

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

на тему

"Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві"

другий (магістерський) рівень

спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Виконав: здобувач групи УПЕП-22дм



(підпис)

Б. І. Дубовий

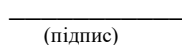
Керівник



(підпис)

В. В. Вахлакова

Завідувач кафедри



(підпис)

І. М. Семененко

Рецензент_



О. О. Хандій

Київ - 2023

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

Другий (магістерський) рівень
спеціальність 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“ _____ ” _____ 2023
року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
вищої освіти другого (магістерського) рівня

Дубовому Богдану Ігоровичу

1. Тема роботи "Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві"
Керівник роботи Вахлакова Вікторія Володимирівна, к.е.н., доцент,

затверджений наказом університету від 21 вересня 2023 року № 39/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи 4 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Інформація організаційну структуру управління на підприємстві. 3.3. Інформація про сучасні технології в сфері діяльності підприємства. 3.4. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Аналіз сфери діяльності підприємства. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Аналіз виробництва та виробничих ресурсів підприємства. 4.5. Обґрунтування шляхів виведення з кризи підприємства в складних зовнішніх умовах.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслеників)
Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури з тематики магістерської роботи	Жовтень 2023 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2023 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2023 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2023 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2023 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2023 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2023 р.	


Здобувач



 (підпис)

Б. І. Дубовий

Керівник роботи



 (підпис)

В. В. Вахлакова

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 107 с., 25 табл., 27 рис., 37 дж.

"Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві"

Об'єкт дослідження – процес планування діяльності торговельного підприємства - ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря»

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних засад та практичних основ оцінки персоналу, обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи оцінки персоналу на підприємстві ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря»

Методи дослідження: метод логічної побудови висновків, співставлення, динамічного аналізу, фінансового аналізу, елементів техніко-економічного аналізу, статистичних методів.

В сучасних умовах на поліграфічних підприємствах країни недостатньо уваги приділяється формуванню системи оцінки персоналу як цілісної сукупності взаємодіючих елементів, що забезпечує прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень. Як показує практика, нині на підприємстві вирішення проблем оцінка персоналу переважно обмежується вивченням питань матеріального стимулювання. Саме тому вирішення проблеми удосконалення системи оцінки персоналу та пошуку нових напрямів підвищення ефективності оцінка персоналу є актуальним завданням.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці та економічному обґрунтуванні методики оцінки персоналу підприємства - ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря».

Робота оформлена у відповідності до методичних рекомендацій.

АНАЛІЗ, ДІЯЛЬНІСТЬ, ДОСЛІДЖЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОЦІНКА, ПЕРСОНАЛ, ПІДПРИЄМСТВО, РЕСУРС, СОБІВАРТІСТЬ,, УПРАВЛІННЯ

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти та основні підходи щодо оцінки персоналу підприємства	9
1.1. Сутність оцінки персоналу підприємства: цілі, функції та завдання	9
1.2. Оцінки персоналу у структурі сучасного управління підприємством	19
1.3. Методи формування системи оцінки персоналу	25
Висновки до 1 розділу	32
РОЗДІЛ 2. Техніко-економічний аналіз діяльності ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря»	35
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	35
2.2. Аналіз основних економічних показників діяльності ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря»	43
2.3. Аналіз системи оцінки та оцінка персоналу на підприємстві	60
Висновки до 2 розділу	74
РОЗДІЛ 3. Удосконалення системи оцінки персоналу ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря»	
3.1. Заходи оптимізації системи оцінки персоналу ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря»	77
3.2. Економічний ефект від запропонованих заходів	94
Висновки до 3 розділу	104
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108

ВСТУП

Актуальність удосконалення системи оцінки персоналу обумовлена необхідністю приведення її у відповідність до вимог сучасного розвитку економіки. Організаційно-економічні умови функціонування сучасних підприємств відрізняються зростаючою потребою в кваліфікованих і компетентних фахівцях, посиленням ролі людського фактору як необхідних умов ефективності виробництва і впровадження інновацій.

Поліграфія являє собою особливу галузь промисловості, призначену для задоволення потреб у друкованій продукції. Поліграфічна діяльність має стійку привабливість з точки зору бізнесу, що підтверджується обсягом залучених інвестицій і організацією численних приватних підприємств. Економічна ефективність діяльності поліграфічного підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно в практиці управлінської діяльності реалізується весь творчий потенціал працівників, мобілізуються всі їхні можливості, раціонально організується трудовий процес.

В сучасних умовах на поліграфічних підприємствах країни недостатньо уваги приділяється формуванню системи оцінки персоналу як цілісної сукупності взаємодіючих елементів, що забезпечує прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень. Як показує практика, нині на підприємстві вирішення проблем оцінка персоналу переважно обмежується вивченням питань матеріального стимулювання. Саме тому вирішення проблеми удосконалення системи оцінки персоналу та пошуку нових напрямів підвищення ефективності оцінка персоналу є актуальним завданням.

Підвищення ефективності оцінка персоналу присвячена значна кількість вітчизняних та закордонних праць відомих учених, таких як Д. Богиня, В. Вебер, М. Ведерніков, О. Віханський, О. Грішнова, Г. Деслер, Л. Довгань, П. Друкер, В. Єгоршин, Дж. Іванцевич, А. Колот, Дж. Лафті, М. Семікіна, О. Турецький,

А. Шегда, С. Шекшня.

Метою роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи оцінки персоналу на підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність та основні підходи до оцінка персоналу;
- дослідити оцінка персоналу у структурі сучасного менеджменту;
- розкрити методи та технології формування системи оцінки персоналу організації;
- визначити та охарактеризувати фактори, що впливають на ефективність оцінка персоналу організації;
- здійснити діагностику системи оцінки персоналу підприємства
- розглянути організаційні та економічні характеристики системи оцінки персоналу організації;
- проаналізувати ефективність персоналу організації;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи оцінки персоналу підприємства;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є ПАТ «Зоря»

Предмет дослідження - система оцінка персоналу на ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря».

Базою дослідження обрано ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря».

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних поглядів на систему оцінка персоналу організації застосовувалися: системний підхід, групування, графічного моделювання. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря». Для обґрунтування

удосконалення системи оцінки персоналу підприємства використовувалися: статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість проаналізувати виробничі показники та показники ефективності персоналу; метод моделювання ситуацій, за допомогою якого розроблено систему заходів управління підприємством; економіко-математичний метод, який дозволив визначити ефективність реалізації заходів удосконалення системи оцінки персоналу. Результати надано за допомогою методів порівняння економічних показників та графічного відображення.

Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління розвитком сучасного підприємства.

Запропоновані та обґрунтовані у роботі засоби удосконалення системи оцінки персоналу підприємства в сучасних організаційно-економічних умовах можуть бути використані на практиці вітчизняними поліграфічними підприємствами, які спеціалізуються на виробництві пакувальної та етикетної продукції.

Результати проведеного дослідження дозволять вітчизняним поліграфічним підприємствам ефективно формувати систему управління персоналу завдяки застосування креативних методів у роботі з персоналом, згуртування їх в одну команду, за допомогою чого в подальшому підприємство буде досягати своїх цілей.

підприємства

1.1. Сутність оцінки персоналу підприємства: цілі, функції та завдання

Оцінка персоналу є дуже поширеним і суспільно значущим соціально-економічним явищем; є дуже складним, багатограним, багатоаспектним феноменом. Дослідження наукової літератури показало, що можна знайти приклади різного трактування уявлення про оцінку персоналом. У роботах зарубіжних і вітчизняних економістів представлено безліч визначень даного поняття, в таблиці 1.1 розглянемо деякі з них.

Таблиця 1.1.

Визначення «оцінка персоналу» вітчизняними і зарубіжними економістами

Автори	Визначення
1	2
Ситник Н.І.	Оцінка персоналу - це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.
Виноградський М.Д.	Оцінка персоналу – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
Деслер Г. [11]	Оцінка персоналу - це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Оцінка персоналу здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: — підвищення ефективності діяльності організації; — підвищення якості трудового життя персоналу.
Кибанов А. Я. [13]	Оцінка персоналу – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.
Меньшикова М.О. [20]	Оцінка персоналу – це сукупність механізмів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Пелих А.С.	Оцінка персоналу – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Линенко А. В.	Оцінка персоналу – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.

Зазначенні визначення мають безліч відмінностей, вони належать до найбільш різних аспектів оцінки персоналу: певна частина авторів визначає, що оцінка персоналу - це частина менеджменту, самостійний вид діяльності і навіть особлива наука; інші говорять про те, що це сукупність процедур, методів і управлінських заходів.

Основною сутністю оцінки персоналу є те, що працівники розглядаються як цінність компанії, її конкурентна перевага, яку треба активно розвивати, удосконалювати для досягнення стратегічних цілей компанії. Синтез досвіду зарубіжних і вітчизняних теоретиків і практиків дозволяє сформулювати основну мету оцінки персоналу - створення, розвиток і реалізація з максимальною ефективністю трудового потенціалу підприємства.

З цієї точки зору оцінка персоналу є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності. В контексті цього виходить, що оцінка персоналу одночасно є системою організації, процесом і структурою, що надає можливість визначити оцінку персоналу як цілісною системою, і як діяльністю по забезпеченню необхідною кількістю співробітників необхідної компетенції.

Початковим етапом проектування і формування системи оцінки

персоналу організації є формулювання цілей даної системи.

Для різних організацій системи оцінки персоналу варіюються в залежності від характеру діяльності організації, обсягів виробництва, стратегічних завдань тощо. Узагальнення досвіду зарубіжних і вітчизняних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи оцінки персоналу організації як забезпечення організації персоналом, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток. На рисунку 1.1 показано структура цілей системи оцінки персоналу організації.



Рисунок 1.1. Структура цілей системи оцінки персоналу організації

Розглядаючи сукупність організаційних цілей, можна виокремити наступні категорії цілей організації:

- економічні (всі цілі спрямовані на досягнення підвищення кінцевого прибутку);

- науково-технічні (із з підвищенням продуктивності праці за рахунок впровадження інновацій);
- комерційно-виробничі (пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції в обсягах, необхідних для отримання планового рівня прибутку);
- соціальні (організація умов праці).

Завдання системи оцінки персоналу, в свою чергу, полягають в:

- забезпечення компанії кваліфікованими співробітниками;
- реалізація потенціалу колективу;
- підтримка комфортних умов праці;
- розвиток у колективу позитивних персональних навичок;
- створення умов для кар'єрного зростання співробітників.

Цілі оцінка персоналу досягаються через виконання суб'єктами загальних і спеціальних функцій. Загальні функції (планування, організація, мотивування і контроль) виконують усі керівники в межах закріплених за кожним повноважень. Спеціальні функції з оцінка персоналу виконують функціональні підрозділи згідно з покладеними на них функціональними обов'язками.

Таким чином, функції оцінка персоналу – це основні напрямки даного виду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб організації. Перелік основних функцій і відповідних їм завдань, за допомогою яких відбувається реалізація вказаних функцій в узагальненому виді, наданий у таблиці 1.2.

В процесі розгляду сутності оцінка персоналу на підприємстві були розглянуті різні погляди науковців на визначення даного терміну. Оцінка персоналу - це інструмент підвищення рівня функціонування організації. Зазначено, що результатом ефективного оцінка персоналу визначено високу організованість, чітке розділення функцій, ієрархію посад, подолання паралелізму в роботі, посилення виконавчої дисципліни, врегулювання посадових відносин. В цілому, в найбільш загальному вигляді під управлінням

персоналу слід розуміти виконувану в організації діяльність, сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей.

Таблиця 1.2

Функції оцінка персоналу

№	Функції оцінка персоналу	Завдання
1	2	3
1	Функція «визначення потреби організації в персоналі»	<ul style="list-style-type: none"> • планування якісної потреби у персоналі; • вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі.
2	Функція «забезпечення персоналом»	<ul style="list-style-type: none"> • одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації; • розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі; • добір персоналу, його ділова оцінка.
3	Функція «використання персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> • визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; • виробнича соціалізація; • уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності; • упорядкування робочих місць; • забезпечення безпеки праці; • вивільнення персоналу.
4	Функція «розвиток персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> • планування і реалізація кар'єри та службові переміщення; • організація і проведення навчання
5	Функція «мотивація результатів праці та поведінки персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> • управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки; • управління конфліктами; • використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства; • використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу
6	Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу оцінка персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> • правове регулювання трудових взаємин; • облік і статистика персоналу; • інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; розробка кадрової політики.

Процеси управління людьми здійснювались у всіх цивілізаціях і різних соціумах. Оцінка персоналу - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які

виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, оцінка персоналу — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом оцінка персоналу.

Концепція оцінка персоналу — система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів оцінка персоналу і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації. Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу. Основна мета оцінка персоналу:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;

- забезпечення соціальної ефективності колективу.

Оцінка персоналу як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну — планування потреб і джерел комплектування персоналу;

- соціально-економічну — забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;

- відтворювальну — забезпечення розвитку персоналу.

Отже, оцінка персоналу — це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Оцінка персоналу повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати

дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Отже, завдання зводиться до:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Оцінка персоналу як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного відносять:

формування персоналу - це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;

стабілізація персоналу — це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний пов'язаний із використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Оцінка персоналу повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, то вимагає врахування таких аспектів:

- довгостроковий розвиток організації;

забезпечення ринкової незалежності;
 одержання відповідних дивідендів;
 самофінансування розвитку підприємства;
 збереження фінансової рівноваги;
 закріплення досягнутого.

Виходячи з цього, основним завданням оцінка персоналу є удосконалення:
 кадрової політики;
 використання і розвиток персоналу;
 вибору і реалізації стилю управління людьми;
 організації горизонтальної координації і кооперації;
 покращення організації робочих місць і умов праці;
 визнання особистих досягнень у праці;
 вибір системи оплати й стимулювання.

Вибір стратегії оцінка персоналу визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибирати такі стратегії:

стратегію економії затрат на персонал. Суть цієї стратегії полягає в тому, що при покращенні економічної кон'юнктури залучають додаткову кількість працівників і звільняють їх за умов її погіршення;

стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації;

стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;

стратегія додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання. Така стратегія характерна для організації з високим рівнем нових напрямів науково-технічного прогресу, який ставить високі вимоги до якості персоналу.

Оцінка персоналу ґрунтується на таких принципах:

науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;

поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціональної і цільового управління; контроль за виконанням рішень.

Оцінка персоналу є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління.

Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двосторонній; по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30—50 років; і останнє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Оцінка персоналу уданий час повинно акцентувати увагу на таких позиціях:

людина — джерело доходу;

вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку;

успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників, фірма цінна своїми людьми.

На думку багатьох зарубіжних економістів, головним у роботі з людськими ресурсами є:

— використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями;

— інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами фірми. Суть управління людськими ресурсами в забезпеченні досягнень цілей організації за рахунок комплектування її виробничим персоналом відповідної

компетенції. Стратегія управління людськими ресурсами визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Іншими словами, оцінка персоналу — це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників. Управління людьми є основою управління організації.

Оцінка персоналу є ефективним засобом забезпечення виконання організацією поточних завдань і досягнення перспективних цілей. Основним завданням оцінка персоналу є забезпечення робочою силою і спеціалістами всіх структурних підрозділів організації, відповідальність за розвиток персоналу та ефективну мотивацію його до праці, створення безпечних умов роботи. До завдань служби персоналу відносяться ділові контакти з навчальними закладами (вузами, технікумами, профтехучилищами), центрами зайнятості, кадровими службами інших підприємств, статистичними органами тощо.

Стратегія оцінка персоналу передбачає перспективний план забезпечення потреб організації у висококваліфікованому персоналі, який спроможний забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції та стійкий розвиток підприємства в ринковому середовищі.

Розвиток ринкової економіки постійно змінює середовище, в якому функціонують підприємства, а також чинники, які впливають на конкурентоспроможність, одним з яких стає персонал.

1.2. Оцінки персоналу у структурі сучасного управління підприємством

Оцінка персоналу в структурі сучасного менеджменту може характеризуватися як одна з ряду найважливіших частин цієї системи, оскільки в організаційному відношенні оцінка персоналу охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом. Структура сучасного менеджменту враховує взаємозв'язок між окремими аспектами оцінка персоналу і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їхнього досягнення, створення відповідного механізму управління.

Отже, оцінка персоналу в системі менеджменту спрямоване більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Спираючись на теоретичні основи сучасного менеджменту організації, можна визначити, що процес оцінка персоналу включає сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу.

Організаційно-функціональна модель оцінка персоналу надана у табл. 1.3.

Організаційно-функціональна модель оцінка персоналу демонструє, що оцінка персоналу виступає одночасно і як система організації, і як процес, і як структура. В контексті цього можна зробити висновок, що оцінка персоналу в структурі сучасного менеджменту представляє сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, реалізованих як низка взаємозалежних напрямків і видів діяльності.

Таблиця 1.3

Організаційно-функціональна модель оцінка персоналу

Цілі	Забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток		
Функції (укрупнені блоки)	Розробка стратегії, прогнозування і планування персоналу Підбір, оцінювання і навчання персоналу Організація, мотивація і адаптація працівників Використання і розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою. Правове і інформаційне забезпечення процесу оцінка персоналу		
Структура	Структурно-функціональні ланки оцінка персоналу організації: а) лінійні і функціональні керівники; б) апарат служби оцінка персоналу		
Методи	організаційно-розпорядчі; економічні; соціально-психологічні		
Процес	предмет праці	засоби праці	Праця
	Інформація	комп'ютери, засоби зберігання, передачі і надання інформації	керівники, спеціалісти, технічні виконавці

Результативність господарювання на підприємстві великою мірою залежать від якості чинної системи оцінки персоналу. Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади, вона охоплює низку функціональних підсистем.

Функціональні підсистеми оцінки персоналу на підприємстві представлено на рисунку 1.2.

Найбільший успіх господарювання досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми оцінки персоналу узгоджені в часі та просторі і застосовуються одночасно.

У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес

вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі оцінка персоналу як ключовим і стратегічним ресурсом ділових організацій (таблиця 1.4).



Рисунок 1.2. Функціональні підсистеми оцінки персоналу

Важливою особливістю сучасного менеджменту стає єдине і комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система оцінка персоналу, яка інтегрує оцінка персоналу в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

Загальна сучасна тенденція, характерна для практики підприємств в ринковій економіці, полягає в орієнтації на комплексний, системний підхід в управлінні персоналом, в спробах здійснення цілісного охоплення різних сфер, аспектів, функцій, що в свою чергу передбачає органічну ув'язку політики в області праці з перспективними планами організації.

Таким чином, оцінка персоналу в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи.

Таблиця 1.4

Трансформація принципів оцінка персоналу в системі сучасного менеджменту

Традиційні принципи	Сучасні принципи
Максимізація прибутку як єдина мета	Прибуток є головною метою, але зростає усвідомлення соціальних цілей. багаточільова задоволеність
Універсальний упор на вигідні і ефективні економічні досягнення	Упор на вигідність, ефективність і задоволення учасників
Організація підприємства як закритої системи	Організація підприємства як відкритої системи, яка взаємодіє з навколишнім середовищем
Реакція тільки на ринок і конкурентне середовище	Реакція на багато зацікавлені групи і соціальні сили
Необмежене використання науки і техніки. Погляд на науку з позицій невторчання і детермінізму	Усвідомлення межі науки і техніки. Визнання необхідності контролю над прикладним використанням техніки
Зведення суспільних очікувань від підприємства до виробництва матеріальних цінностей і послуг	Суспільство чекає від підприємства звернення до проблем якості життя в більш широкому сенсі
Вимірювання досягнень підприємства прибутком	Оцінка підприємства по прибутку і показниками соціальних результатів

Політика оцінка персоналу - це комплекс концептуальних засад роботи з персоналом, послідовне дотримання яких сприяє забезпеченню організації конкурентноспроможним персоналом, а також враховує інтереси роботодавця та найманих працівників. Складовими політики оцінка персоналу є наступні: політика зайнятості; політика трудових доходів; соціальна політика. Політика оцінка персоналу повинна співпадати з його принципами, реалізовуватися через визначення та виконання специфічних функцій та завдань, які розподіляються між структурними підрозділами та окремими виконавцями.

У внутрішніх положеннях організації про структурні підрозділи та

посадових інструкціях розподіл завдань закріплюється за окремими виконавцями. Розподіл завдань та обов'язків виконавчих структур повинні доповнюватися їх обліком та періодичною звітністю виконавців. Поточний контроль за виконанням завдань з оцінка персоналу здійснюють постійно керівники всіх рівнів, які звітують на нарадах, засіданнях тощо.

Результат оцінка персоналу повинен відповідати його цілям і має два виміри: економічний і соціальний.

Економічна ефективність вимірюється наступними показниками: прибутком в цілому організації, прибутком на одного середньорічного працюючого, прибутком на одного працівника апарату управління; продуктивністю праці (валової продукції на одного середньорічного працюючого, одного працівника апарату управління, одну гривню витрат, пов'язаних з управлінською діяльністю, одну гривню оплати праці працівників апарату управління), матеріалоемністю і енергоємністю продукції, рентабельністю виробництва. Соціальна ефективність характеризується показниками якості трудового життя персоналу: динамікою реальної заробітної плати, умовами праці, плинністю персоналу, соціально-психологічним кліматом колективу.

Ринкові умови в значній мірі підвищують вимоги до персоналу, до рівня кваліфікації кадрів спеціалістів. Ці обставини обумовлюють необхідність наукових досліджень теорії та практики управління людським потенціалом, як у виробничий так і у соціальній сферах. Наукові дослідження оцінка персоналу здійснюється інститутами Національної академії наук, Міністерства праці та соціальної політики, а також галузевими науково-дослідними та навчальними установами.

Актуальними проблемами оцінка персоналу є наступні: забезпечення конкурентноспроможності персоналу, управління діловою кар'єрою персоналу, етика ділових відносин, управління соціально-психологічними проблемами

трудової діяльності в колективі, удосконалення методів нормування праці, оцінювання персоналу й претендентів на вакантні місця в організації, зміцнення соціального партнерства в організації, удосконалення методів планування чисельності різних категорій персоналу тощо.

Організація, яка є юридичною особою, усю свою діяльність здійснює самостійно, використовуючи свої власні можливості, наявний виробничий, фінансовий і кадровий потенціал, розраховуючи на ініціативу і творчу працю кожного працівника. У сфері економіки організації створюються для досягнення спільних економічних інтересів, тому що спільна праця групи людей значно продуктивніша у порівнянні з такою же кількістю виконавців однаків. Організація є основним, базовим об'єктом управління. Перші керівники організації відповідають за весь комплекс справ колективу, головні спеціалісти - за окремі напрями виробничої діяльності (технічне забезпечення, технологію, економіку, облік, роботу персоналу). Керівники середнього рівня управління відповідають за стан справ у великих структурних частинах організації (цехах, дільницях, виробничих комплексах). Об'єктами менеджменту на нижчому рівні управління є низові структурні підрозділи (бригади, ферми, лабораторії, сектори, відділи).

Оцінка персоналу в останні десятиріччя в розвинених країнах світу було направлено на радикальні зміни. Стверджується новий погляд на робочу силу як на один з ключових ресурсів економіки, який відображає реальне підвищення ролі людського фактору у виробництві, посилення залежності виробництва від якості, мотивації і характеру використання робочої сили в цілому і кожного працівника окремо. В економіці розвинених країн світу це простежується з однієї сторони, в підвищенні вимог до робочої сили, а з іншої - у збільшенні витрат на розвиток людських ресурсів з боку держави і особливо приватного бізнесу.

1.3. Методи формування системи оцінки персоналу

Оцінка персоналу як специфічна діяльність здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників. Методи управління - це способи впливу на персонал з метою досягнення певних управлінських цілей, необхідних для функціонування компанії в цілому.

При цьому треба мати на увазі, що на практиці мають місце різні класифікації таких методів.

Аналіз наукової літератури демонструє, що у залежності від характеру впливу на людину вітчизняні вчені виокремлюють такі методи як:

- методи стимулювання, зв'язані з задоволенням визначених потреб співробітника;
- методи інформування, що припускають передачу співробітнику відомостей, які дозволять йому самостійно будувати свою організаційну поведінку; методи переконання, тобто безпосереднього цілеспрямованого впливу на внутрішній світ, систему цінностей людини;
- методи (адміністративного) примушування, засновані на погрозі чи застосуванні санкцій.

Наука і практика менеджменту виробили три групи методів оцінки персоналу організації (рис.1.4).

В основі адміністративних, або організаційно-розпорядчих методах лежить застосування влади і нормативне забезпечення трудової діяльності співробітників. Зазвичай реалізуються у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок і орієнтовані на такі мотиви людської поведінки, як почуття обов'язку, усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, прагнення працювати в певній організації. Адміністративні методи мають прямий характер впливу - будь-який наказ чи розпорядження керівництва повинні бути обов'язково виконані.

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕСОНАЛУ		
АДМІНІСТРАТИВНІ	ЕКОНОМІЧНІ	СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ
<ul style="list-style-type: none"> - Ієрархія управління - Персональна залежність - Вузька спеціалізація - Виконання - Зовнішній контроль 	<ul style="list-style-type: none"> - Авторитет з використанням матеріальних стимулів - Мотивація - Групова діяльність - Ініціатива - Колективний контроль 	<ul style="list-style-type: none"> - Лідерство та партнерство - Прихильність - Віртуальна або мережева організація - Творчість - Самоконтроль

Рисунок 1.4. Особливості методів оцінка персоналу

До економічних методів відносять всі методи матеріальної стимуляції персоналу. Основний економічний метод - це заробітна плата, а також отримання частки прибутку, система заохочень за якість праці і його ефективність, система покарань у вигляді відрахувань і штрафів. У цю ж групу входять деякі елементи соціального забезпечення персоналу - оплата харчування, проїзду, надання медичного страхування. Застосування економічних методів базується на їх окупності. Інвестування коштів в матеріальне стимулювання має мати віддачу у вигляді прибутку за рахунок підвищення якості роботи.

Соціально-психологічні методи засновані на законах психології і соціології. Один з найбільш важливих результатів застосування психологічних методу - мінімізація особистісних конфліктів. Крім того, з їх допомогою можна управляти кар'єрою кожного працівника, формувати корпоративну культуру на основі образу ідеального співробітника. Соціологічні методи допомагають визначити місце кожного в колективі, виявити неформальних лідерів, вирішити

виробничі конфлікти.

Розглядаючи більш детально зміст і характер методів, треба мати на увазі, що адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу; вони обов'язкові для виконання, не допускають волі вибору співробітників і припускають санкції за невиконання розпоряджень. Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер впливу, відсутність чітко визначеного часу й обов'язковості цього впливу. Вони допускають у відомих межах волю індивідуального вибору і поведінки, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників. Точно установити силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко, але в цілому дані способи управління, особливо економічні, займають ведуче місце в управлінні персоналом, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу.

Технології управління - це своєрідний інструмент впливу, який використовує спеціальну систему методів, способів і цілей.

Всі розроблені технології можна розділити на кілька груп залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження. Остання класифікація є найбільш поширеною в системі оцінка персоналу. Відповідно до неї технології оцінка персоналу можна розділити на чотири великі групи (таблиця 1.5)

Вибір тієї чи іншої технології управління розвитком персоналу має спиратися на розуміння того, якими ресурсами володіє компанія і які базові завдання. Фахівці рекомендують використовувати на практиці кілька технологій, щоб підвищити ефективність оцінка персоналу.

Наприклад, поєднання традиційних та інноваційних підходів в сфері підбору кадрів допомагає точніше виявити перспективних кандидатів на посаду, визначити лідерські якості претендентів.

Економічна ефективність у сфері оцінка персоналу означає досягнення цілей організації шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів.

Таблиця 1.5.

Технології оцінка персоналу

Технологія	Характеристика
Традиційні технології	Використовуються в будь-якої організаційної структури. Часткововони є результатом професійного успадкування, частково закріплені законодавчо.
Галузеві технології	Застосовуються в діяльності спеціалізованих галузевих служб. При використанні галузевих технологій управління розробляється спеціальне технологічне супроводження діяльності галузі, що стосується кадрових питань..
Професійні.	Технології цієї групи створюються за спеціальним замовленням компанії консалтинговими агентствами. Їх перевагою є можливість врахувати специфіку конкретної організації і особливості періоду, для якого створюється технологія. Мінуси - висока собівартість і відсутність універсальності: сфера їх застосування дуже вузька
Інноваційні	Створюються для вирішення актуальних проблем. Для того щоб розробити і впровадити в компанії подібні технології, необхідна висока кваліфікація фахівців HR-відділу

Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання (продуктивність праці) і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці).

Традиційний підхід до економічної ефективності в сфері оцінка персоналу аналізує співвідношення результатів праці персоналу і витрат на персонал (рисунок 1.4).

Фактори ефективності оцінка персоналу може виступати потужним важелем зростання результативності всього управлінського процесу. В контексті проблеми порівняння витрат і результатів праці, економічна ефективність вимагає конкретизації, перш за все необхідно з'ясувати, що слід оцінювати:

- досягнення певного результату діяльності за допомогою спеціально підбраного, навченого та мотивованого колективу підприємства, сформованого в результаті реалізації вибраної кадрової політики;
- досягнення цілей, поставлених перед управлінням персоналом, з мінімальними витратами коштів;

– вибір найефективніших методів управління, що забезпечують результативність самого процесу управління.

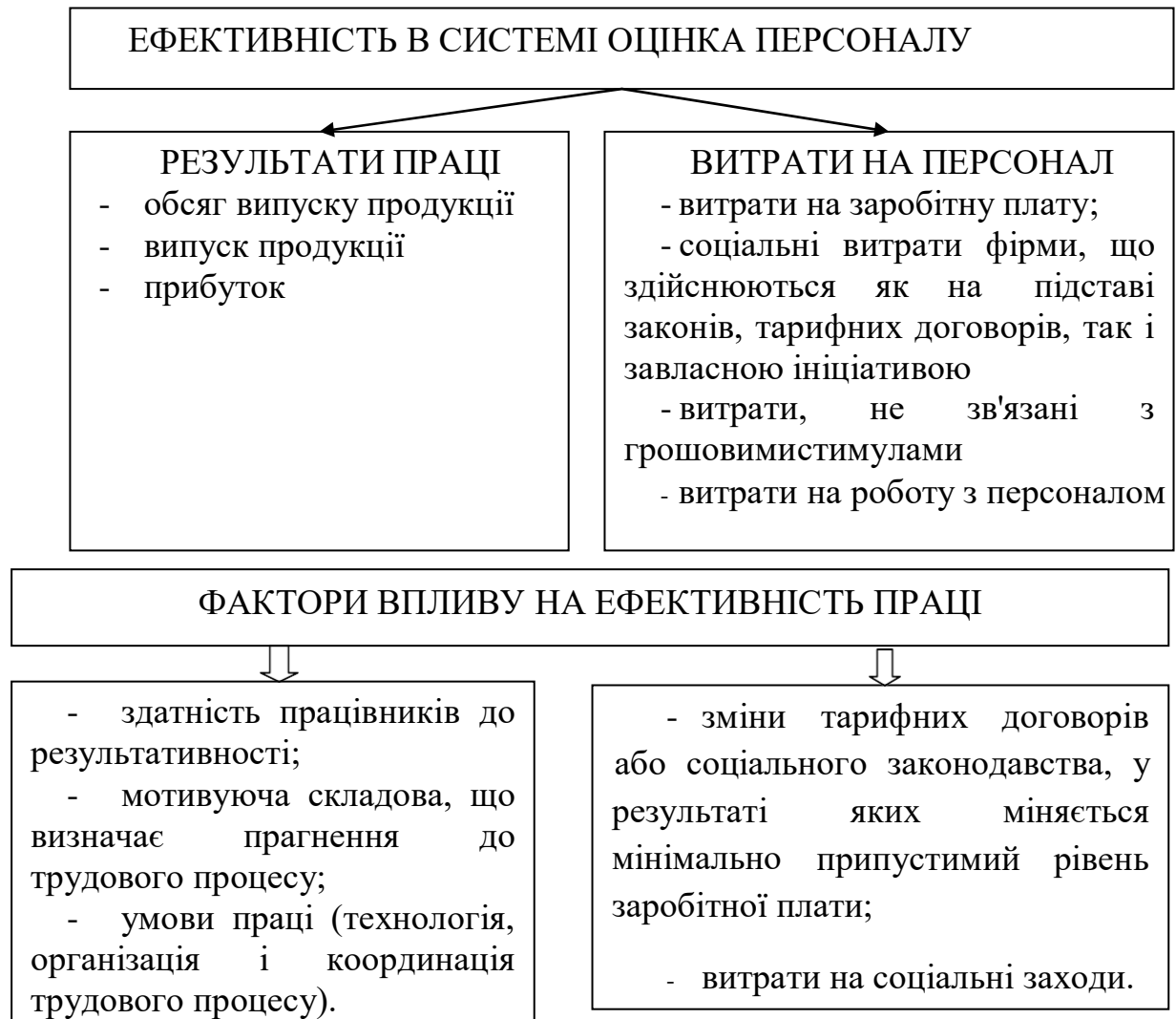


Рисунок 1.4. Фактори впливу на ефективність у сфері оцінка персоналу

Проте не можна визначити ефективність оцінка персоналу тільки за допомогою зіставлення тих чи інших показників, адже потрібні перш за все критерії, що дають змогу це зробити, а їх вибір залежить від точки відліку (діяльність конкретного працівника, трудові показники або особливості колективу загалом).

Існує багато методів вимірювання ефективності оцінка персоналу, критеріїв, кількісних та якісних показників, метою яких є найточніше

вимірювання якості роботи персоналу та віддачі, яку має підприємство від персоналу. Сьогодні відбувається трансформація розуміння того, що кращим та стабільнішим буде не те підприємство, де від персоналу вимагають постійного збільшення обсягів виробництва, а те, де для персоналу створюють найбільш комфортні та прийнятні умови роботи, завдяки чому він сам починає прагнути віддячити своєму підприємству найбільш корисливішою працею та відданістю.

Опрацювання наукової літератури в галузі менеджменту дало змогу визначити, що оцінка персоналу в контексті ефективності слід розглядати як безперервний процес, спрямований на залучення висококваліфікованих працівників та їх закріплення на підприємстві задля отримання максимальної віддачі. На сьогоднішній день відсутня єдина методика оцінки ефективності системи управління персоналом.

У таблиці 1.6 представлені існуючі підходи до оцінки. З позиції різноманіття систем оцінка персоналу єдиний підхід до оцінки їхньої ефективності повинен припускати наявність загальних для всіх систем параметрів. Таким загальним параметром є збіг цілей організації і системи оцінки персоналу. Система оцінка персоналу є вбудованою частиною системи оцінки підприємством і її ефективність у кінцевому рахунку визначається кінцевим результатом діяльності організації. Отже, ефективною треба визнати таку систему оцінка персоналу організації, яка є конкурентоздатною з позиції продукції, що випускається, (послуг), самої організації і роботи в ній.

Великі організації мають складну структуру персоналу за кількістю різних професій, посад, кваліфікації працюючих, що значно ускладнює систему та процеси управління такими колективами. В організаціях промисловості, транспорту, будівництва персонал поділяють на виробничий і невиробничий (допоміжний). В Україні перелік категорій персоналу стандартизовано, а отже, усі організації повинні дотримуватися стандартизованих назв. Класифікатор професій ДК 003-95 містить стандартизовані назви категорій персоналу.

Таблиця 1.6.

Підходи до оцінки ефективності системи оцінки персоналу

Підхід	Критерії оцінки	Приклади показників	Переваги підходу	Недоліки підходу
Результативний	Результати діяльності організації	обсяг реалізованої продукції, якість продукції, прибуток, рентабельність, собівартість продукції, термін окупності капітальних вкладень тощо	наявність зв'язку з кінцевими результатами діяльності організації	залежність результатів діяльності не тільки від результативності персоналу (наприклад, від впровадження інноваційних технологій)
Функціональний	Функціональні підсистеми системи оцінки персоналу	Забезпечення потреб персоналі; організація праці та мотивація; розвиток персоналу; оцінка персоналу	Простота і доступність використання; можливість використання	відсутність відповідальності за результат. Низька зацікавленість персоналу в кінцевому результаті
Порівняльний, або еталонний (Бенчмаркінг)	Витрати і доходи, пов'язані з персоналом	Витрати на персонал на одного співробітника, виручка на одного співробітника	Визначення свого положення щодо конкурентів. Визначення слабких місць в управленні персоналом	Висока вартість через залучення консультантів. Складність зіставлення через суттєвої різниці в діяльності компаній.
Ресурсний	Результативність якості праці	Продуктивність праці, питома вага оплати праці в собівартості продукції, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці, втрати робочого часу	Враховуються відмінності у праці продукції, що випускається і видам робіт	Не враховується ринкова компонента діяльності організації
Підхід на основі інтегральних показників	Успішність діяльності організації: конкурентоздатність продукції, організації	Продуктивність на одиницю сировини, витрати по управлінню персоналом на одного співробітника, укомплектованість штату тощо.	Враховується внесок персоналу у успішність діяльності компанії	Складність оцінки окремо взятих критеріальних показників через відсутність достовірних вихідних даних.

Не дивлячись на внутрішню проблематичність та зростаючу конкуренцію зі сторони електронних засобів комунікацій, радикальних змін поліграфічне виробництво не зазнає.

Висновки до 1 розділу

Розвиток ринкової економіки постійно змінює середовище, в якому функціонують підприємства, а також чинники, які впливають на конкурентоспроможність, одним з яких стає персонал. Необхідно постійно ефективно оцінка персоналу та підвищувати рівень кадрового забезпечення, оскільки це дозволить посилити позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток підприємства в XXI столітті.

Незважаючи на те, що ряд теорій оцінка персоналу виникли у XX ст. і раніше, науковці вважають його відносно молодого наукою. Проблеми УП, будучи актуальними, розглядалися в інших науках і залежно від цього мали різні назви, а саме: «Організаційна поведінка» (США), «Управління людськими ресурсами» (США), «Економіка персоналу» (Німеччина) та ін. УП як наука існує на двох рівнях: 1) теоретичному (одержання нових знань шляхом опису, класифікації явищ, установлення певних закономірностей, прогнозування певних типових ситуацій тощо); 2) практичному (вивчення реальних виробничих ситуацій, розроблення конкретних пропозицій щодо підвищення ефективності використання персоналу).

Між рівнями існує тісний взаємозв'язок. Між двома рівнями оцінка персоналу існує тісний взаємозв'язок: з однієї сторони, теорія виступає методологією конкретного аналізу і проектування, з іншої – дані прикладних досліджень складають базу для побудови гіпотез і розвитку теорії. Оцінка персоналу - це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства. Оцінка персоналу - це діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистих цілей працівників. Предметом оцінка персоналу

є трудові відносини і поведінка людини на підприємстві. Основною метою управління персоналу є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та стимулювання його до високоефективної праці. Комплексний, інтегративний характер оцінка персоналу виявляється в структурі знань оцінка персоналу як науки. Її ядро складають власні, специфічні знання, що відображають, по-перше, вплив різних характеристик працівників на їхнє залучення на підприємство, відбір і організаційну поведінку і, по-друге, засоби і прийоми практичного використання встановлених взаємозв'язків з метою забезпечення економічної і соціальної ефективності підприємства.

Оцінка персоналу є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності. В контексті цього виходить, що оцінка персоналу одночасно є системою організації, процесом і структурою.

Оцінка персоналу в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи. У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі оцінка персоналу як ключовим і стратегічним ресурсом організацій. Важливою особливістю сучасного менеджменту стає комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система оцінка персоналу, яка інтегрує оцінка персоналу в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

Оцінка персоналу здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників та технологій. Виокремлено три групи методів оцінка персоналу організації: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Всі розроблені технології розділено на кілька груп (традиційні, галузеві, професійні та інноваційні) залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження.

Економічна ефективність у сфері оцінка персоналу означає досягнення цілей організації шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання (продуктивність праці) і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці).

Практична значимість оцінка персоналу полягає у наступному:

- ідеальне конструювання практики кадрового управління, розробка теорії, стратегії, техніки, способів і засобів оцінка персоналу;
- раціоналізація, глибоке критичне осмислення практичного управління людьми і його орієнтація на вимоги економічної (ділової) і соціальної ефективності;
- спонукання керівників до зміни моделей, техніки, стилю, способів і засобів керівництва робітниками на основі альтернатив, пропонованих наукою.

Оцінка персоналу як наука впливає на реальну життєдіяльність підприємств, стаючи надбанням людей, зайнятих в області управління і виробництва. Це відбувається завдяки перетворенню її в навчальну дисципліну. Так, ефективне оцінка персоналу стає одним із головних завдань щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2. Техніко-економічний аналіз діяльності ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря» є однією з провідних компаній в області поліграфії і має сучасну виробничу базу для створення високоякісної пакувальної, рекламної і етикеточної продукції.

Місією ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря» є повне задоволення попиту споживачів області виробництва виробів із пластмас і поліграфічної продукції. Головною метою компанії є постійне підвищення якості товарів та послуг для задоволення потреб споживачів, як в сфері поліграфії, так і в сфері ідентифікації тварин. В сфері поліграфії підприємство має повний спектр робіт, які дозволяють створювати широкий асортимент друкарської продукції.

- рекламна поліграфія (листівки, буклети, проспекти, брошури, плакати, листівки, календарі);
- пакувальна продукція (коробки для харчових продуктів, коробки для новорічних прикрас, упаковка для парфюмерії, різноманітна конфігурація і дизайн коробочок для новорічних подарунків);
- фірмові рекламні підставки під пивні келихи

В сфері ідентифікації тварин робіт підприємства спрямована на те, щоб споживачі отримали необхідні засоби для ефективного ведення аграрного бізнесу. ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря» є національним виробником та дистриб'ютором сучасних засобів ідентифікації тварин.

Також, поліграфічне підприємство розвиває передові технології і впроваджує сучасне устаткування, забезпечуючи якість і оперативність виконання таких робіт як:

- розробка дизайнів різноманітних конструкцій пакувальної продукції;
- офсетний листовий друк; нанесення фольги (тиснення);

конгрев;
 висікання;
 виготовлення штампів;
 склеювання; флатовка.

Повний технологічний цикл дозволяє виробити максимально якісний продукт. Тобто, підприємство ПАТ "Київська поліграфічна фабрика

«Зоря» контролює якість продукції від її розробки до виготовлення, продажу та після продажного обслуговування.

Основними напрямками діяльності ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря» є:

- виробництво та постачання пакувальної та етикетної продукції;
- виробництво та постачання засобів для ідентифікації тварин;
- дистрибуція електронних систем ідентифікації тварин.

Організаційна структура управління – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва. Головою правління та генеральним директором підприємства підпорядковані директор з маркетингу, заступник директора з маркетингу, заступник директора з маркетинг по продажу, консультант генерального директора зі стратегії бізнес та науки, начальник відділу бюджетування.

Організаційна структура ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря» включає такі структурні підрозділи: фінансовий відділ, відділ маркетингу, відділи реклами та дизайну, відділ з продажу, виробничий відділ, технологічний відділ, відділ з контролю якості, відділ постачання, склад готової продукції, склад паперу та матеріалів, підрозділ логістики, цехи (глибокого та флексографського друку, офсетний та ремонтно-механічний). Керівництво підприємства в особі голови - генерального директора, його заступника, директорів прагне до ділової досконалості свого підприємства і розуміє, що для забезпечення ефективної діяльності в умовах ринкової економіки, підвищення

конкурентоздатності продукції і розширення ринків збуту необхідна чітка система управління підприємством.

Організаційна структура ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» – це система органів управління та структурних підрозділів підприємства, що містить назви органів управління та структурних підрозділів, відображає розподіл повноважень між структурними підрозділами та їх підпорядкованість і дає змогу оптимізувати процес прийняття рішень, пов'язаних з виконанням поставлених завдань та цілей. Організаційна структура ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» є досить розгалуженою та багаторівневою. Є досить багато відділів, які знаходяться за межами управлінь та на пряму підпорядковуються Генеральному директору. ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» має наступну організаційну структуру (рисунок 2.1).

ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» має складну розгалужену організаційну трирівневу систему управління, яка містить у собі три управлінські структури: загальні збори; - наглядова рада; - генеральний директор. Ця структура передбачає розмежування повноважень та передачу відповідальності за прийняття рішень за функціями по вертикалі. В структурі ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» є підрозділи, що забезпечують реалізацію таких основних функцій його діяльності:

1. Розробка пакувальної та етикетної продукції та засобів для ідентифікації тварин і впровадження у виробництво нових технологій.
2. Виробництво, контроль та нагляд за якістю поліграфічної продукції, що випускається;
4. Маркетинг та реалізація поліграфічної продукції.
5. Будівництво, оновлення та розширення виробничих фондів.

Організаційна структура ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» є лінійно-функціональною, така структура є найбільш поширеною в даний час. Вона вдало поєднує лінійні підрозділи, що виконують весь обсяг основної

економічної діяльності, з відділами та службами, що реалізують конкретні функції управління в масштабах всієї організації (планування, виробництво, фінанси, маркетинг, кадри).

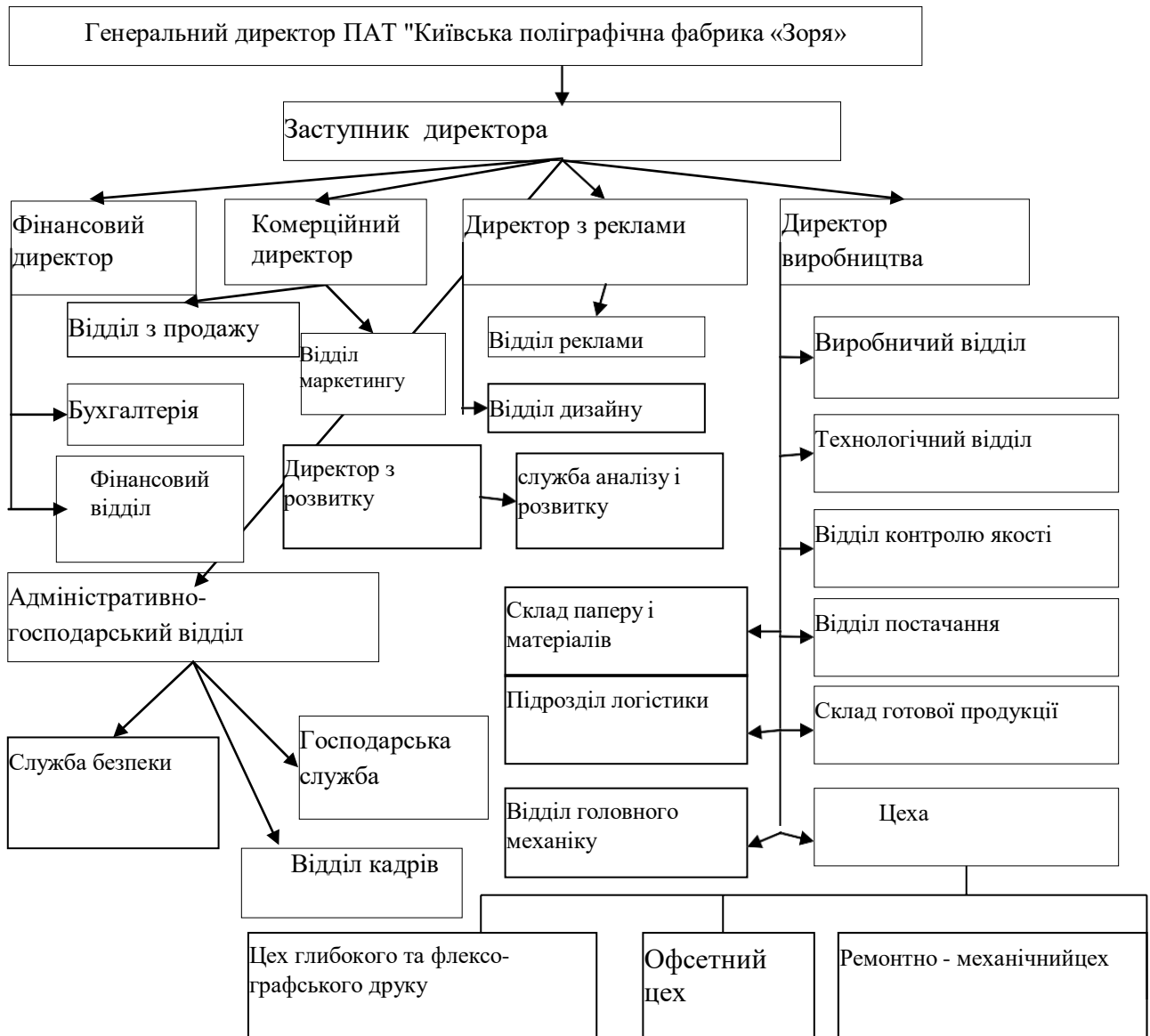


Рисунок 2.1. Організаційна структура ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря»

Передача поточного управління керівникам лінійних підрозділів і функціональний розподіл управлінської діяльності організації в цілому

дозволяють вищому керівництву зосередитися на вирішенні стратегічних проблем розвитку підприємства, забезпечити найбільш раціональну взаємодію з зовнішнім середовищем. Організаційна структура набуває певний стратегічний потенціал, а менеджмент - умовийого реалізації.

Основними видами діяльності реалізації на підприємстві є виробництво та постачання пакувальної та етикетної продукції, а також виробництво та постачання засобів для ідентифікації тварин.

Мета підприємства – це вирішення проблем, пов'язаних з налагодженням випуску якісної вітчизняної поліграфічної продукції, створення нових робочих місць і культури виробництва, що зберігає й захищає навколишнє середовище”

Місія не містить конкретних вказівок щодо того, що, як і в які терміни варто робити організації. Такі зведення виходять при формулюванні цілей організації.

Стратегічне планування також припускає постановку для визначеного періоду часу стратегічних цілей, що повинні бути достатньо конкретними і вимірюваними за допомогою визначених критеріїв. Якщо формулювання місії припускає досить широкі заяви, типу "бути кращими у світі", то стратегічні цілі повинні чітко визначити, що це означає.

Можна виділити шістьох типів цілей:

1. Досягнення визначених значень показника ринкової частки.
2. Інноваційні цілі. Без розробки нових продуктів і надання нових послуг організація дуже швидко може бути поглинута конкурентами їхньої боротьби. Прикладом цілі даного типу може бути: 50% об'єму продажів повинно бути забезпечено за рахунок продукції і послуг, впроваджених за останні п'ять років.
3. Ресурсні цілі характеризують прагнення організації залучати більш коштовні ресурси: кваліфікованих співробітників, капітал. Ці цілі мають маркетинговий характер. Так, організації конкурують по залученню найбільш розумних випускників вузів, роздрібні торговці - за краще місце розташування

торгових точок. Очевидно, що досягнення даних цілей створює передумови для виконання інших цілей.

Враховуючи сильні сторони Інтернету, описані вище, для того, щоб коректно підійти до питання оцінки стану будь-якого поліграфічного підприємства та можливості випуску на ньому додаткових видів продукції, попит на які зростає, необхідно проаналізувати сучасний стан поліграфії як такої, визначити її переваги та місце, яку вона займає зараз серед інших засобів масової інформації, а також її перспективи на найближче майбутнє. Останні кілька десятиліть сучасний світ стрімко змінився. Зміни зачепили кожен деталь: від побутового оточення до світу навколо нас, поза домашніми стінами. Проте, за всіх часів поліграфія є незмінним способом передачі важливої інформації. Можливість описувати навколишній світ і переваги методом письма була надана ще за часів кам'яного віку і сьогодні має значно досконаліший вигляд.

Поліграфія все ще неймовірно популярна, але, незважаючи на свої особливості, так само як і більшість інших галузей, переживає зміни, пов'язані з удосконаленням та появою нових технологій, обладнання та матеріалів. Все це обумовлено швидким розвитком електронної мікропроцесорної елементної бази, яка є основою нових технологічних процесів, обладнання та матеріалів. Особливістю поліграфії, яка відіграла головну роль у становленні її як фактора інформаційного впливу на аудиторію – широкі маси населення у різних країнах, є її здатність до багаторазового тиражування інформації різного змісту та оформлення. Саме ця можливість позиціонувала поліграфію на тривалий час як єдиний і найдієвіший важіль управління населенням різних країн. Важливість цієї дії не можна переоцінити. При цьому зрозуміло, що змістовна, насамперед, і оформлювальна – у другу чергу частини інформації в поліграфічному виконанні, завжди залишалися під контролем державної влади.

Інформаційний зв'язок широких мас населення і державної влади також здійснювався через поліграфічну продукцію шляхом публікації статей, нарисів,

оголошень та іншого в газетах та журналах про ті чи інші події, що відбувалися серед населення.

Не можна не відзначити роль поліграфії в освітньому процесі. Адже за всіх часів підручники, що видаються для освіти на різних його рівнях, базувалися як на художній, так і науковій спадщині, опублікованій раніше у вигляді книжкових та спеціалізованих журнальних видань. Тим не менш, інформація в глобальній мережі не завжди є правдоподібною і адекватно відповідає нашим запитам. Друкований флаєр, візитка, газета та інший вид поліграфії можна носити під рукою у будь-якому місці, він передає короткі, але корисні дані у певному питанні. З Інтернетом це не завжди можливе. Втім, поліграфія використовується не лише як реклама та джерело знань. Друковані буклети допомагають донести інформацію про допомогу, розмістити термінові оголошення в найбільш актуальних місцях, можливо, невеликий «папірець» комусь врятує життя. Таким чином, при поверхневому розгляді можливостей поліграфії можна зупинитися на тому, що вона дозволяє передати на папір наступні види інформації: – рекламу (це може бути флаєр, візитка, банер, календар тощо); – соціальні оголошення/інформацію (газета, буклет тощо); – теоретичні знання (підручники та наукові видання різних видів); – знання, що містяться в художній, енциклопедичній, довідковій літературі та літературі про мистецтво. Можливості поліграфії також можуть бути використані як джерело знань про минулі події та «визначник» часу (звичайний календар). Сьогодні мало хто замислюється та згадує основний результат, який формується складовими частинами поліграфії – це грамотність сучасної людини. Розглядаючи поліграфію, слід зазначити, що читання друкованого видання, на думку численних психологів, дозволяє сформувати багатший словниковий запас, а отже, сприяє формуванню грамотної мови – це гарантує високе становище у суспільстві. Крім того, вважається, що «поліграфічне» сприйняття інформації позитивно впливає на нервову систему – відомо, що читання заспокоює та дозволяє повноцінно відпочити після робочого

дня. Тому, не важливо, в якому вигляді перед нами представлений результат поліграфії, інформація в друкованому форматі допомагає нам бути набагато обізнанішими, спокійнішими, грамотнішими – чи можуть запропонувати інші джерела такий різноманітний вибір можливостей?

В сучасних умовах інноваційний розвиток національної економіки визначається фактором інформаційного забезпечення суспільства, сприяти чому в змозі і повинен видавничо-поліграфічний комплекс. ВПК є однією з найбільш наукомістких галузей промисловості. Стратегічна важливість комплексу для економіки розвинутої держави полягає передусім в тому, що в її сфері зосереджено висококваліфікований трудовий потенціал як гуманітарного, так і науково-технічного профілю, а видавнича продукція як інтелектуальний продукт, є одним з ключових елементів, які складають культурний, освітньо-науковий, інформаційний потенціал держави. На розвиток та формування підприємств комплексу впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, незалежно від їх розміру та форми власності.

Серед перспектив галузі експерти окреслюють створення центрів поширення друкованих видань «на вимогу», адже багато видань в сучасних умовах потребують обмежених тиражів, виготовлення яких в звичайних умовах є економічно недоцільним. Проведені дослідження показали, що вартість зберігання віддрукованих та відправлених на зберігання тиражів видань складає в середньому від 20 до 50% власне вартості друку. Продуктивність сучасного поліграфічного устаткування дозволяє друкувати до 500 сторінок на хвилину, що дозволяє зменшити запаси готової продукції, оперативно виготовляти додаткові тиражі та організувати прямий збут продукції безпосередньо типографією. Ці досягнення цифрового друку відкривають також можливості перевидання рідкісних видань та книг, що користуються підвищеним попитом.

2.2. Аналіз основних економічних показників діяльності ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря»

Дослідимо динаміку виробленої та реалізованої продукції на ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря» за період з 2019-2022 рр.(таблиця 2.1).

Аналіз динаміки виробленої та реалізованої продукції на ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря» за 2019-2022 рр показує, що структурі виробленої та реалізованої продукції основну частку в об'ємах випуску продукції займає етикетно-пакувальна продукція (52%). Важливою складовою в випуску продукції на підприємстві відведено засобам ідентифікації тварин. У структурі виробленої та реалізованої продукції частка складає 42%. Аналіз динаміки виробленої та реалізованої продукції показує, що виробництво та реалізація засобів ідентифікації тварин зростає, виробництво та реалізація етикетно-пакувальної продукції знижується.

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» за період 2019-2022 року наведені у таблиці 2.2. В цілому за період, що досліджується, на підприємстві відбулося розширення обсягів діяльності з подальшим його зниженням, про що говорить динаміка основного показника результатів комерційної діяльності підприємства.

Виручка (його значення зросло з 38641 тис. грн. у 2019 р до 61952 тис. грн. у 2021 р.з подальшим зниженням до рівня 53724 тис. грн. у 2022 р).

Аналіз чисельності працюючих на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» демонструє позитивну тенденцію, оскільки збільшення кількості працюючих за 2019-2022 рр на поліграфічному підприємстві склало 20%. У зв'язку зі зміною численності працюючих на підприємстві змінювався і фонд оплати праці. Що в свою чергу вплинуло на середньомісячну заробітну плату, яка зросла у 2022 році на 69% по відношенню до 2019р.

Таблиця 2.1.

Динаміка виробленої та реалізованої продукції на ПАТ"Київська
поліграфічна фабрика «Зоря» за період за 2019-2022 рр

Найменування	Роки				Відхилен ня +/- (2019- 2022)
	2019	2020	2021	2022	
Виробництво продукції					
у натуральній формі (фізична од. вим.)					
Засоби ідентифікації тварин	22	28	38	37	15
Етикетно-пакувальна продукція	6950	5659	29655,2	4541,2	-2408,8
у грошовій формі (тис.грн.)					
Засоби ідентифікації тварин	13524	21310	23523	27830	14306
Етикетно-пакувальна продукція	18822	24190	7000,5	17897,8	-924,2
Реалізація продукції					
у натуральній формі (фізична од. вим.)					
Засоби ідентифікації тварин	22	28	38	37	15
Етикетно-пакувальна продукція	6787	5621	6919,1	4491,5	-2295,5
у грошовій формі (тис.грн.)					
Засоби ідентифікації тварин	13524	21310	23523	27558	14034
Етикетно-пакувальна продукція	18516	24026	29310,4	17701,9	-814,1

Обсягу основного показника фінансово-господарської діяльності прибутку на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» був позитивним у 2019 р та 2021 р. Він був розподілений на матеріальне заохочення, та покращення діяльності підприємства. Але у 2022 році цей показник скоротився і склав -2112 тис. грн., що менше на 4963 тис.грн. по відношенню до 2019.

Від'ємне значення чистого прибутку зумовлене збільшенням собівартості на 55% та значним зростанням витрат по оплаті праці (майже в 2рази). Таким чином, 2022 р. ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» був негативним, про що свідчать показники погіршення діяльності підприємства, по відношенню

до 2019 року.

Таблиця 2.2.

Показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «Київська
поліграфічна фабрика «Зоря за 2019-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки				Зміни, 2022/2019	
	2019	2020	2021	2022	(+/-)	(%)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	38641	52963	61952	53724	15083	139,03
Собівартість реалізованої продукції	32216	44037	55821	50100	17884	155,51
Валовий прибуток (збиток)	6425	8926	6131	3624	-2801	56,40
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	4687	2432	1344	-2571	-7258	-54,85
Чистий прибуток (збиток)	2851	-413	984	-2112	-4963	-74,08
Матеріальні затрати	28925	18963	34696	30584	1659	105,74
Витрати на оплату праці	4574	3788	6208	8721	4147	190,66
Відрахування на соціальні заходи	1035	1212	1386	1915	880	185,02
Оборотні активи	14182	15416	14150	13223	-959	93,24
Необоротні активи	11308	10339	9402	8267	-3041	73,11
Вартість основних виробничих фондів	7513	7285	6954	5942	-1571	79,09
Власний капітал	12267	15118	16102	13990	1723	114,05
Чисельність працюючих, осіб	66	65	74	91	25	137,88
Середньомісячна з/п, грн..	4566	5752	6874	7735	3169	169,40
Продуктивність праці	585,47	814,82	837,19	590,37	4,9	100,84
Рентабельність продажу, %	12,13	4,59	2,17	-4,79	-16,915	-39,45
Рентабельність виробництва (основної діяльності), %	119,94	120,27	110,98	107,23	-12,71	89,40

Аналіз ефективності персоналу на господарську діяльність поліграфічного підприємства починається з вивчення забезпеченості підприємства працівниками за кількістю, структурою, кваліфікацією і культурно-освітнім рівнем та характеристики руху робочої сили. Метою такого аналізу є виявлення внутрішніх резервів економії робочої сили у зв'язку з більш раціональним розміщенням працюючих, їхнім завантаженням і використанням відповідно до отриманої професії, спеціальності і кваліфікації.

Середньооблікова чисельність працівників в 2022 році порівняно з 2019 роком зросла на 37,88% (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2. Середньооблікова чисельність персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря», осіб

Аналіз структури персоналу повинен здійснюватися систематично з метою своєчасного прийняття рішень керівником підприємства та кадровою службою щодо її вдосконалення та відповідності вирішуваним управлінським і виробничим завданням. Отже, наступним етапом аналізу персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» є аналіз складу ресурсів у розрізі окремих категорій (груп) персоналу.

Аналіз чисельності та структури персоналу за 2019-2022 рр наведена у таблиці 2.3 В структурі персоналу спостерігається переважання робочого персоналу та управлінського, що обумовлено особливістю поліграфічною діяльністю підприємства. Як видно з наведеної таблиці, найбільшу частку у структурі персоналу за професійною ознакою займав робочий персонал (у межах 75,38–75,82 %), в 2022 р. питома вага цієї групи трудових ресурсів становить 75,82 %. В 2014 році допоміжний персонал на підприємстві складав 7,7 % (7 чол.).

Щодо управлінського персоналу, то його абсолютне значення на протязі періоду дослідження суттєво не змінювалось і складало 12–15 чол. Загалом зважаючи на зростаючу тенденцію чисельності персоналу, спостерігається

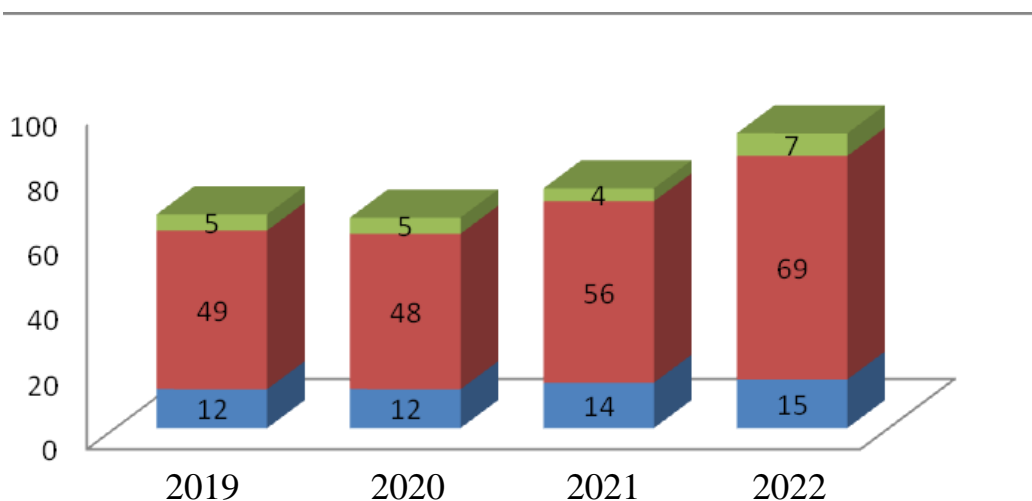


Рисунок 2.4. Структура персоналу за категоріями ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» 2019-2022 рр.

Саме по собі збільшення питомої ваги управлінського персоналу на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» 2019-2022 рр не може бути оцінено як позитивне (про що свідчать основні показники діяльності за 2022 рік), однак при внесенні відповідних змін і чіткому регулюванні збоку апарату управління можливий вихід підприємства з кризи та подальше нарощування обсягів діяльності. Тому для забезпечення виконання своєчасних та логічних управлінських функцій підприємству слід лишити частку керівних одиниць у складі трудових ресурсів незмінною.

Кваліфікація робочого пояснює ступінь знань та вмінь у певній спеціальності (в поліграфічній промисловості працівники діляться на 6 кваліфікаційних розрядів). Залежно від кількості часу, необхідного для виконання певних операцій виробничого циклу, роботи на поліграфічних підприємствах поділяються на 4 групи: некваліфіковані (вантажно-розвантажувальні операції), малокваліфіковані (транспортування), кваліфіковані (складальні роботи, ретушування, фотографування, друкування) та висококваліфіковані (виконання кваліфікованих робіт та передача знань молодшим спеціалістам, їх перекваліфікація та контроль) [4]. Динаміка

кваліфікованого рівня ПАТ «Київська поліграфічна фабрика

«Зоря» за 2019-2022 рр характеризується позитивною тенденцією, що відбулося за рахунок загальним збільшенням кількості працюючих на підприємстві: висококваліфікований персонал збільшився на 9 осіб (47,37%), кваліфікований - на 8 осіб (26,67), малокваліфіковані – на 4 особи (25%), некваліфікований персонал збільшено аж 5 разів. За структурою кваліфікованого рівня ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» переважають кваліфікований персонал (рисунок 2.5).

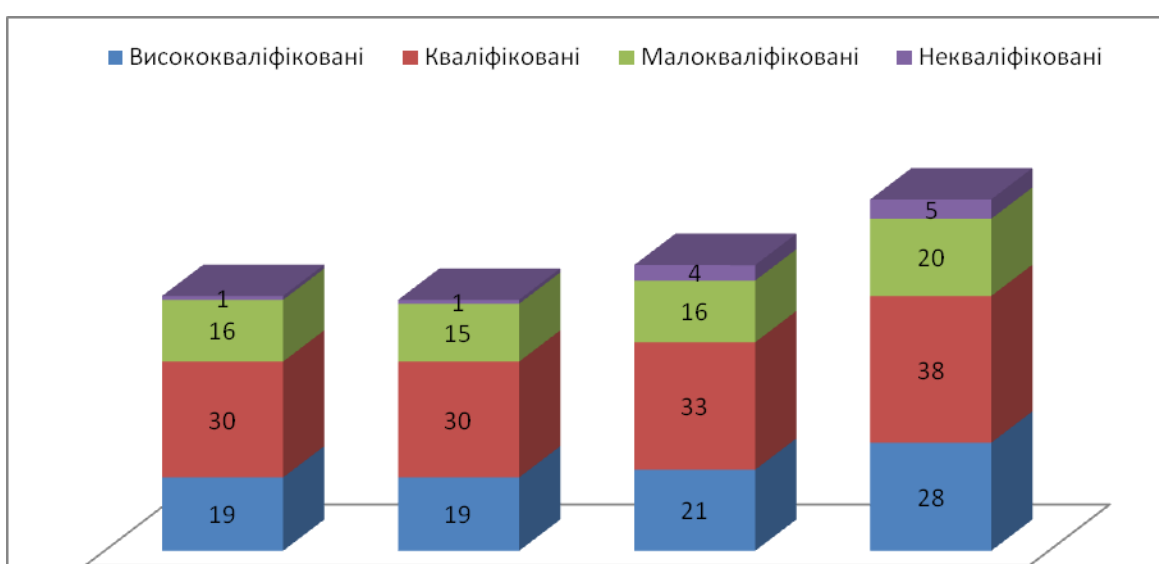


Рисунок 2.5 Структура персоналу за кваліфікованим рівнем на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» 2019-2022 рр.

На ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» 2019-2022 рр відбулися певні зрушення у освітньому рівні працівників. Так, зросла частка працівників, які мають вищу, середню та загальну середню освіту, що пов'язано з загальним збільшенням кількості працюючих на підприємстві. Щодо рівня освіти, то 41,7% працівників неповну та базову вищу освіту, а 58,24% - повну вищу освіту, що цілком відповідає потребам ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» (рисунок 2.6).

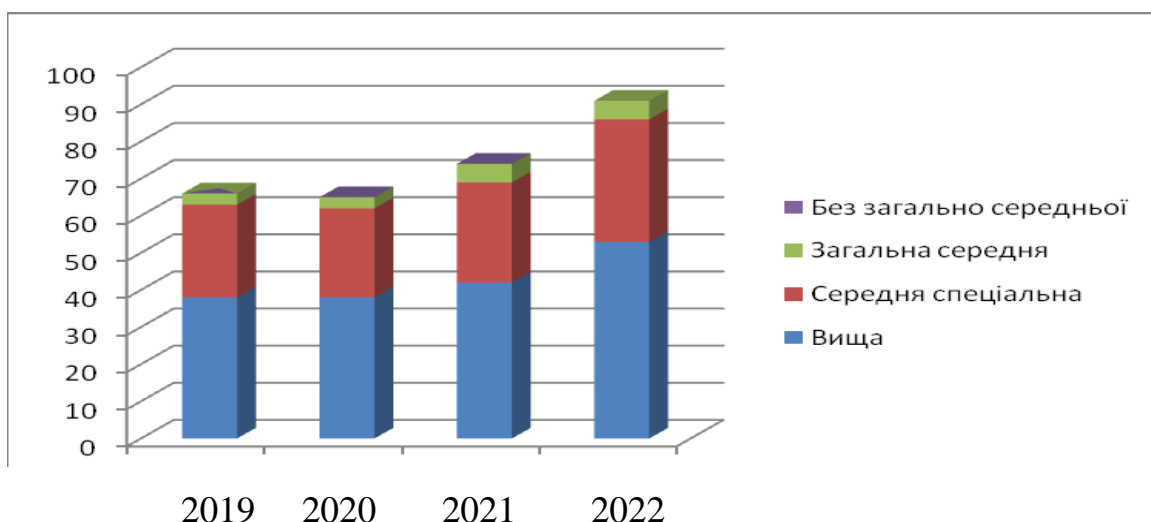


Рисунок 2.6 Структура персоналу за освітою ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» 2019-2022 рр.

ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» станом на 31 грудня 2021 року кількість працівників становила 91 осіб, з яких 63 жінок (70%). В останні роки частка жінок в організації поступово зростає, а саме в порівнянні з 2019 роком частка жінок в 2019 році зростає на 65% (Рис.2.7.).



Рисунок 2.7 Структура персоналу за статтю ПАТ «Зоря» 2019-2022 рр.

Вікова структура персоналу може дати багато корисної інформації про підприємство. Якщо вона збалансована, тобто приблизно відповідає

віковій структурі економічно активного населення країни, міста чи регіону, це свідчить про те, що підприємство задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп. Вікова структура персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» представлена в таблиці 2.4 та рисунку 2.8

Таблиця 2.4

Вікова структура персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря»

Показники	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2019
					Абс.
Облікова численність штатних працівників	66	65	74	91	25
Кількість працюючих у віці, років					
До 20					
Від 21 до 30	4	4	4	5	1
Від 31 до 40	17	16	19	23	6
Від 41 до 50	15	15	17	21	6
Від 51 до 60	30	28	33	41	11
Старше 60	1	2	1	1	0
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:					
неповна та базова вища освіта	23	23	26	32	9
повна вища освіта	43	42	48	59	16
Кількість працівників, які отримують пенсію, Усього	1	2	1	1	0

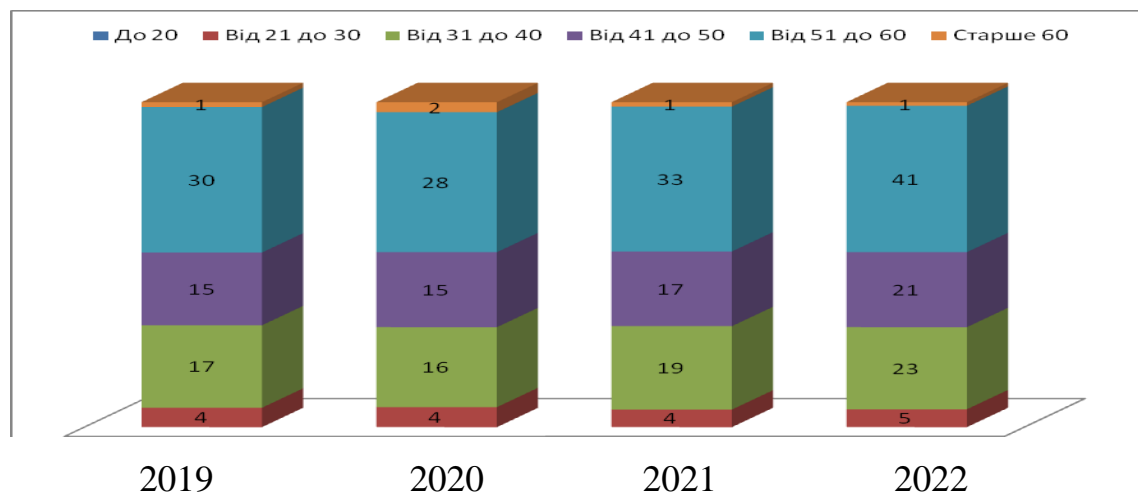


Рисунок 2.8. Динаміка вікової структури персоналу ПАТ «Зоря» 2019-2022 рр

Більша частина працівників ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря», а саме 45% (11 осіб) є у віці 51-60 років. На підприємстві помітна тенденція старіння персоналу. По вакансіях, на які раніше були потрібні кандидати «до 35 років», вже зараз ця цифра збільшена «до 45 років».

Наступним етапом, що доповнює аналіз динаміки чисельності і складу працівників є аналіз руху персоналу, який передбачає детальне вивчення процесів, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників підприємства. З цією метою вивчається загальний обсяг руху персоналу, причин звільнення персоналу (з диференціацією по категоріях персоналу).

Для проведення аналізу руху персоналу доцільно використовувати такі аналітичні показники, як:

- коефіцієнт оновлення персоналу розраховується відношення загальної кількості прийнятих на роботу до середньоспискової чисельності персоналу.
- коефіцієнт плинності персоналу розраховується як відношення кількості звільнених з усіх причин до середньоспискової чисельності персоналу.
- коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників розраховується як відношення кількості прийнятих працівників до кількості звільнених працівників.

Аналіз руху персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» 2019-2022 рр наведений у таблиці 2.5.

Проведені розрахунки дозволяють зробити наступні висновки. На ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» 2019-2022 рр, окрім зростаючої тенденції середньооблікової чисельності працівників, спостерігається зростання чисельності звільнених працівників. В 2022 році було звільнено з різних причин 10 осіб, в той час як в 2019 році тільки 4 осіб.

Таблиця 2.5

Аналіз руху персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» за
2019-2022 рр

№	Показники	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 / 2019	
						+(-)	%
1	Середньооблікова чисельність працюючих	66	65	74	91	25	137,88
2	Кількість прийнятих працівників, чол.	6	3	17	27	21	450,00
3	Кількість звільнених працівників, чол.	4	4	8	10	6	250,00
4	Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік, чол.	10	7	25	37	27	370,00
5	Коефіцієнт оновлення	0,09	0,05	0,23	0,30	0,21	X
6	Коефіцієнт звільнення	0,06	0,06	0,11	0,11	0,05	X
7	Коефіцієнт обороту персоналу	0,15	0,11	0,34	0,41	1,08	X

Коефіцієнт оновлення (найму) працівників, що показує частку прийнятих на підприємство працівників у середньосписковій їх чисельності, збільшився за період 2019-2022 на 0,21 (рисунк 2.9).

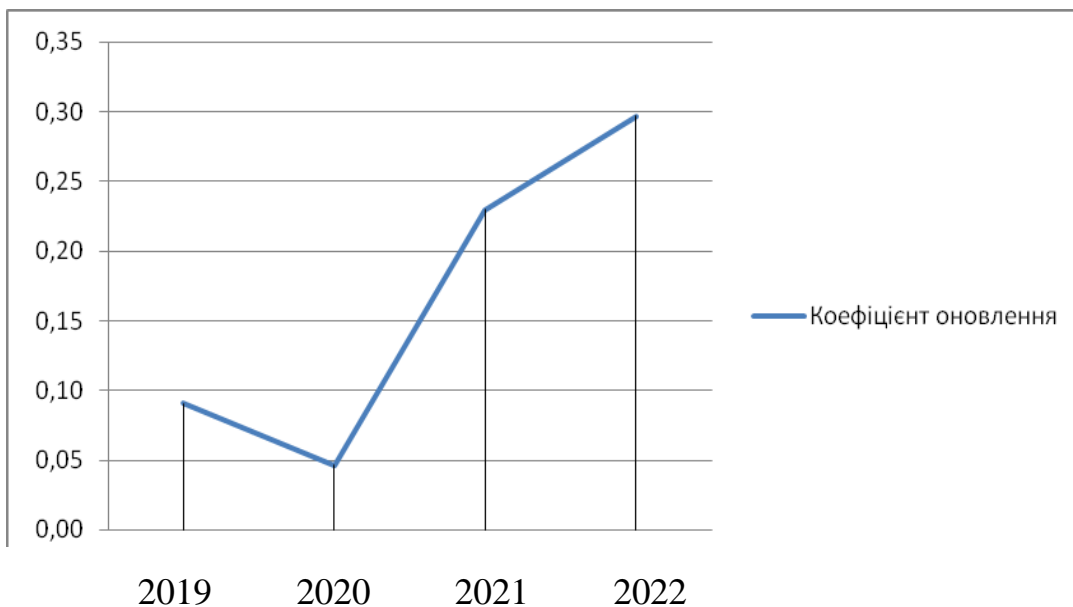


Рисунок 2.9 Динаміка оновлення персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» 2019-2022

Основною причиною приймання на роботу нових людей стало розширення

обсягів діяльності підприємства. Така ситуація і цілком не є позитивною, адже залучення на роботу нових робітників не призвело до загального підвищення якісного складу працюючих. Тому в даному випадку слід більше уваги приділити самому процесу найму спеціалістів, які б за своїми професійними характеристиками відповідали б потребам підприємства, а також розробці та вживанню заходів по підвищенню матеріальної та нематеріальної зацікавленості працюючих залишатися на підприємстві.

Існування фактів звільнення (за різних причин) та прийняття на роботу працівників на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» за період 2019-2022рр потребує проведення більш детального аналізу процесу плинності. Поняття плинність персоналу означає звільнення працівників за особистим бажанням і у зв'язку з порушенням трудової дисципліни. Цей показник відображає динаміку надмірного руху персоналу підприємства, що супроводжується суттєвими втратами, тому є своєрідним індикатором кадрової безпеки підприємства. Для ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» характерно зростання показника плинності персоналу (рисунок 2.10).

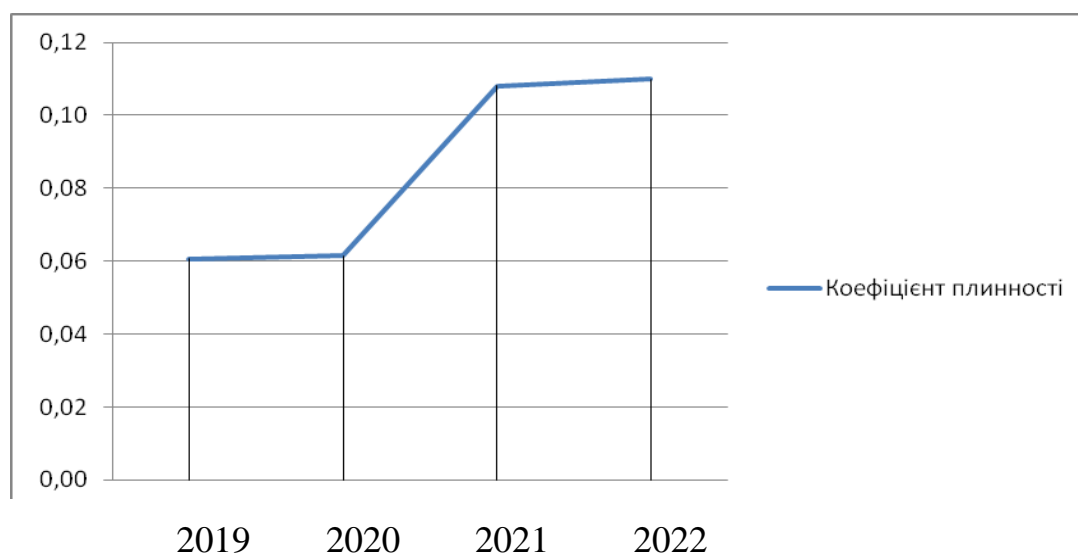


Рисунок 2.10 Динаміка показника плинності персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» 2019-2022

В 2021-2022 рр. плинність персоналу була вищою на 5% від рівня 2019 року. Нормативно припустимим значенням плинності для організації є 8-10%. Відповідно, зростання рівня плинності до значення 11% є негативною тенденцією, адже може вказувати на наявні проблеми системи оцінки персоналу, а саме: про невдоволеність працівників своєю роботою. Так, за період що аналізується, працівники звільнялися за власним бажанням, незадоволені умовами праці та системою її оплати. В контексті цього треба акцентувати увагу на необхідності більш ретельної організації підбору кадрів на підприємстві та розробити додаткові стимули до більш ефективної праці.

Фонд оплати праці – основний економічний показник з оплати праці, що широко використовується у господарській практиці, статистичній звітності та економічному аналізі. Під фондом оплати праці розуміють всю суму виплат, визначених по тарифах, окладах і розцінках, прогресивних доплатах, преміальних системах, а також матеріальним заохоченням, соціальних доплатах, та інші виплати з прибутку. Попри зростання плинності персоналу, фонд заробітної плати ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» має виключно позитивну тенденцію (рисунок 2.11).



Рисунок 2.11 Динаміка річного фонду заробітної плати працівників ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» 2019-2022 рр.

У 2022 році фонд заробітної плати ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» зріс порівняно з 2019 роком в 2, рази (на 48,30 тис. грн.), що загалом можна пов'язати зі зростанням чисельності персоналу загалом, а також із індексацією середньої заробітної плати.

Ефективність використання трудових ресурсів визначається передусім продуктивністю праці, рентабельністю витрат на персонал і часткою витрат на персонал у вартості продукції. Отже, для оцінки персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» за 2019-2022 рр. необхідно, також, обчислитити проаналізувати показники ефективності роботи з персоналом. У таблиці 2.6 наведено ефективність використання персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» за 2019-2022 рр.

Таблиця 2.6

Ефективність використання персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» за 2019-2022 рр.

Показники	Роки				Відхилення 2022/2019	
	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	66	65	74	91	25	137,879
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	38641	52963	61952	53 724	15083	139,034
Продуктивність праці, тис. грн.	585,47	814,82	837,19	590,37	4,90393	100,838
Темпи росту продуктивність праці,%	x	139,17	102,75	70,52	X	x

На підставі даних таблиці 2.6 виходить, що середньооблікова чисельність працівників у 2022 збільшилась на 25 осіб (37,8%), порівнюючи з 2019 роком, також збільшився показник обсягу реалізованої продукції на 15083 тис. грн., ці тенденції позитивно вплинули на продуктивність праці, яка відзначається незначним збільшенням на 4,9 тис.грн (0,8%) у 2022 році у співставленні з 2019 р.(рисунок 2.12).

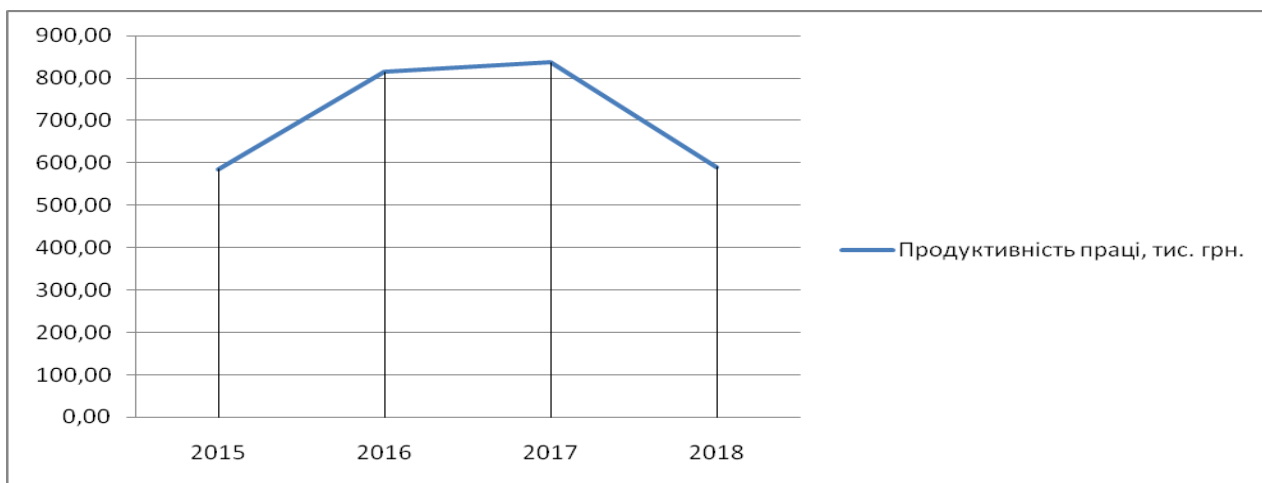


Рисунок 2.12. Продуктивність праці ПАТ «Зоря» за 2019-2022 рр.

Загальна ефективність витрат на персонал (у відсотках) визначається як співвідношення результату діяльності за певний період до витрат на оплату праці персоналу. Розрахунок ефективності витрат на персонал здійснюється за формулою:

$$\text{Еф. в. п.} = \text{ЧД} / \text{ВОП, тис. грн.} \quad (2.1.)$$

де ЧД - чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.; ВОП - витрати на оплату праці, тис. грн.

Аналіз ефективності витрат персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» за 2019-2022 рр. наведений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Ефективність витрат на персонал ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» за 2019-2022 рр.

№	Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022р. до 2019 р.	
						+(-)	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	38641	52963	61952	53 724	15 083	139,03
2	Витрати на оплату праці, тис. грн	3788	4574	6208	8 721	4 933	230,23
3	Ефективність витрат на персонал, грн.	10,20	11,58	9,98	6,16	-4,04	60,39

У 2022 році спостерігається тенденція зменшення коефіцієнту

ефективності витрат на персонал порівняно з попередніми роками і складає 6,16 грн., тобто 1 грн., витрачена на оплату праці персоналу принесла підприємству 447,76 грн. доходу. У 2019 році цей показник знизився і становить 10,2 грн., тобто 1 грн., витрачена на оплату праці персоналу принесла підприємству 10,2 грн. доходу. Отже, аналіз ефективності витрат на персонал ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» за 2019-2022 рр. показав, що витрати на персонал є цілком доцільними, підприємство отримує дохід, а це результат ефективної роботи працівників.

Таким чином, Середньооблікова чисельність працівників в 2022 році порівняно з 2019 роком зросла на 37,88%, основною причиною приймання на роботу нових людей стало розширення обсягів діяльності підприємства. Саме по собі збільшення питомої ваги персоналу на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» 2019-2022 рр не може бути оцінено як позитивне (про що свідчать основні показники діяльності за 2022 рік), однак при внесенні відповідних змін і чіткому регулюванні збоку апарату управління можливий вихід підприємства з кризи та подальше нарощування обсягів діяльності. Тому в даному випадку слід більше уваги приділити самому процесу найму спеціалістів, які б за своїми професійними характеристиками відповідали б потребам підприємства, а також розробці та вживанню заходів по підвищенню матеріальної та нематеріальної зацікавленості працюючих залишатися на підприємстві.

Промисловість є однією з найважливіших ланок господарського комплексу України. Її провідна роль в економіці визначається перш за все тим, що забезпечуючи всі галузі знаряддями праці та новими матеріалами, вона є найбільш активним фактором НТП і розширеного відтворення в цілому. Однією зі складових частин промисловості є видавничополіграфічний комплекс. Поряд з телебаченням, радіомовленням та засобами Інтернет, він є однією з основ для матеріального втілення інформаційних потоків і призначений для задоволення

потреб у друкованій продукції. Ця галузь промисловості є соціально значущою, рівень її розвитку є своєрідним індикатором соціальноекономічного становища країни і чутливо реагує економічний розвиток держави, хоча має невелику питому вагу у формуванні внутрішнього валового продукту і традиційно відноситься до забезпечуючих галузей економіки країни. Сам комплекс включає в себе видавничу та поліграфічну галузі, а також виробничу та соціальну інфраструктуру.

Діяльність поліграфічних підприємств визначає відносини, що поєднують в собі виробничогосподарську діяльність юридичних та фізичних осіб, зайнятих створенням, виготовленням та розповсюдженням друкованої продукції.

Ринок поліграфічних послуг є неоднозначним та багатограним. З одного боку, розвиток технологій, поява нових машин для друку дозволяють компаніям реалізовувати більш якісні послуги. З іншого боку, у пошуку «своїх» клієнтів, операторами створюються нові продукти, проробляються напрямки-ніші, змінюються тренди у дизайні. Так, якщо ще 10 років тому основним напрямком діяльності було виробництво журналів, книг, офісної поліграфії, то сьогодні на перші місця виходять рекламна продукція та упаковка. Виходячи з експертної оцінки та даних Державної статистики України, за останні п'ять років кількість підприємств, що займаються поліграфічною діяльністю, скоротилася на 14,9% – з 5,66 тис. од. до 4,82 тис. од. Серед основних причин можна назвати нестабільний фінансово – економічний стан багатьох підприємств.

Рентабельність сучасних поліграфічних підприємств повсюдно забезпечується переважно рахунок рекламної промисловості, яка сьогодні проникла у всі сфери життя бізнесу та суспільства. Сучасні високотехнологічні друкарні зайняли свою ринкову нішу. Високу рентабельність їм забезпечує нове обладнання, що дозволяє робити якісну продукцію досить високому рівні. Переважна більшість сучасних друкарень становлять малі та середні підприємства.

2.3. Аналіз системи оцінки та оцінка персоналу на підприємстві

Суть системи оцінки персоналу ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря» є робота з персоналом, відповідно до концепції розвитку поліграфічного підприємства (рисунок 2.13).

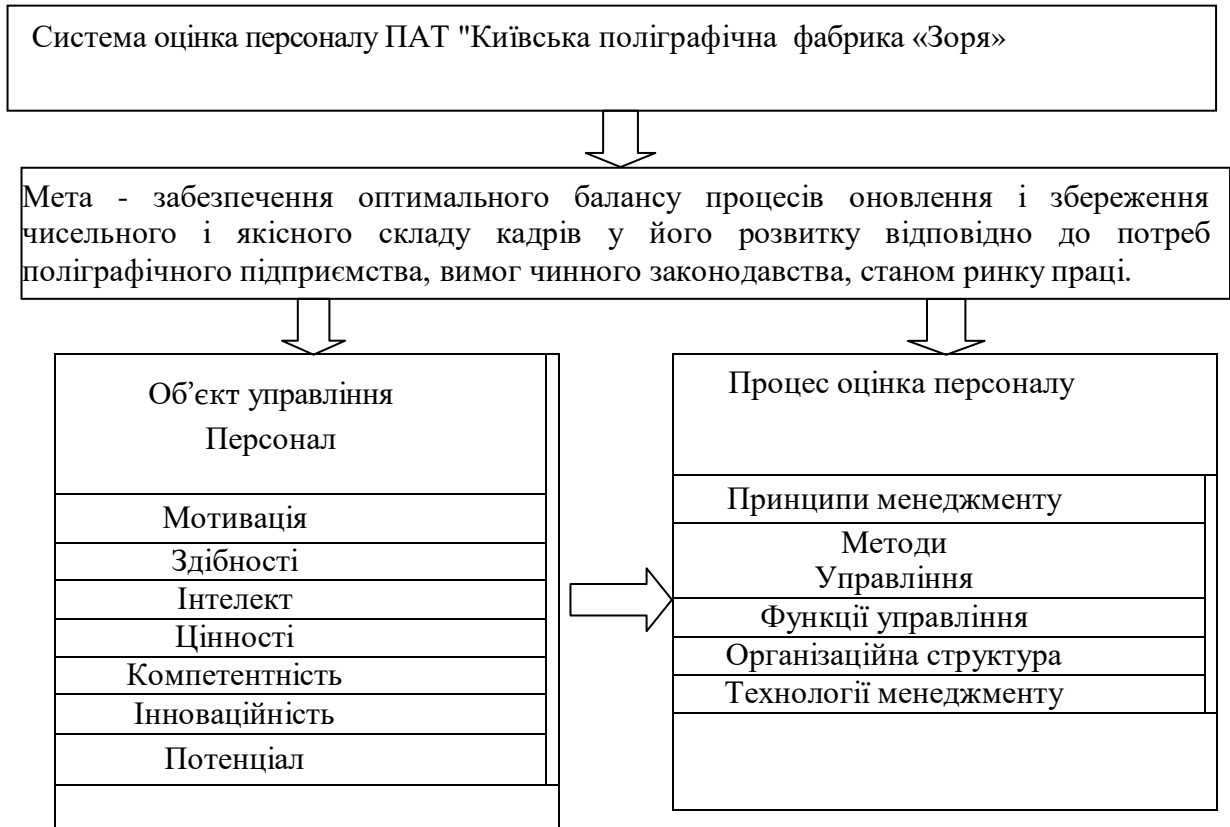


Рисунок 2.13. Система оцінка персоналу ПАТ «Зоря»

Оцінка персоналу ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря» в функціональному відношенні включає ряд найважливіших елементів, схематично відображених на рисунку 2.14.

Одним з найважливіших елементів є визначення загальної стратегії оцінка персоналу. Вона розвиває і деталізує ділові, корпоративні стратегії поліграфічного підприємства та підпорядковані завданню їх реалізації.

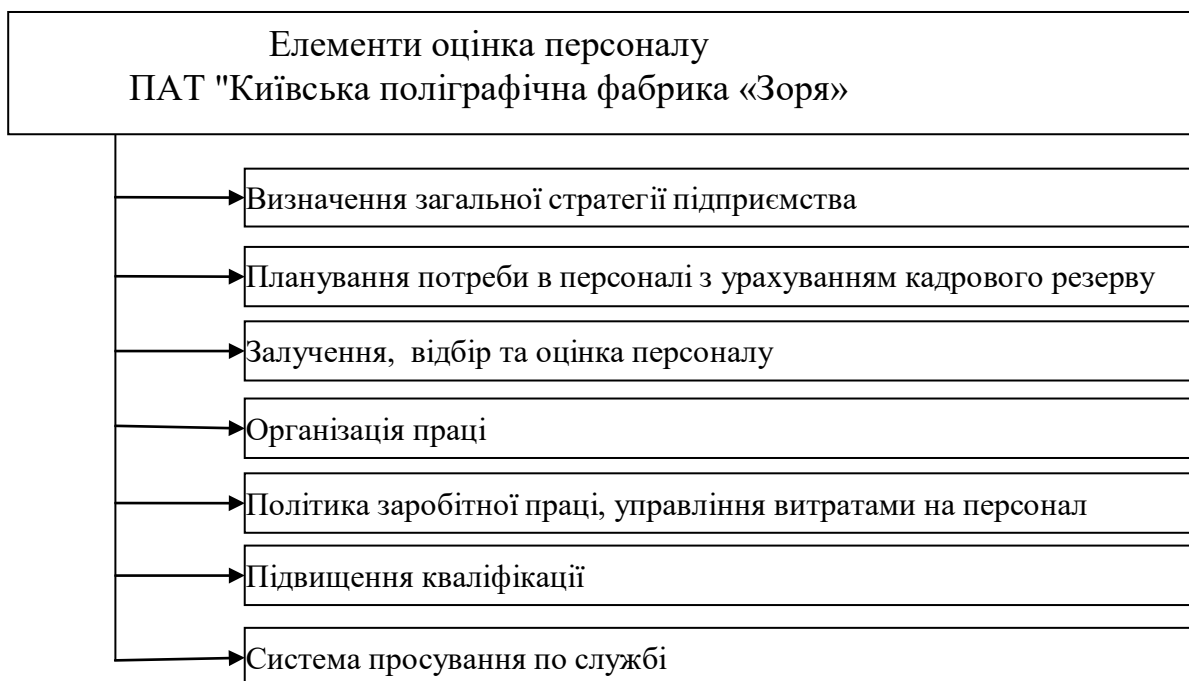


Рисунок 2.14. Елементи оцінка персоналу ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря»

Стратегія оцінка персоналу ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря» – залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства.

Система управління на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» будується на таких принципах:

- вагомість (люди є ключовою і найбільш цінною складовою підприємства);
- обґрунтованість (будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки для підвищення ефективності діяльності поліграфічного підприємства);
- системність (будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки з урахуванням усіх елементів управління);
- об'єктивність оцінки (підприємство гарантує, що оцінка кожного

працівника та кандидатів на посади здійснюється об'єктивно. Під об'єктивністю мається на увазі, що оцінювання кожного працівника чи кандидата на посаду здійснюється за єдиними критеріями, відповідно до встановлених процедур оцінювання та максимально незалежно від суб'єктивних суджень керівників, працівників тощо);

- націленість на результат (усі відділи, фахівці та керівники повинні мати чітко визначений результат їхньої діяльності й усі працівники мають прагнути його досягти. Саме цей результат є критерієм оцінки досягнення успіху, а також це єдиний критерій, на якому базується система стимуляції та мотивації персоналу ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря»);

- постійний особистий розвиток та забезпечення самореалізації працівників (розвиток підприємства прямо залежить від розвитку та самореалізації його працівників);

- відповідність матеріальної винагороди кваліфікації та рівню особистої участі в діяльності підприємства (система матеріальної винагороди працівників враховує не тільки кваліфікацію працівника, а й сприяє збільшенню рівня його особистої участі в діяльності підприємства).

В системі оцінка персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» сформульовані вимоги до керівників і співробітників, специфічні для різних функціональних напрямків. Ці вимоги зафіксовані в функціональних компетенціях. На рівні керівників функціональні компетенції полягають в наступному. Робота з персоналом розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурних підрозділів ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря»." Керівники підрозділів беруть активну участь у прийнятті всіх кадрових рішень і транслиують цю установку своїм підлеглим. Керівники несуть відповідальність за реалізацію загальних стандартів оцінка персоналу. Крім того, на керівників покладено обов'язок сприяти працівникам у розвитку своїх професійних навичок і умінь.

Керуючий вплив на діяльність ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря» здійснюється за допомогою методів управління. Як було зазначено в Розділі 1, методи управління - це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організацією. Розрізняють: економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління, які відрізняються способами і результативністю впливу на персонал.

Проаналізуємо в таблиці 2.8 застосовувані методи управління на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря».

Таблиця 2.8

Методи оцінка персоналу на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність і Стягнення	Вищий	4
	1.2. Посадові інструкції	Вищий	10
	1.3. Статут і організаційна структура	Вищий	7
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки, Інструкції	Вищий	10
Економічні	2.1. Система заробітної плати	Середній	25
	2.2. Система преміювання	Середній	10
	2.3. Матеріальна допомога	Середній	5
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	Середній	7
Соціально-психологічні	3.1. Переконавання	Низовий	5
	3.2. Хвала і осуд	Низовий	10
	3.3. Примус, спонукання	Низовий	7

Серед адміністративних методів на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» використовуються дисциплінарна відповідальність і стягнення, посадові інструкції, статут і організаційна структура, накази, розпорядження, вказівки, інструкції. Економічні методи представлені системою заробітної плати, системою преміювання, матеріальною допомогою, матеріальними пільгами. Серед соціально-психологічних методів на поліграфічному підприємстві використовуються переконання, похвала, осуд, примус,

спонукання.

У процесі управління на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» використовуються такі основні види документів: постанови, накази, розпорядження, вказівки, статuti, положення, інструкції, рішення, акти, приписи, протоколи, листи, доповіді, висновків, стенограми, протоколи, зведення, плани. З метою раціональної організації потоків документованої інформації їх необхідно регламентувати, вказуючи при цьому конкретного одержувача, відправника та номенклатуру документів.

Таким чином, система оцінка персоналу на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління. У зв'язку з цим, доцільно буде дослідити динаміку оплати праці на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» в порівнянні з встановленими мінімумами та рівнем заробітної плати поліграфічної галузі.

Слід також зазначити, що рівень оплати праці працівників ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» значно вищий за мінімальну заробітну плату по Україні в цілому майже в 2 рази, і трохи вищий за середньомісячну заробітну плату по поліграфічній галузі.

В процесі оцінка персоналу на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» звертає особливу увагу на процес відбору кадрів, що включає в себе процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді і вибору з сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» і його самого. Але, слід відзначити, що ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» використовує спрощену відбіркову процедуру, що пояснюється неможливістю відшкодування значних фінансових ресурсів на

проведення серйозних заходів пошуку та відбору персоналу.

Навчання керівників і фахівців здійснюється як безупинний процес протягом усього періоду їхньої роботи. На ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» рішення про прийом на роботу приймає керівник фірми, на основі особистої співбесіди, наявних характеристик та рекомендацій здобувача. Головна мета співбесіди - знайомство та аналіз досвіду претендента, його досягнень, оцінка індивідуальних якостей - загальної ерудиції, глибини розуміння проблем, комунікативних здібностей, цілеспрямованості.

Система оцінка персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» включає в себе розвиток персоналу. На основі даних поліграфічного підприємства, було виявлено, що однією з головних складових розвитку персоналу вважається наявність на підприємстві стратегії розвитку персоналу, яка включає в себе певні складові, такі як:

- здійснення професійної підготовки персоналу;
- організація виробничої адаптації персоналу;
- забезпечення повного використання здібностей;
- оцінювання персоналу;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації.

Основним фундаментом бізнес-стратегії ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» має бути професійне зростання і розвиток кар'єри співробітників. Розглянемо процес професійного навчання кадрів на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря».

Професійне навчання кадрів ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників, носить безперервний характер і проводиться протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь та навичок відповідно до вимог виробництва. Процедурою організації професійного на-

вчання займається відділ кадрів.

Розглянемо види професійного навчання для керівників і спеціалістів на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Види професійного навчання на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря»

Класифікаційна Ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Залежно від учасників процесу навчання	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішнє - готується і проводиться працівниками підприємства; - зовнішнє - готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців, навчальних закладів; - самонавчання - готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з боку навчальних закладів підвищення кваліфікації.
Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві	<ul style="list-style-type: none"> - з відривом від виробництва - під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків; - без відриву від виробництва - під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків.
Залежно від цільового призначення	<ul style="list-style-type: none"> - перепідготовка - навчання працівника, що має освіту, нової необхідної спеціальності (професії); - підвищення кваліфікації - отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навиків в рамках своєї професії, спеціальності; - стажування проводиться на споріднених підприємствах, у ВУЗах, наукових організаціях, за кордоном з метою освоєння кращого досвіду в роботі; - навчання в цільовій аспірантурі - проводиться для вирішення наукових проблем, підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації.
Залежно від часу навчання	<ul style="list-style-type: none"> - короткострокове - навчання не більше 5 днів; - середньострокове - навчання не більше 6 місяців; - довгострокове - навчання більше 6 місяців.
Залежно від кількості учасників навчання	<ul style="list-style-type: none"> - індивідуальне; - групове.

Отже, в компанії існує досить широкий спектр видів професійного навчання.

Розглянемо стан підвищення кваліфікації керівників, менеджерів і

спеціалістів на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» за 2021-2022рр. (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Показники підвищення кваліфікації керівників, менеджерів і спеціалістів на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря»

Назва показників	Навчено всього, осіб		Відхилення		У тому числі:							
					Керівники		Відхилення		Менеджери, фахівці		Відхилення	
	2021	2022	+	%	2021	2022	+	%	2021р.	2022р.	+	%
Підвищили кваліфікацію, всього	10	12	2	120	3	1	-2,00	33,33	7	11	4	157,14
у тому числі: безпосередньо на підприємстві	7	8	1	114,28	-	-	-	-	7	8	1	114,29
у навчальних закладах різних типів за договорами	3	4	1	133,33	3	1	-2,00	33,33	-	3	3	-

Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» у 2022р. зросла на 20% порівняно до 2021 р. Проте спостерігається негативна тенденція до зменшення кількості осіб управлінського персоналу, які підвищили свою кваліфікацію. Відповідно, кількість керівників, які підвищили свою кваліфікацію, зменшилась на 67%. За видами навчання кількість менеджерів і фахівців, які у 2022 році підвищили свою кваліфікацію безпосередньо в компанії, збільшилось на 14,29%. Але за сьогоdnішніх ринкових умов цього недостатньо, тобто кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів - спрямованою на підтримку якісного фактору підготовки кадрів.

Однією з головних проблем, яка гальмує професійне навчання працівників на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» є низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників, а також небажання виділяти на це кошти. В Україні обов'язки, щодо фінансування

професійного навчання, покладаються тільки на роботодавця, тому значна кількість підприємств не має можливості підвищувати кваліфікацію персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва.

Перешкодою у розвитку системи професійного навчання є неякісна організація навчання та підготовки персоналу, відсутність ефективної системи стимулювання просування по службі. Навіть, коли роботодавці створюють умови для професійного навчання, працівники часто відмовляються проходити курси підвищення кваліфікації, особливо, якщо це відбувається в неробочий час.

Отже, суть системи оцінки персоналу ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря» полягає в роботі з персоналом, відповідно до концепції розвитку поліграфічного підприємства, спрямована на залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства. Система оцінка персоналу на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління. Однією з головних проблем, яка гальмує професійне навчання працівників на поліграфічному підприємстві є низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.

Організаційна структура управління представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують. Головне призначення організаційної структури - забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. До його складу на підприємстві входять: керівник підприємства, керівники підрозділів, фахівці, обслуговуючий персонал (технічний). В рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже - права і відповідальність за їх

виконання.

Формування організаційної структури підприємства повинно спрямовуватися на забезпечення ефективної діяльності підприємства, на здійснення та запровадження нових, а також зміну старих підходів до управління структурою підприємства.

У ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» існує ієрархія (піраміда) управління з диференціацією по рангу командної влади, компетенції прийняття рішень, авторитету, положенню: вищий, середній і низовий рівні управління. Ієрархія управління - інструмент для реалізації цілей фірми і гарантія збереження системи. Чим вищий ієрархічний рівень, тим більше обсяг і комплексність виконуваних функцій, відповідальність, частка стратегічних рішень і доступ до інформації. До вищого рівня управління відноситься директор. До середнього рівня управління: фінансовий директор, директор виробництва, директор з розвитку, комерційний директор, директор з реклами. До низової ланки управління відноситься директор господарського відділу, головний бухгалтер. В таблиці 2.11 наведемо розподіл керівників підприємства за рівнями менеджменту.

Таблиця 2.11

Розподіл керівників ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» за рівнями менеджменту

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Вищий	1	11,11
Середній	5	55,56
Низовий	3	33,33
Всього:	9	100,00

Основна частина керівників ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» відносяться до середнього рівня управління. Керівник підприємства вищого рівня забезпечує інтереси і потреби власника поліграфічного

підприємства, виробляє політику організації та сприяє її практичній реалізації. Керівники середнього рівня управління забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їх виконання. Керівники низового рівня управління відповідають за доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців.

Отже, організаційна структура ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» є передумовою ефективного функціонування всіх підсистем підприємства, а також основою досягнення його стратегічних цілей. При цьому, в рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже - права і відповідальність за їх виконання. В контексті цього, доцільно дослідити рівень мотивації персоналу як величини, що характеризує мотивованість персоналу до праці для досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Порівняння результатів діяльності ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» та показників рівня мотивації праці дозволить визначити напрям вдосконалення методів оцінки персоналу. Показник рівня мотивації персоналу дає уявлення про ступінь участі персоналу у прийнятті рішень, плануванні, контролі та оцінці результатів діяльності, про рівень децентралізації управління, спрямованість системи мотивації на досягнення особистих чи колективних цілей, що дозволяє визначити основні напрями вдосконалення системи оцінки персоналу підприємства.

Оцінимо рівень мотивації персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря». Для цього скористаємося методом многокутника. Критеріями за яким утворюється п'ятикутник мотивації персоналу є:

«прийняття рішень», «планування», «організація», «оцінка, контроль», «мотивація».

Кожен критерій оцінюється від 0 до 2, де: від 1 до 2 рівня мотивації

персоналу визначається як високий, від 0,5 до 1 - середній, більше 1 і до 0,5 – низький. При чому форма п'ятикутника може бути двох типів. Перший тип має правильну форму п'ятикутника. Це свідчить, що поліграфічне підприємство рівномірно реалізує інструменти мотивації персоналу за всіма функціями управління організації, що є запорукою її позитивної діяльності. Другий тип має неправильну форму п'ятикутника: один вектор більше інших або всі вектори розвинені по-різному, що свідчить про недовикористання потенціалу мотивації праці в системі оцінка персоналу. Значення інтегрального показника рівня мотивації персоналу визначається як більше 0 і до 2,5 - свідчить про низький рівень мотивації праці персоналу, більше 2,5 і до 5 – про середній, більше 5 - високий рівень.

При прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати, що для показника низького рівня мотивації персоналу підприємства характерно низькі темпи зростання результативності праці, показник високого рівня є одним з передумов досягнення високих темпів зростання як шляхом підвищення мотивації, так і шляхом особистої участі у прийнятті рішень, плануванні, організації, контролі своєї діяльності, колективної згуртованості. Слід зазначити, що роль інструментів мотивації персоналу значно зростає: при невизначеності майбутньої ситуації, недостатньому рівні інформованості або розповсюдженні дезінформації у трудовому колективі, відсутності знань та досвіду у сфері планування, відсутності впевненості у фінансовій та соціальній стабільності членів колективу.

Застосування графоаналітичного методу при оцінці рівня мотивації персоналу на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» дозволило одержати результати, наведені на рисунку 2.15.

П'ятикутник мотивації праці ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» має неправильну форму, оскільки два вектора («прийняття рішень» та «планування») менш розвинені ніж інші. Показник рівня мотивації персоналу

дорівнює 5,2 (0,5+1,3+1,2+0,6+1,6) свідчить про рівень мотивації персоналу дещо вище середнього, але одержані значення довжини векторів показують недооцінку ролі участі персоналу в прийнятті рішення та планування діяльності підприємства.

Характеристики показника мотивації праці «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» свідчить, що коливання рівня мотивації праці залежно від посади, рівня та стилю управління керівника, його знань, досвіду, структурного підрозділу (специфіки діяльності, професійно-кваліфікаційного складу колективу).

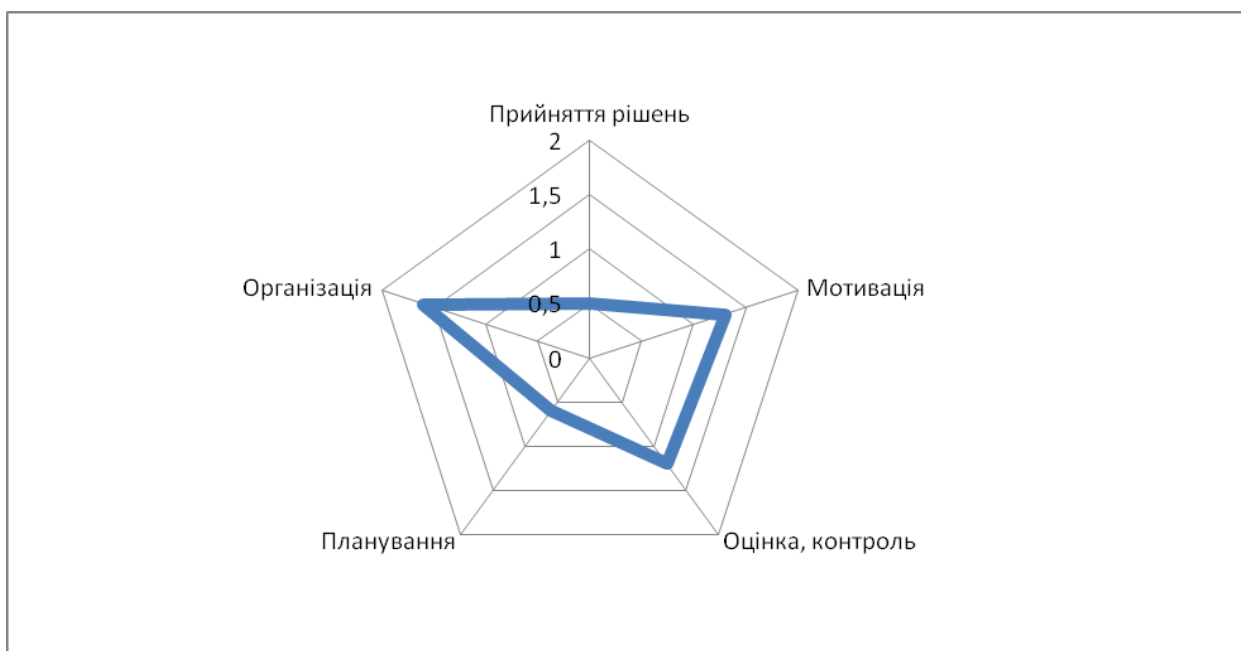


Рисунок 2.15. Результати експертної оцінки рівня мотивації персоналу на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря»

Для досягнення якісного зростання потенціалу персоналу необхідно розробити рекомендації щодо: залучення працівників управління фірмою на основі розширення участі працівників у розробці стратегічних та оперативних планів, удосконалення планування кар'єри; впровадження складання індивідуальних планів роботи на окремих робочих місцях.

Відомо, що раціональне використання персоналу і високий рівень

продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку. Водночас ефективність використання персоналу залежить від оперативності реагування апарату управління на певні фактори впливу. З метою виявлення ефективності операційної діяльності підприємства, проведемо аналіз виробничо-господарської діяльності, визначимо рівень ефективності застосування виробничих ресурсів для виробництва і реалізації поліграфічної продукції.

Отже, ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» має складну розгалужену організаційну трирівневу систему управління, спрямованої на досягнення позитивних результатів у розвитку бізнесу на основі поєднання цілей бізнесу та реалізації і розвитку працівниками компанії їх професійних та особистісних талантів. Показник мотивації праці «Київська поліграфічна фабрика «Зоря», як величина, що характеризує мотивованість персоналу до праці для досягнення особистих цілей та цілей підприємства, показує недооцінку ролі участі персоналу в прийнятті рішення та планування діяльності підприємства.

Соціальноекономічні перетворення, що мають місце, здійснюють суттєвий вплив на зміну інформаційного простору, видавничий ринок та структуру поліграфічної промисловості. Тенденції пов'язані перш за все, з децентралізацією випуску друкованої продукції, зменшенням середньої типажності, зростанням номенклатури випуску та проблемами поширення і збуту, зумовили необхідність структурної перебудови поліграфічної промисловості, зокрема створення середніх та дрібних, головню приватних підприємств, які зможуть витримати нові умови конкуренції з якості продукції, номенклатури послуг та строків виконання замовлення.

ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря» є однією з провідних компаній в області поліграфії і має сучасну виробничу базу для створення високоякісної пакувальної, рекламної і етикеточної продукції. Головною метою компанії є постійне підвищення якості товарів та послуг для задоволення потреб споживачів, як в сфері поліграфії, так і в сфері ідентифікації тварин.

Суть системи оцінки персоналу ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря» полягає в роботі з персоналом, відповідно до концепції розвитку поліграфічного підприємства, спрямована на залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства.

Система оцінка персоналу на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління. Однак, вона має певні недоліки. Показник мотивації праці «Київська поліграфічна фабрика «Зоря», як величина, що характеризує мотивованість персоналу до праці для досягнення особистих цілей та цілей підприємства, свідчить, що коливання рівня

мотивації праці залежно від посади, рівня та стилю управління керівника. К контексті цього для досягнення якісного зростання потенціалу персоналу необхідно розробити рекомендації щодо залучення працівників управління фірмою на основі розширення участі працівників у розробці стратегічних та оперативних планів.. Також, однією з головних проблем, яка гальмує професійне навчання працівників на поліграфічному підприємстві є низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.

ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» має складну розгалужену організаційну трирівневу систему управління, спрямованої на досягнення позитивних результатів у розвитку бізнесу на основі поєднання цілей бізнесу та реалізації і розвитку працівниками компанії їх професійних та особистісних

талантів.

Середньооблікова чисельність працівників в 2022 році порівняно з 2019 роком зросла на 37,88%. Саме по собі збільшення питомої ваги персоналу не може бути оцінено як позитивне (про що свідчать основні показники діяльності за 2022 рік), однак при внесенні відповідних змін і чіткому регулюванні збоку апарату управління можливий вихід підприємства з кризи та подальше нарощування обсягів діяльності.

До трудових ресурсів відноситься економічно активна, працездатна частина населення, що має фізичні і духовні здібності для участі у трудовій діяльності. Величина трудових ресурсів залежить від офіційно встановлених вікових меж – верхнього і нижнього рівнів працездатного віку, частки працездатних серед населення працездатного віку, чисельності осіб, що беруть участь у громадській праці та тих, хто знаходиться за межами працездатного віку. Вікові межі встановлюються в кожній країні чинним законодавством. В Україні працездатним віком вважається: у чоловіків – 16-60 років, у жінок – 16- 60 років.

Отже, трудовими ресурсами країни є: - населення в працездатному віці, крім непрацюючих інвалідів 1-ї і 2-ї груп та непрацюючих осіб, які одержують пенсію на пільгових умовах (жінки, що народили п'ять і більше дітей і виховують їх до восьми років, а також особи, які вийшли на пенсію раніше у зв'язку з важкими й шкідливими умовами праці); - працюючі особи пенсійного віку; 8 - працюючі особи віком до 16 років. Трудові ресурси як головна продуктивна сила суспільства є носіями (суб'єктами) відносин, що складаються в процесі їх формування, розподілу і використання. Таким чином, необхідно розглядати трудові ресурси та як економічну категорію, і як планово-обліковий показник залежно від того, з якою метою це поняття використовується. Визначення трудових ресурсів як економічної категорії безпосередньо пов'язане з установленими державою умовами відтворення робочої сили, що є формотворним критерієм виділення трудових ресурсів з населення. Це, в першу

чергу, встановлення меж працездатного віку, а також створення умов для залучення до суспільного виробництва пенсіонерів, інвалідів, терміни навчання і служби в армії тощо. Отже, трудові ресурси як економічна категорія виражають відносини з приводу населення, що має фізичну й інтелектуальну здатність до праці відповідно до встановлених державою умов відтворення робочої сили.

Визначення ж трудових ресурсів у якості планово-облікового показника повинне, насамперед, відбивати кількісну характеристику трудових ресурсів і їхню структуру (активну і пасивну частини). Трудові ресурси як плановообліковий показник – це чисельність населення, зайнятого в суспільному господарстві, а також не зайнятого в ньому працездатного населення. Це характеризує активну і пасивну частини трудових ресурсів. Отже, трудові ресурси підприємства – складна соціально-економічна категорія, що одночасно може бути мірою трудового потенціалу суспільства, а також планово-обліковим показником. Від того наскільки підприємство забезпечено трудовими ресурсами та ефективно і доцільно їх використовує залежать такі показники як: об'єм і своєчасність виконаних робіт чи наданих послуг, обсяг виробленої продукції, її собівартість, отриманий прибуток та інші економічні показники.

Трудові ресурси, розглянуті в якісному вимірі, представляють собою трудовий потенціал. Трудовий потенціал – узагальнююча характеристика кількості, якості та мірі сукупної здатності до праці, якими володіють індивідууми, їх групи, все працездатне населення при даному рівні і стані економіки, техніки, освіти і рівні науки. Кількісно трудовий потенціал характеризується тривалістю робочого часу і середніми фізичними можливостями участі людини в праці за даного рівня інтенсивності. Його можна визначити шляхом перемноження чисельності трудових ресурсів на час, який може відпрацювати робітник на протязі року.

РОЗДІЛ 3. Удосконалення системи оцінки персоналу ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря»

3.1. Заходи оптимізації системи оцінки персоналу ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря»

Система оцінка персоналу поліграфічних підприємств повинна бути сформована на базі сучасних принципів, які дадуть змогу таким підприємствам досягати як загальних цілей у межах вибраних ринків, так і високого рівня прихильності працівників. Ефективна система оцінка персоналу - це робота з персоналом, у відповідності до концепції розвитку підприємства.

В контексті цього, була проведена діагностика системи оцінки персоналу на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» з метою внесення коректив у діючу систему управління. Завдяки їй була отримана повна картина вже сформованої системи оцінки персоналу та схеми навчання та виявлено її слабкі місця, а саме:

- недооцінка ролі участі персоналу в прийнятті рішення та в плануванні діяльності підприємства;
- низька відповідальність керівництва за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.
- відсутність креативних методів управління персоналом на підприємстві.

На основі проведеного аналізу, запропоновано заходи удосконалення системи оцінки персоналу на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1

Заходи удосконалення системи управління і оцінки персоналу на ПАТ
«Київська поліграфічна фабрика «Зоря»

Напрями	Засоби
Удосконалення організаційної структури управління ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря»	Запропоновано в загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити відділ оцінка персоналу Розробка «Положення про відділ оцінка персоналу» Розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».
Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	Побудова системи навчання Розробка тренінгу «Креативний менеджмент»
Поліпшення інформаційного забезпечення ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря»	Запровадження програмний продукт ISF -7- систему оцінка персоналу та кадрового обліку «ISF-Персонал».

Ефективне використання персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» можна забезпечити, вдосконаливши організаційну структуру. Запропоновано в загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ оцінка персоналу (рисунок 3.1).

Основне завдання директору відділу оцінка персоналу буде полягати у формуванні сильної команди всередині підрозділу. Директор несе індивідуальну відповідальність за якість команди в своєму підрозділі; відповідає за утримання цінних членів своєї команди, надаючи їм мотиваційні і кар'єрні можливості; відповідає за підтримання іміджу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» всередині підприємства і за його межами; у співпраці з підрозділом по роботі з персоналом забезпечують наявність перспективних кандидатів на ключові позиції в своєму підрозділі, в тому числі - за рахунок постійного пошуку кращих кандидатів на ринку.

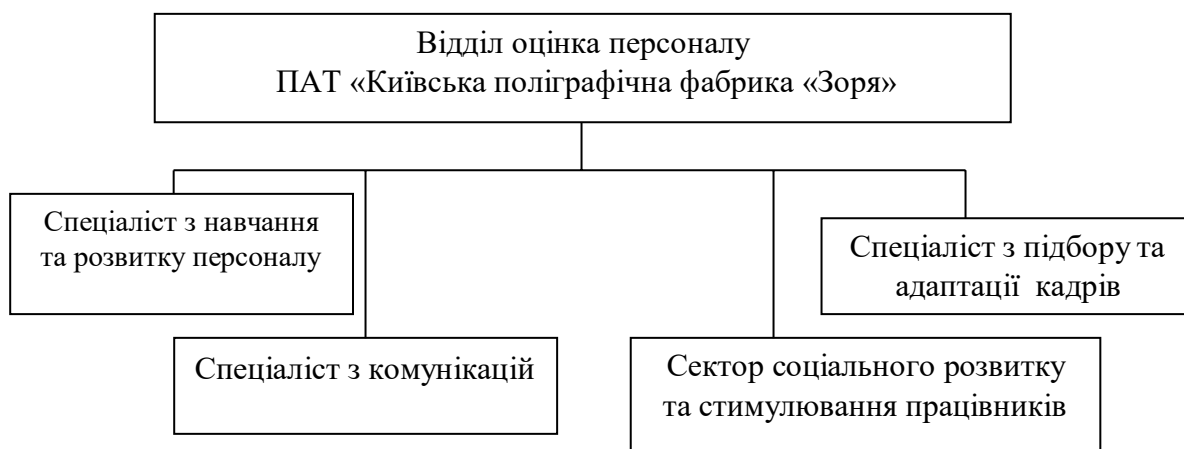


Рисунок 3.1. Організаційна структура відділу оцінка персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» (вдосконалена)

Основна діяльність відділу оцінка персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» має регламентуватися Положенням про відділ оцінка персоналу. Це положення включає наступні розділи:

1. Загальні положення: повинно бути зазначено, що відділ оцінка персоналу є самостійним структурним підрозділом апарату.

2. Задачі відділу: задачі щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності персоналу і зміцнення трудової дисципліни.

Задачі відповідного підрозділу (відділу кадрів, сектору навчання та розвитку і т.д.), як правило, полягають у такому:

- розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій оцінка персоналу;
- створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань оцінка персоналу;
- організація безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності.

3. Функції відділу: визначаються, виходячи із встановлених перед ним задач. Типовими основними функціями підрозділу є:

- розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу підприємства;
- прогнозування і планування потреби в персоналі, участь у рішенні задач, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, характером і змістом роботи. Поліпшення якісного складу персоналу підприємства; створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції;
- формування резерву кадрів на основі аналізу загальної потреби в персоналі і політики планування кар'єри;
- організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностики і оцінки ефективності персоналу (організація професійного тестування нових працівників; організація перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог ринку і потреб підприємства; відбір персоналу для навчання; розробка форм навчання; розробка адаптованих програм навчання; підбір викладачів, проведення постійного моніторингу ринку ділової і професійної освіти);
- забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату у підприємстві, проведення психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу у підприємстві;
- підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;
- забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами;
- здійснення консультування і підготовки рекомендацій керівництву підприємства з питань правомірного захисту від протиправних дій по відношенню до діяльності підприємства;
- удосконалення організації оплати і стимулювання працівників підприємства (аналіз робочих місць; проведення розподілу персоналу за

категоріями; розробка форм і систем оплати; розробка компенсаційного пакету; організація процесу оцінки ефективності праці працівників; контроль ротації кадрів);

- організація захисту життя та здоров'я працівників і майна підприємства, зокрема, протипожежної безпеки; впровадження заходів щодо техніки безпеки;

- постійне удосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, зокрема, комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства;

- здійснення представницьких функцій від імені підприємства узовнішніх організаціях, що пов'язані з виконанням задач підрозділу; виконання функцій підрозділу по зв'язках із громадськістю, засобами масової інформації.

4. Права відділу: виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства.

До прав відділу кадрів можуть належати такі:

- вносити керівництву пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства, інших структурних підрозділів. Брати участь у підготовці перспективних планів розвитку підприємства, складанні його бюджетів;

- запитувати в межах встановленого регламенту і затверджених форм необхідні офіційні документи. Контролювати розставлення і правильність використання працівників, стан трудової дисципліни у підрозділах підприємства;

- залучати до роботи в межах затвердженого бюджету консультантів, фізичних і юридичних осіб з укладанням відповідних угод;

- запитувати необхідну інформацію в межах, необхідних для рішення задач підрозділу;

- вносити керівнику пропозиції про заохочення або застосування у встановленому порядку передбачених законом дисциплінарних заходів до

працівників підприємства, що винні у порушенні законодавства, рішень органів управління підприємства, наказів і розпоряджень вищого керівництва інших нормативних актів підприємства.

5. Відповідальність відділу: обумовлюється відповідальністю начальника відділу кадрів, його працівників, у залежності від посадових функцій, і в цілому відділу кадрів.

Виходячи із наведеного «Положення про відділ оцінка персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря»», відділ оцінка персоналу має виконувати функції системи оцінки персоналу, яка під собою передбачає ряд заходів щодо підвищення кваліфікації, придбання нових навичок і умінь співробітниками, застосування інноваційних методів у роботі, згуртування їх в одну команду, за допомогою чого в подальшому підприємство буде досягати своїх цілей.

З метою підвищення прихильності співробітників компанії до політики ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» на відділ оцінка персоналу буде покладено розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки». Впроваджуваний Кодекс корпоративної культури та організаційної поведінки має виконувати три основні функції:

1. Інтеграція організації. Це означає підвищення узгодженості та взаєморозуміння в цілях і діях співробітників, зміцнення горизонтальних, вертикальних і діагональних зв'язків в організації, введення більшої визначеності в організаційну середу.

2. Формування очікуваних норм життєдіяльності колективу, спонтанно регулюючих фактичну поведінку (звички, традиції). Кодекс декларує необхідні правила.

3. Полегшення і прискорення адаптації новачків, допомогти новим співробітникам зрозуміти і прийняти культуру організації, освоїтися в ній. Вже на стадії підбору вони будуть знайомиться з правилами, складовими Кодекс

корпоративної культури та організаційної поведінки, і можуть оцінити запропоновані їм очікування, побачити відповідність правил, що існують в організації, своєї особистої культури або можливі проблеми.

Пропонується удосконалювати розвиток корпоративної культури шляхом впровадження Кодексу, який виступає «моральним контрактом» між організацією і співробітниками. Впроваджуваний кодекс має бути розроблений на основі існуючих в корпоративній культурі ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» цінностей і практики повсякденної діяльності персоналу. Кодекс буде містити цінності, норми, переконання, необхідні для формування і розвитку організаційної поведінки персоналу в ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря». Він покликаний встановити принципи, що визначаються діловою поведінкою працівників організації.

Вище керівництво ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» переконане, що знання цих встановлених етичних норм і орієнтація на них є обов'язковою умовою спільної діяльності на благо організації і кожного працівника. Щоб Кодекс став діючим, працюючим, має бути дотримані вимоги до формулювання правил Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки, які полягають в наступному: трохи вище існуючої практики, орієнтують співробітників на щось більше, ніж поки прийнято, залишаючись посильними для виконання; відхилення від їх виконання будь-ким фактично наочно і легко оцінюється з боку оточуючих, тобто порушення правил відразу фіксується.

Коли правила освоюються на стільки, що переходять в норму, вони будуть вилучені з Кодексу як вже не потрібні там, оскільки дотримуються в силу звички. Таким чином, запропонований Кодекс ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» буде важливим елементом корпоративної культури та механізмом регулювання організаційної поведінки персоналу, який дозволить працівникам швидше адаптуватися до умов організації. Положення, прописані в Кодексі,

дотримання їх співробітниками, з часом перетворяться на звичку, і не будуть суперечити їхнім переконанням. Таким чином, розроблений план заходів дозволить впровадити кодекс корпоративної культури.

Таким чином, єдність колективу і керівництва, атмосфера довіри, комунікативна компетентність менеджерів, теплий психологічний клімат є нечисленними складовими, при яких навіть найскладніші проблеми можуть бути вирішені спільно.

Наступним етапом щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» є розробка заходів щодо вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу .

Побудова системи навчання - процес трудомісткий насамперед через витрати, як тимчасові, так і фінансові. Саме тому всі працівники, в першу чергу керівники вищої і середньої ланки, повинні чітко розуміти цілі і завдання підготовки персоналу та усвідомлювати його значення у успішному функціонуванні компанії.

Розглянемо основні принципи побудови і впровадження системи навчання персоналу на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря». Навчання, що проводилося раніше, було хаотичним і малоефективним, а учасники, як втім і внутрішні замовники, мали туманне уявлення про його цілі та кінцевому результаті. Для ефективного розвитку і функціонування підприємства обов'язковою умовою є постійне удосконалення знань, умінь і навичок працівників.

Проведення бізнес-тренінгів передбачає використання на практиці набутих знань, умінь і навичок, що сприяє генерації нових ідей, дозволяє оптимізувати процес організації діяльності підприємства, підвищити рівень задоволеності замовників послуг тощо. В цілому система навчання повинна бути створена з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп і відділів, керівного складу компанії та включених до кадрового резерву працівників.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» набути статусу компетентного, тобто такого, що ефективно використовує інтелектуально-творчий потенціал персоналу, володіє комплексом унікальних організаційних знань, а також розглядає формування і розвиток ключових компетенцій як фактори стійкої конкурентної переваги.

Схему навчання персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» слід вважати системою тільки тоді, коли на підприємстві втримується чітка послідовність дій:

- планування – включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання
- реалізація – безпосередня підготовка, організація і проведення навчання;
- оцінка – моніторинг ефективності навчання.

За умови використання системи навчання персоналу на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» прогнозований позитивний ефект досягається:

- за рахунок коротких термінів підготовки управлінців при мінімальному відриві від основної діяльності, оскільки навчання є безперервним процесом і немає необхідності виділяти час на «звикання» до нового виду діяльності (вчитися);

- шляхом збільшення практичної віддачі, тому що навчання на підприємстві максимально наближене до виробничої, організаційної практики, особливо якщо це безперервна система заходів щодо розвитку управлінського персоналу, що містить різні сучасні форми і методи;

- персонал, що пройшов навчання за запропонованими навчальними програмами на підприємстві, оперативно реагує і добре пристосовується до умов швидкозмінного професійного середовища, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Отже, ефективна система навчання персоналу на підприємстві має бути

інтегрована, «вбудована» в загальну систему оцінка персоналу і управління підприємством в цілому.

Навчання персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» покликане виявити та розвинути професійну компетентність, сформувати зацікавленість, пізнавальну активність, готовність до управлінської діяльності, ліквідувати прогалину в уявленні керівників про значення навчання та практичне використання отриманих знань у професійній управлінській діяльності. Запропонуємо використовувати ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» наступну програму навчання персоналу в ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» (рисунок 3.2). Метою проведення навчання є підвищення рівня знань персоналу, його конкурентоспроможності, і як наслідок збільшення обсягу виручки ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря».

Доволі привабливим та ефективним методом навчання персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» є тренінг, що дає можливість за допомогою рольових ігор, рішення нестандартних задач змінити поведінку, набути нових професійних навичок. Тренінг відноситься до активних методів навчання та дає змогу розширити власний потенціал та відкрити нові професійні можливості кожного фахівця. Саме тому, ефективність активних методів навчання значно вища у порівнянні з традиційними. У тренінгові програми слід включати такі складові, які потребують нестандартного, інноваційного та креативного осмислення та рішення..

Наразі існує велика кількість тренінгових технологій, кожна з яких є ефективною та спрямована на розвиток певних навичок і компетенцій особистого, а також професійного характеру. Усі тренінгові програми, що існують можливо поділити на три групи: тренінги особистісного зростання; тренінги спілкування; бізнес-тренінги.

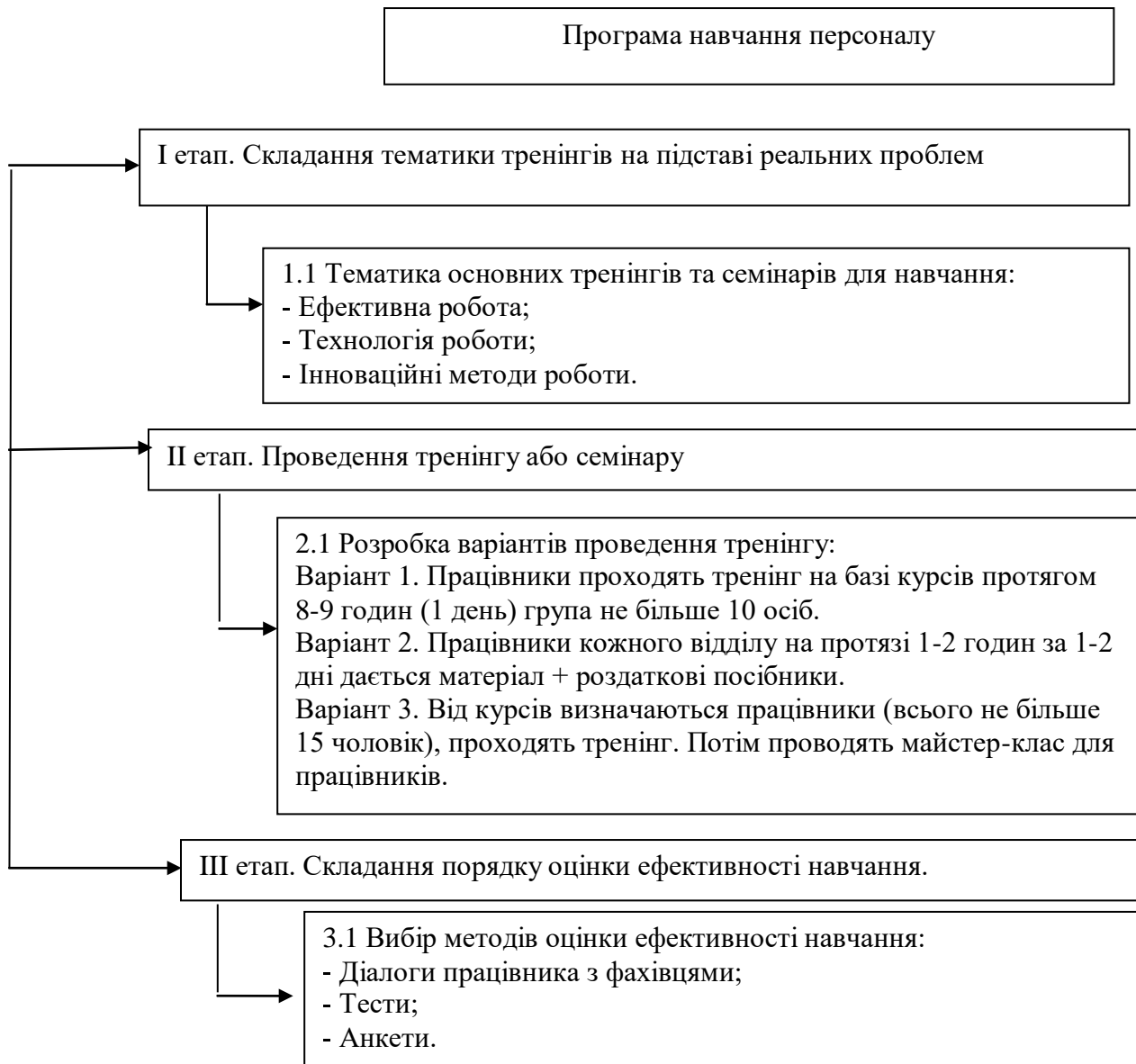


Рисунок 3.2. Програма навчання персоналу в ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря»

Доведено, що працівники повинні брати участь у тренінгах не лише у разі погіршення справ компанії з метою стабілізації поточної ситуації. Відвідування навчальних курсів треба проводити із певною періодичністю згідно до заздалегідь розробленого плану розвитку персоналу. Підприємство, що ідотримується такої стратегії, у майбутньому матиме змогу сформувати

кваліфікований і досвідчений персонал, здатний адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Але щоб отримати максимальну віддачу від вкладення коштів у розвиток професійних компетенцій персоналу, треба спрямувати зусилля на створення цілісної системи корпоративного навчання. Створення вказаної системи можливо, якщо на підприємстві визначено довгострокові цілі та стратегію розвитку, описані необхідні компетенції персоналу, усвідомлена потреба в навчанні, а працівників визнано стратегічним ресурсом. Послідовно формується й розвивається корпоративна культура.

Отже, висока якість роботи співробітників, дотримання ними єдиних стандартів і вимог, розуміння і прийняття бізнес-цілей та стратегій розвитку організації, а також належність до єдиної корпоративної спільноти забезпечать суттєві конкурентні переваги для підприємства у разі запровадження системи корпоративного навчання.

Бізнес-тренінг є методом інтенсивного та активного навчання, який зорієнтований на збагачення знань і вмінь працівників підприємства, розвиток персональних і фахових навичок, у тому числі навичок колективної роботи й творчого вирішення конкретних проблем. Основною метою проведення бізнес-тренінгів є навчання сучасним бізнес-технологіям, які необхідні для конкурентної боротьби на ринку. А тому важливим є усвідомлення невідповідності наявних знань персоналу підприємства та потреби набуття ними нових стійких навичок.

Враховуючи усе викладене, пропонується розглянути проведення тренінгів як початковий етап у процесі створення системи корпоративного навчання. Процес розробки ефективної системи навчання складається з трьох послідовних кроків. На першому етапі керівництво підприємства усвідомлює необхідність застосування прогресивних форм навчання і починає використовувати тренінги. Наступним кроком є розробка програм розвитку персоналу, що передбачають регулярний комплекс навчальних заходів, спланованих заздалегідь. На

завершальному етапі за умови розуміння підприємством важливості ролі кадрової складової відбувається створення комплексної системи корпоративного навчання, що є наразі найдосконалішою формою розвитку професійних та особистих компетенцій персоналу.

Оскільки, особливості діяльності ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» висувають принципово нові вимоги до працівників - керівникам, спеціалістам, в частині організації та змісту їх підготовки і перепідготовки, а також з метою підвищення інноваційної активності роботи підприємства пропонується проведення тренінгового навчання персоналу компанії на тему «Креативний менеджмент і креативність в менеджменті».

Розглянемо тренінг «Креативний менеджмент і креативність в менеджменті». В результаті проходження тренінгу співробітники компанії випробовують інструментарій творчого підходу до вирішення професійних завдань; отримують досвід пошуку нестандартних варіантів рішень бізнес - завдань і доведення їх до програм реалізації.

Цільова аудиторія: менеджмент усіх рівнів та спеціалісти компаній;
Завдання тренінгу:

- навчити учасників тренінгу техніці створення креативного середовища в організації і управління процесами і явищами в ній.

- ознайомити учасників тренінгу з прийомами і способами творчого підходу до вирішення професійних і життєвих ситуацій.

- напрацювати інструментарій підвищення ефективності роботи організації, структурного підрозділу.

- напрацювати навички формулювання короткого і коректного клієнтського запиту на вирішення конкретної бізнес-завдання, проблеми.

- відпрацювати навички формування та розвитку інноваційного мислення і поведінки, навички управління креативним процесом.

Методи тренінгу: в ході тренінгу учасники виконують індивідуальні та групові завдання, беруть участь у рольових іграх, тренерами ведеться відеозапис виступів з подальшою роботою над корекцією стилю кожного учасника. Формат проведення: лекції - 15%, вправи і практичні завдання - 85%. В рамках програми приділяється велика увага розвитку практичних навичок. Способи роботи на тренінгу: міні-лекції, відео матеріал, дискусії, мозкові штурми, робота в групах, індивідуальна робота, бізнес-гра симулятор. Тривалість програми: 2 дні (14 годин). Після проходження навчання учасники будуть готові застосовувати вивчений матеріал у своїй повсякденній діяльності, у відповідності з цілями і вимогами компанії.

Для оцінки якості системи навчання пропонується використовувати метод експертних оцінок, де оцінка якості здійснюється фахівцем-експертом. Метою збору інформації, необхідної для виміру показників ефективності навчання, є встановлення впливу навчання на рівень знань співробітників і те, як це проявляється на підсумкових фінансових показниках організації. Якість навчання співробітників визначається за допомогою критеріїв результативності навчання (таблиця 3.2).

Навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка працівників і рішення в якості основної мети завдань щодо формування конкурентоспроможного персоналу висувають перед кадровою службою нові, дуже складні і актуальні завдання по виробленню і реалізації основних напрямів підготовки кадрів.

Безумовно, важливим є впровадження в ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» інформаційних технологій. З метою додаткового інформаційного забезпечення підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» пропонується впровадження ERP- системи в ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря», яка дозволить, розвантажить повноваження багатьох підрозділів підприємства.

Таблиця 3.2.

Критерії результативності навчання

Критерій	Коментарі
Задоволеність навченого співробітника	Визначається за допомогою анкетування, після чого проводяться аналіз і розрахунки ефективності за даним критерієм, виявляються причини незадоволеності й робляться висновки
Придбання, що навчаються необхідних знань, навичок і вмінь	Для оцінки даного критерію використовується спеціальна форма звіту по навчанню, за допомогою якої визначається ступінь розвиненості необхідних знань, навичок і вмінь
Ефективність внесених пропозицій до вдосконалення професійної діяльності	З урахуванням отриманих знань навчений співробітник повинен на розгляд керівництва свої пропозиції по поліпшенню діяльності як самого співробітника, так і організації в цілому, які надалі оцінюються з погляду ефективності
Ефективність діяльності співробітника, що пройшов навчання	Оцінюється ефективність, виражена в: підвищенні норм виробітку; росту продуктивності; скороченні часу на виконання робіт/ проектів; скороченні фінансових витрат на виконання проекту; - збільшенні обсягу продажів і т.д.
Задоволеність керівника результатами навчання	Приблизно через місяць для оцінки заповнюється спеціальна анкета результативності навчання

Цілі проекту полягають у наступному: поліпшити якість оцінка персоналу, поліпшити систему управління фінансами, структуризувати документообіг в ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» і як наслідок підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Щодо інформаційного забезпечення з метою підвищення ефективності системи оцінки персоналу пропонуємо запровадити в діяльність ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» програмний продукт ISF-7 - систему оцінка персоналу та кадрового обліку «ISF-Персонал». Використання сучасних технологій та досвід, дозволяє зробити оцінка персоналу досконалим інструментом в руках фахівців.

Вартість програмного продукту 20000,00 тис.грн. Автоматизована система оцінка персоналу «ISF-Персонал» призначена для комплексної автоматизації бізнес-процесів HR-департаменту та відділу оцінка персоналу. Використання

системи значно підвищує ефективність оцінка персоналу і полегшує HRM-процеси (Human Resource Management), в т.ч. завдання рекрутингу, мотивації, підвищення кваліфікації та ін.

Система "ISF-Персонал" інтегрована з системою розрахунку заробітної плати (Парус-Заробітна плата), електронною прохідною (Парус - Пропускний режим) та системою бухгалтерського обліку (Парус - Бухгалтерія).

Система дозволяє формувати і друкувати такі кадрові звіти:- штатний розклад у розрізі посад і співробітників;- звіт про рух співробітників;- звіт за вакантними посадами;- звіт про стаж роботи;- перелік дітей для надання допомоги; - в системі також передбачена можливість друку статистичних звітів; - формувати відомості про військовозобов'язаних, укомплектованості і вакантним посадам на підприємстві та багато інших; система також дає можливість отримувати звіти користувача на підставі відібраних співробітників по тим чи іншим умовам відбору.

Додаткові функції:

- забезпечена можливість оперативного відбору співробітників за заданими критеріями, що дозволяє отримувати оперативні зведення по різних напрямках діяльності персоналу;

- в системі реалізована функція розмежування прав доступу до окремих розділів, що є необхідною умовою при роботі в системі декількох користувачів.

Для удосконалення формування креативних технологій оцінка персоналу на підприємстві ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря», що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства є такий механізм як запуск «Банку ідей» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Основні положення створення «Банку ідей»

Джерела ідеї	Інструмент управління знаннями
<ul style="list-style-type: none"> - Працівники (основне джерело) - Бізнес партнери - покупці - консультанти - конкуренти - Виставки, конференції 	<ul style="list-style-type: none"> - Інструмент, який дозволяє співробітникам ділитися новими ідеями, заснованими на їх досвіді і спостереженнях - Інструмент, який дозволяє залучити клієнтів, постачальників, партнерів в вдосконалення діяльності компанії, її продуктів і послуг
Призначення інструменту управління знаннями	Метрики інструменту управління знаннями
<ul style="list-style-type: none"> - Пошук і реалізація перспективних ідей з метою оптимізації: продуктів, послуг, технологій, бізнес-процесів, структур - Розвиток інноваційної діяльності та інноваційної культури - Зниження витрат за різними статтями при реалізації ідей 	<ul style="list-style-type: none"> - Кількість поданих ідей - Кількість реалізованих ідей у вигляді проектів - Економічний ефект від реалізованих проектів

Свої ідеї співробітники можуть направити для розгляду через мережу інтернет, по електронній пошті, за допомогою «скриньок» і «каталогів для ідей», а також через керівників підрозділів. Для регламентації проекту слід розробити «Положення про стимулювання творчої активності співробітників». У ньому чітко описані: порядок пропозиції ідей, критерії їх оцінки, умови впровадження, варіанти стимулювання персоналу.

Оцінювати ідеї планується силами спеціально створеної експертної ради, до якої входять представники керуючої компанії, а також із залученням фахівців, що володіють необхідними знаннями та досвідом в даній області. Відповідальний за координацію проекту директор відділу управління персоналу.

Отже, з метою підвищення ефективності системи оцінки персоналу на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» запропоновано:

1. В загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ оцінка персоналу. В рамках цього розглядається

розробка «Положення про відділ оцінка персоналу», а також формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки»

2. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» необхідно поліпшити системи навчання персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» (розроблена «Програма навчання персоналу, розглянуто тренінг «Креативний менеджмент»).

3. Для поліпшення інформаційного забезпечення ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» впровадити програмний продукт ISF -7 - систему оцінка персоналу та кадрового обліку «ISF-Персонал».

4. Для удосконалення формування креативних технологій оцінка персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря», що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, запропоновано такий механізм як запуск «Банку ідей» на підприємстві.

На сьогоднішній день основною особливістю поліграфії є той факт, що рентабельно виготовляти продукцію лише великими тиражами, оскільки це знижує собівартість одиниці друкованої продукції. І це особливо складно за сучасних умов великих поліграфічних комбінатів. Отже, ми бачимо різноплановий розвиток бізнесу на ринку поліграфічної продукції, а саме: автоматизація поліграфії, заснована на технічних інноваціях, таких як цифровий та нанодрук, системи «web-to-print» та «print-ondemand», крос-медійні процеси. А у сфері видавництва та друкарства розвиток переважно мультимедійної системи передачі інформації, а також заміщення друкованої продукції на паперовому носії на електронні версії.

3.2. Економічний ефект від запропонованих заходів

Навчання співробітників підприємства є найважливішим чинником, що впливає на подальшу трудову діяльність працівника, його заробітну плату, на його відношення до роботи, на продуктивність і ефективність праці. Вкладення в навчання рівною мірою важливі як для співробітника, так і для самого підприємства, оскільки трудова діяльність персоналу, що володіють необхідними для організації знаннями й уміннями, відрізняється більш високою якістю й ефективністю. Успіх навчання буде визначатися тією додатковою вартістю, яку воно принесе організації. Вимір показників ефективності навчання для ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» буде проводитися у двох різних площинах (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Показники ефективності навчання персоналу

	Повернення на знання	Ефективність навчання
Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	Економічний відділ; Відділ з управління персоналу	Відділ з управління персоналу
Бажані кінцеві результати	Збільшення обсягу послуг; скорочення витрат; підвищення ступеня задоволеності клієнтів; підвищення продуктивності праці; підвищення ступеня задоволеності співробітників; скорочення плинності кадрів	Скорочення числа постачальників освітніх послуг; зменшення показника вартості години навчання; підвищення мотивації співробітників, їх лояльності до організації; зменшення часу відриву, що навчаються від роботи
Показники виміру ефективності навчання	1. Рівень впровадження. 2. Рівень компетенції. 3. Рівень задоволення	Показники часу й витрат

Ефективність навчання персоналу розраховується по формулі:

$$((\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\% \quad (3.1)$$

Витрати на навчання оцінюються фінансовими та тимчасовими показниками: вартісне вираження витрат на навчання згідно з фактичним кошторисом; вартісне вираження витрат на навчання згідно з особистою карткою обліку витрат на навчання; кількість співробітників, що пройшли навчання; кількість людино-днів навчання (добуток числа працівників на число навчальних днів). Служба оцінка персоналу робить обробку представлених показників і заповнених форм, а потім формулює загальний висновок, який представляється керівництву організації.

Таким чином, оцінка якості й ефективності навчання дозволяє не тільки проаналізувати процес навчання персоналу, але й розробити практичні рекомендації з подальшого вдосконалювання формування системи навчання управлінського персоналу по основних складових її елементах.

Проведемо оцінку ефективності запропонованої тренінгової програми, результати представимо в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності тренінгової програми

Показник	Тренінг «Креативний менеджмент»
Вартість навчання 1 працівника, грн.	1700
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	45
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	2200
ROI (ефективність навчання персоналу)%	29,4

Отже, в результаті реалізації запропонованого заходу щодо навчальної тренінговою програмою прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності на 29,4%.

Для підрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів щодо удосконалення системи оцінки персоналу використання ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» наведемо видатки на їх фінансування (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Видатки на фінансування проекту з удосконалення системи оцінки персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика Зоря»

Витрати	Сума, тис.грн.
Витрати на вдосконалення організаційної структури служби персоналу	10000,00
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження тренінгових програм	68000,00
Впровадження програмного продукту «Парус-7 (персонал)»	20000,00
Створення «Банку Ідей»	2000,00
Всього	100000,00

Отже, на реалізацію заходів щодо удосконалення системи оцінки персоналу компанії 105 тис.грн.

Проблема адекватної оцінки привабливості запропонованих заходів удосконалення системи оцінки персоналу з підходами щодо організації управління, пов'язаного із вкладенням капіталу, укладається у визначенні того, наскільки майбутні вкладення виправдовують сьогоднішні витрати. Для цього розрахуємо чистий дисконтований дохід від інвестиційного проекту, індекс рентабельності та внутрішню норму прибутковості.

Визначаємо показники NPV засобами Excel, результати вводимо в таблицю 3.7.

Таблиця 3.7.

Оцінка ефективності інвестиційного проекту з удосконалення системи оцінки персоналу

Періоди	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Грошовий потік	-100000,00	75000,00	20000,00	90000,00
Ставка дисконтування	15%			
Чиста приведена вартість інвестицій (NPV)	-100000,00	65217,39	4 220,44	4 606,51
Індекс рентабельності	39517			
Внутрішня норма дохідності (IRR)	1,35			
Строк окупності	28%			
	1 рік 6 місяців			

Отже, запропоновані заходи удосконалення системи оцінки персоналу є привабливим для впровадження ($NPV > 0$). Очікується внутрішня норма доходності інвестицій у розмірі 28%. Середній строк окупності інвестованих фінансових засобів у вдосконалення системи оцінки персоналу складає 1,62 роки.

Таким чином, за результатами реалізації запропонованих заходів щодо формування ефективної системи оцінки персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» приріст прибутку складе 39,517 грн. Річний чистий збиток становить у плановому році 2022 тис.грн, що на 5% менший ніж у звітному періоді, рентабельність персоналу підвищиться на 7,02% та складе 21,16% (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Порівняння результатів діяльності ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» за рахунок удосконалення кадрової політики

№	Показники	Результати діяльності підприємства	Результати діяльності за рахунок удосконалення	Відхилення %
1	Середньорічна чисельність, осіб	91	91	100
2	Чистий прибуток/збиток, тис.грн	-2112	-2022	5%
3	Рентабельність персоналу, %	6,16	7,02	14%

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що у даний час саме організація сучасної та ефективно діючої системи оцінки персоналу та підвищення ефективності системи оцінки персоналу виступає одним із найвагоміших чинників підвищення ефективності діяльності й конкурентоспроможності вітчизняних господарюючих суб'єктів.

Як показує практика, розвиток сучасної поліграфічної галузі, як правило, потребує підтримки та регулювання з боку держави, оскільки вона, на відміну від інших виробництв, містить як речову, так і інформаційну компоненту. Саме тому поліграфія є одним із найважливіших засобів масової комунікації, поряд із радіо,

телебаченням та Інтернетом. Вона обслуговує інформаційні потреби масової комунікації. 195 У зв'язку з цим інтерес представляє аналіз стану саме ринку поліграфічних послуг України [5], який доцільно провести у таких напрямках: – аналіз тенденцій розвитку ринку поліграфічних послуг загалом, і навіть ринку упаковки: тренди, проблеми ринку; фактори впливу на розвиток ринку (у тому числі аналіз тенденцій розвитку ринків споживачів: HoReCa, алкогольна продукція, фармацевтика, кондитерські та ін.); – оцінка обсягу ринку поліграфічних послуг в Україні у 2018-2019 роках. (Оцінка на підставі даних про виробництво); – аналіз кількості запитів на тему упаковки в мережі Інтернет; видача ТОП-операторів – за даними Google Analytics.

Найбільший вплив на ринок поліграфічних послуг мають: – зростання доходів населення; – ситуація на ринку сировини; – ситуація на ринку основних споживачів – виробників харчових, промислових, фармацевтичних, косметичних та алкогольних продуктів.

Ринок поліграфічних послуг залежить від загальної економічної ситуації, доходів населення та розвитку бізнес-сегменту. У 2020 р. через карантинні обмеження багато людей втратили роботу, що призведе до перегляду їх витрат, та зниження частки витрат на харчування поза домом, а також покупку товарів не першої необхідності. І, через споживання багатьох продуктів харчового сегмента, може скоротитися. Крім цього, було скасовано багато конференцій, громадських заходів, що знизило попит на візитки, флаєри, постери, квитки, буклети, а також на іншу рекламну продукцію.

Проникнення Інтернету та цифрових технологій у всі сфери життя людини залишають величезний відбиток. Безумовно, в таких умовах дійсність, що нас оточує, не може не змінюватися. Люди неодноразово ставали свідками того, як новітні винаходи та відкриття впливали на перебіг історії.

Висновки до 3 розділу

З метою підвищення ефективності оцінка персоналу на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» запропоновано:

1. В загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ оцінка персоналу. В рамках цього розглядається розробка «Положення про відділ оцінка персоналу», а також формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки»

2. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» необхідно поліпшити системи навчання персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» (розроблена «Програма навчання персоналу, розглянуто тренінг «Креативний менеджмент»).

3. Для поліпшення інформаційного забезпечення ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» впровадити програмний продукт ISF -7 - систему оцінка персоналу та кадрового обліку «ISF-Персонал».

4. Для удосконалення формування креативних технологій оцінка персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря», що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, запропоновано такий механізм як запуск «Банку ідей» на підприємстві.

В результаті удосконалення системи оцінки персоналу буде досягнуто приріст прибутку складе 39,517 грн. Річний чистий збиток становить у плановому році 2022 тис.грн, що на 5% менший ніж у звітному періоді, рентабельність персоналу підвищиться на 7,02% та складе 21,16%. Таким чином, запропоновані й реалізовані заходи ефективні.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В результаті дослідження напрямів підвищення ефективності системи оцінки персоналу на підприємстві можна зробити такі висновки.

1. Оцінка персоналу є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності. В контексті цього виходить, що оцінка персоналу одночасно є системою організації, процесом і структурою.

2. Оцінка персоналу в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи. У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі оцінка персоналу як ключовим і стратегічним ресурсом організацій. Важливою особливістю сучасного менеджменту стає комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система оцінка персоналу, яка інтегрує оцінка персоналу в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

3. Оцінка персоналу здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників та технологій. Виокремлено три групи методів оцінка персоналу організації: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Всі розроблені технології розділено на кілька груп (традиційні, галузеві, професійні та інноваційні) залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження.

4. Економічна ефективність у сфері оцінка персоналу означає досягнення цілей організації шляхом використання співробітників за принципом

економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання (продуктивність праці) і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці).

5. ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря» є однією з провідних компаній в області поліграфії і має сучасну виробничу базу для створення високоякісної пакувальної, рекламної і етикеточної продукції. Система оцінка персоналу на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління. Однак, вона має певні недоліки. Показник мотивації праці «Київська поліграфічна фабрика «Зоря», як величина, що характеризує мотивованість персоналу до праці для досягнення особистих цілей та цілей підприємства, свідчить, що коливання рівня мотивації праці залежно від посади, рівня та стилю управління керівника. К контексті цього для досягнення якісного зростання потенціалу персоналу необхідно розробити рекомендації щодо залучення працівників управління фірмою на основі розширення участі працівників у розробці стратегічних та оперативних планів.. Також, однією з головних проблем, яка гальмує професійне навчання працівників на поліграфічному підприємстві є низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.

6. ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» має складну розгалужену організаційну трирівневу систему управління, спрямованої на досягнення позитивних результатів у розвитку бізнесу на основі поєднання цілей бізнесу та реалізації і розвитку працівниками компанії їх професійних та особистісних талантів.

7. Середньооблікова чисельність працівників в 2018 році порівняно з 2015 роком зросла на 37,88%. Саме по собі збільшення питомої ваги персоналу

не може бути оцінено як позитивне (про що свідчать основні показники діяльності за 2018 рік), однак при внесенні відповідних змін і чіткому регулюванні збоку апарату управління можливий вихід підприємства з кризи та подальше нарощування обсягів діяльності.

8. Ефективна система системи оцінки персоналу має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами підприємства і ситуацією, яка складається на ринку праці. З метою підвищення ефективності оцінка персоналу на ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» запропоновано:

В загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ оцінка персоналу. В рамках цього розглядається розробка «Положення про відділ оцінка персоналу», а також формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».

Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» необхідно поліпшити системи навчання персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» (розроблена «Програма навчання персоналу, розглянуто тренінг «Креативний менеджмент»).

Для поліпшення інформаційного забезпечення ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» впровадити програмний продукт ISF -7 - систему оцінка персоналу та кадрового обліку «ISF-Персонал».

Для удосконалення формування креативних технологій оцінка персоналу ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря», що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, запропоновано такий механізм як запуск «Банку ідей» на підприємстві.

В результаті вдосконалення системи оцінки персоналу буде досягнуто приріст прибутку складе 39,517 грн. Річний чистий збиток становить у плановому році 2022 тис.грн, що на 5% менший ніж у звітному періоді, рентабельність персоналу підвищиться на 7,02% та складе 21,16%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Оцінка персоналу / Л.В. Балабанова. – К.: ЦУЛ, 2011. – 468 с.
2. Балановська Т.І. Методи оцінка персоналу в сучасних умовах / Т.І. Барановська // Науковий вісник НАУ. – 2003. – № 7–8. – С. 50–52;
3. Бісвас П.Ч. Сучасні технології оцінка персоналу на вітчизняних підприємствах/ П.Ч. Бісвас // Маркетинг в Україні. – 2008.– № 3. – С. 36–39;
4. Виноградський М. Д. Оцінка персоналу. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. - Х.: Інжек, 2004. – 276 с.
6. Галушко В.П. Сучасні методи в системі оцінка персоналу / В.П. Галушко, І.А. Міщенко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2007.– № 1 (13). – С. 6–12;
7. Герасименко О. Ефективність оцінка персоналу на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення/ О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. -№ 7 (172). - С. 29–37.
8. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу / Л.О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 192–196;
9. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
10. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «оцінка персоналу» / Н. В.

Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.

11. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. . – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147

12. Ковальська А.І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А.І. Ковальська. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>

13. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Державата регіони. Серія : Економіка та підприємництво. — 2008. — № 4. — С. 111—116.

14. Мажура І.А. Стратегічне оцінка персоналу підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4 (155).-С . 203-206

15. Маслак О.О. Стратегічні аспекти оцінка персоналу / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.- С.123-129

16. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017.– № 4 (42). – С. 224-231

17. Никифороенко В.Г Н Оцінка персоналу: Навчальний посібник.2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.

18. Олексенко Р.І. Оцінка персоналу у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2018. – № 14. – С. 41

19. Офіційна сторінка компанії ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу: <http://www.kpf-zorya.com.ua/site/page345.html>

20. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади оцінка персоналу / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. № 3 (133). – С.45-

56

21. Петюх В. М. Оцінка персоналу: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / В.М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с
22. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві / О.В. Полоус // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Полтава, 2013. - №1 (56). – С. 187-192.
23. Пелих А.С. Особливості сучасного оцінка персоналу на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Пелих А.С.// Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 163-166. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
24. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272-276.
25. Пузирьова П.В. Вдосконалення оцінка персоналу шляхом мінімізації економічного ризику / П.В. Пузирьова // Національний дослідний економічний інститут Міністерства економіки України «Формування ринкових відносин в Україні»: Зб. наук. праць. – Вип. № 11, 2008. - Київ:НДЕІ МЕУ. – 2008. – С.43-46.
26. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів оцінка персоналу підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162
27. Разинькова О. П .. Оцінка персоналу підприємства в умовах нестабільного виробництва / О. П. Разинькова: монографія. Твер: ТДТУ, 2006. - 144 с.
28. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
29. Ситник Н.І. Оцінка персоналу [навчальний посібник для ВНЗ]/ Н.І.

Ситник. – К. : Інкос, 2009. – 472 с.

30. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції оцінка персоналу на поліграфічних підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // Економіка та держава. – 2016. – №5. – С. 96 – 99.

31. Тяннікова К.П. Соціально-економічна сутність персоналу підприємства / К.П. Тяннікова, С.В. Березюк // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. — 2010. – Вип. 6. – С. 78–82.

32. Хандій О.О. Оцінка персоналу підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. – 240 с.

33. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного оцінка персоналу компанії та успішної діяльності компанії/ І. Ходикіна // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 341–348.

34. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2015). — Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205— 208.

35. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи оцінки персоналу в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 154

36. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід / О.К.Чуднова // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип.6 (37).- К.: НДЕІ, 2014. – С.97 – 100

37. Щербаков В.Г. Оцінка персоналу / В.Г. Щербаков. – Х. : ХНЕУ, 2015. – 218 с.