

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Шосткинський інститут**  
**Кафедра економіки та управління**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Тур О. М. \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

19 липня 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 051 «Економіка»,  
освітньо-професійної програми «Економіка і бізнес»

на тему: Оцінка ефективності управління персоналом на виробничому підприємстві

Студента(ки) гр. Ез-91щ  
(шифр групи)

Лумба Діана Олегівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Лумба Д.О. \_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали та прізвище студента)

Керівник \_\_\_\_\_ завідувач кафедри ЕУ, к.е.н., Тур О. М. \_\_\_\_\_  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Шосткинський інститут  
Кафедра економіки та управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки та  
управління Тур О. М.

«10» квітня 2023 р.

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

за спеціальністю 051 Економіка,  
освітньо-професійної програми «Економіка і бізнес»

студентці групи Ез-91ш  
(шифр та номер групи)

Лумба Д.О.  
(ПІБ студента)

1. Тема роботи Оцінка ефективності управління персоналом на  
виробничому підприємстві

затверджена наказом по ШІ СумДУ № 24-ОД від « 14 » квітня 2023 р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 15.06.2023

3. Мета кваліфікаційної роботи: на основі теоретичного та практичного  
матеріалу з'ясувати особливості управління персоналом на підприємстві  
ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус»

4. Об'єкт дослідження: процес управління персоналом на підприємстві ПРАТ  
«Харківська книжкова фабрика «Глобус»

5. Предмет дослідження: особливості управління персоналом на вітчизняних  
підприємствах.

6. Кваліфікаційна робота бакалавра виконується на матеріалах:  
нормативні й законодавчі акти, фінансова звітність підприємства, інструкції та  
положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і  
навчальних посібників тощо.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
1	Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства	
2	Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства	
3	«Оцінка ефективності управління персоналом ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус»»	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи бакалавра:

У розділі 1 студент має розглянути поняття, функції, систему та складові управління персоналом на підприємстві

У розділі 2 студент має розглянути методи оцінки ефективності управління персоналом та процедура оцінки її ефективності

У розділі 3 студент має провести аналіз ефективності управління персоналом та забезпеченості трудовими ресурсами підприємства, і розробити шляхи поліпшення системи управління персоналом на підприємстві.

8. Дата видачі завдання 10 квітня 2023 року

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра \_\_\_\_\_ Гур О.М.  
(підпис) (ПІБ керівника роботи)

Завдання до виконання одержав \_\_\_\_\_ Лумба Д.О.  
(підпис) (ПІБ студента)

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Поняття та функцій управління персоналом підприємства.....	8
1.2 Система управління персоналом підприємства та її складові.....	13
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	18
2.1 Методи оцінки ефективності управління персоналом.....	18
2.2 Процедура оцінки ефективності управління персоналом підприємства.....	20
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС».....	26
3.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	26
Рисунок 3.1. Схема організаційної структури «АТ ХКФ ГЛОБУС».....	26
3.2 Аналіз ефективності управління персоналом та забезпеченості трудовими ресурсами підприємства.....	30
3.3 Шляхи поліпшення системи управління персоналом на підприємстві.....	36
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	55

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 55 сторінки основного тексту, 3 розділи, 14 таблиць, список використаної літератури із 40 найменувань, 2 додатки.

Метою роботи є на основі теоретичного та практичного матеріалу з'ясувати особливості управління персоналом на підприємстві ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус»

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус»

Предметом дослідження є особливості управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

У першому розділі «Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства» розглянуто поняття, функції, система та її складові управління персоналом на підприємстві.

У другому розділі «Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства» розглянуто методи оцінки ефективності управління персоналом та процедура оцінки ефективності управління.

У третьому розділі «Оцінка ефективності управління персоналом ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус» розглянуто організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства. Проведено аналіз ефективності управління персоналом та забезпеченості трудовими ресурсами підприємства, і розроблені шляхи поліпшення системи управління персоналом на підприємстві.

Ключові слова: системно-аналітичний метод; метод статистичного аналізу; метод експертних оцінок; розрахунково-аналітичні методи, аналіз, аналогія і моделювання, основні фонди, обсяг виробництва, фонд оплати праці.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах забезпечення відновлення економіки України, формування підвалин її конкурентоспроможності, створення умов для її ефективної та рівноправної інтеграції в європейський економічний простір є неможливим без розробки довгострокових економічних стратегій, що можуть бути реалізовані лише за активної участі корпоративних структур. Формування ефективних управлінських рішень можливе лише за умови розуміння суті, особливостей становлення та параметрів розвитку сучасних тенденцій управління персоналом.

Так, хороший, дієздатний, кваліфікований персонал – основа тривалого успіху, високоефективний напрям вкладання капіталу та збільшення прибутку підприємства. Сьогодні людина – це головний стратегічний ресурс будь-якої компанії та боротьби з конкурентами. Кадри є головним ресурсом кожного підприємства, від якості та ефективності використання якого великою мірою залежать всі економічні результати його діяльності. За сучасних умов важливо відбирати співробітників, які зможуть бути ефективними завтра, а не тих, які є прекрасними професіоналами сьогодні, але не зможуть зберегти і розвинути свій професіоналізм в майбутньому.

**Мета роботи** – на основі теоретичного та практичного матеріалу з'ясувати особливості управління персоналом на підприємстві.

### **Завдання роботи:**

- проаналізувати наукові дослідження поняття та функцій управління персоналом на вітчизняних підприємствах
- дослідити систему управління персоналом підприємства та її складові
- визначити методи оцінки ефективності управління персоналом
- дослідити процедуру визначення ефективності управління персоналом на виробничих підприємствах

- встановити показники господарської діяльності підприємства
- провести аналіз системи управління персоналом та забезпеченість трудовими ресурсами підприємства
- запропонувати покращення системи методів управлінського впливу на персонал підприємства

**Об'єктом дослідження** є процес управління персоналом на підприємстві ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус»

**Предметом дослідження** є особливості управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

**Методи дослідження.** При вирішенні основних завдань роботи використано як загальнонаукові: аналіз, аналогія і моделювання – для визначення стану управління персоналом приватного навчального закладу, системний аналіз – для оцінки ефективності кадрового управління, системно-аналітичний метод; метод статистичного аналізу; метод експертних оцінок; розрахунково-аналітичні методи – для аналізу показників діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття та функцій управління персоналом підприємства

Цілі управління - забезпечити ефективність функціонування компанії та встановити баланс між інтересами тих, хто бере участь у ньому. Досягнення цих двох цілей сприяє добробуту та розвитку суспільства, створює та підтримує економічне середовище, максимально збільшує прибуток та прибутковість, забезпечує довгострокове зростання продуктивності компаній [15].

Найважливіші завдання управління стосуються:

1) Створення та підтримка ефективного механізму аналізу, тобто у стратегічному управлінні, управлінських рішеннях та контролі діяльності компанії;

2) забезпечення рівного та справедливого поводження з усіма акціонерами (включаючи малі та іноземні) та всіма акціонерами можливість скористатися ефективними варіантами захисту у разі порушення ваших прав;

3) збалансування інтересів зацікавлених сторін - акціонерів, менеджерів, службовців, клієнтів, партнерів, постачальників та кредиторів акціонерного товариства, держави та громадськості [16]. Зауважимо, що останнє завдання є найважливішим у діяльності корпорації.

Це, безумовно, найважливіша особливість управління: управління поділом власності та володіння. У цьому аспекті роль працівника менеджера, управлінська діяльність компанії [17]. Це, безумовно, найважливіша особливість управління: управління поділом власності та володіння. У цьому аспекті роль працівника менеджера, управлінська діяльність компанії [17]. Цілі управління - забезпечити ефективність функціонування компанії та встановити баланс між інтересами тих, хто бере участь. Досягнення цих двох



цілей сприяє добробуту та розвитку суспільства, створює та підтримує економічне середовище, максимально збільшує приуток та прибутковість, забезпечує довгострокове зростання продуктивності компаній [15].

Найважливіші завдання управління стосуються:

1) Створення та підтримка ефективного механізму аналізу, тобто у стратегічному управлінні, управлінських рішеннях та контролі діяльності компанії;

2) забезпечення рівного та справедливого поводження з усіма акціонерами (включаючи малі та іноземні) та всіма акціонерами можливість скористатися ефективними варіантами захисту у разі порушення ваших прав;

3) збалансування інтересів зацікавлених сторін - акціонерів, менеджерів, службовців, клієнтів, партнерів, постачальників та кредиторів акціонерного товариства, держави та громадськості [16]. Зауважимо, що останнє завдання є найважливішим у діяльності корпорації.

Ефективність управління досягається шляхом врахування інтересів усіх учасників відносин на підприємстві, включаючи власників компанії - акціонерів, менеджерів із оплати праці - ради директорів компанії, інвесторів та кредиторів компанії.

Трактування поняття «персонал організації» було сформоване під активним впливом суспільного розвитку, а також завдяки тісному взаємозв'язку безлічі наукових дисциплін (управління персоналом, соціологія, психологія, економіка праці та т.д.). «Персонал організації» в науково-практичному розумінні - це сукупність фізичних осіб, складаються з організацією як юридичною особою у відносинах, регулюються трудовим договором. У найбільш загальному вигляді поняття «Персонал» охоплює всю сукупність найманих працівників даної організації, виконують цілком певні задачі [1].

Концепція управління людськими ресурсами бере свій початок в американській і британській наукових школах.

У процесі розвитку концепції управління людськими ресурсами можна виокремити три основні етапи:

1. Поява ідеї, розробленої американськими ученими, у межах первинних концепцій гарвардської моделі і моделі відповідності у 80-х рр. ХХ ст.

2. Подальший розвиток цих ідей британськими ученими у кінці 80-х і на початку 90-х рр. ХХ ст. Виокремлення жорсткого і гнучкого підходів управління людськими ресурсами.

3. Уведення концепції управління людськими ресурсами в систему традиційного управління персоналом.

В. Веснін тлумачить управління як діяльність із упорядкування процесів, що тривають у природі, техніці та суспільстві, зниження невизначеності та приведення в потрібний стан із урахуванням тенденцій їх розвитку та зміни середовища (для різних її типів потрібні свої способи управління) [2-3]. Іншими словами, управління повинне забезпечувати впорядкованість відповідної системи, її цілісність, нормальне функціонування і розвиток.

Поняття «управління людськими ресурсами» (human resources management) уперше виникло в західному, американському менеджменті, окресливши зміни ролі і місця людини в трудовому процесі. Ця функція менеджменту розглядається як «стратегічний і послідовний підхід до управління найбільш цінними активами організації: людиною, яка там працює, колективно й індивідуально робить внесок у вирішення завдання організації» [4-6]. Існує низка підходів до визначення явища управління людськими ресурсами в публічній службі. Деякі автори ототожнюють поняття «управління людськими ресурсами» і «управління персоналом», інші вважають, що термін «управління людськими ресурсами» акцентує увагу на стратегічних аспектах кадрових рішень, а поняття «управління персоналом» більшою мірою характеризує примітивну оперативну роботу з кадрами. Дискусія про співвідношення теоретичних основ управління персоналом і

управління людськими ресурсами не є новою.

Управління людськими ресурсами на публічній службі поки що збігається з поняттям «управління персоналом», хоча в теорії кадрового менеджменту їх розрізняють у відповідності до управлінських концепцій. Як вважають автори підручника «Управління персоналом» за загальною редакцією О.І. Турчинова та інші дослідники «управління персоналом» – це:

1) система організаційних, соціально-економічних, психологічних, моральних і правових відносин, які забезпечують ефективну реалізацію можливостей людини як в інтересах самого працівника, так і організації в цілому;

2) цілеспрямована діяльність керівників і працівників підрозділів, яка включає розробку стратегії кадрової політики, концепцію, принципи і методи управління персоналом на підприємстві [7].

Адміністративні методи управління персоналом відрізняються необхідністю обов'язкового виконання і можуть бути реалізовані за допомогою прямого або організаційного впливу на персонал.

Організаційний вплив, в свою чергу, передбачає регламентацію, нормування та інструктування діяльності персоналу, основою яких є система внутрішньої нормативної документації (статут організації, штатний розклад, колективний договір, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку і т.д.) [10-11].

Одним з найбільш значущих економічних методів управління персоналом виступає планування, що дозволяє сформулювати програму діяльності організації. При цьому робота керівника, лінійних керівників, фахівців підрозділів організовується з урахуванням необхідності досягнення певних показників перспективних і поточних планів і контролю за ходом виконання робіт. Матеріальне стимулювання як метод управління персоналом передбачає встановлення рівня матеріальної винагороди (заробітна плата, премії), гарантій, компенсацій і пільг.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні соціального механізму управління (система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби і т.п.) і закономірностей соціології і психології. Об'єктом їх впливу є групи людей і окремі особи.

У процесі взаємодії керівника з колективом формується суб'єктивний образ свого керівника у свідомості підлеглих. Про характер даного образу можна судити за рівнем авторитетності цього керівника в колективі [13].

Авторитет - це суспільне визнання особи, оцінка людьми відповідності суб'єктивних якостей керівника об'єктивним вимогам його діяльності.

Невідповідність багатьох якостей особистості специфіку діяльності веде до того, що у керівника відсутній авторитет у колективі. Навпаки, відповідність цих показників сприяє зростанню ролі керівника. Як правило виділяють три форми авторитету керівника: формальний, моральний та функціональний. Перша форма характеризує офіційний авторитет, дві останні - психологічний авторитет. Формальний авторитет залежить від набору владних повноважень, які керівнику дає посада, яку він займає. Моральний авторитет заснований на світоглядних та етичних якостях керівника. Компетентність керівника у відповідному виді діяльності та його ділові якості визначають функціональний авторитет [12]. Теоретично організаційна поведінка це два поняття: керівництво та лідерство розмежовують, проте не протиставляє один одному. Керівництво – це процес управління трудовою діяльністю колективу, який здійснюється керівником – посередником соціального контролю та влади на основі адміністративно-правових повноважень та соціальних норм. Лідерство – процес внутрішньої соціально-психологічної самоорганізації. Управління взаємовідносинами та діяльністю членів колективу у цьому випадку здійснюється на основі індивідуальної ініціативи окремих учасників, взаємодії у процесах спільної діяльності. Якщо з керівництвом пов'язані правові та адміністративні функції управління на основі закріплених за кожним керівником владних повноважень, то з

лідерством –психологічний вплив даної особи на колективі.

Керівник колективу спирається на делеговані йому офіційні повноваження та зазвичай діє у відведеній йому конкретної функціональної області.

Формальний вплив у вигляді наказів, доган, бесід з начальством часто дає слабший результат, ніж прояв осуду неформального лідера або мовчазне вираження загального несхвалення з боку членів групи [14].

Однак не слід перебільшувати виховний вплив лідера на будь-якого члена колективу. Більш дієва захисна функція малої неформальної групи: якщо її оцінка вчинку свого члена розійдеться з оцінкою керівництва, то це зведе нанівець всі спроби морально-виховного впливу з його сторони.

Феномен лідерства часто виникає в ситуаціях, коли виникають проблеми у процесі діяльності колективу, при цьому з позиції групових цілей лідерство може бути як позитивним, так і негативним[15-17].

На нашу думку, у механізмі діагностики та коригування організаційної поведінки важливу роль відіграє чинник гендерної диференціації (нерівності), вплив якого проявляється на різних рівнях зовнішнього і внутрішнього середовища організації (рис. 1.1). До того ж, існує точка зору, що гендерні відмінності більше стосуються структури та функцій організації, ніж індивідуальних характеристик чоловіків і жінок, а тому в сучасних підходах до вивчення організаційних та професійних відносин (і, відповідно, управління персоналом) організації повинні сприйматися як гендеровані, а не як гендерно нейтральні [19].

## 1.2 Система управління персоналом підприємства та її складові

У сучасній системі менеджменту підприємства важливе значення для результативності господарської діяльності мають питання управління персоналом.

Сучасний управлінський апарат, використовуючи основні визначення та положення описуваної концепції, здійснює розробку правил та процедур поведінки людей у різних ситуаціях на виробництві, а також регламентує права та обов'язки кожного працівника підприємства, що вибудовує ієрархію розподілу влади тощо. Управлінський апарат на підприємствах використовує різні види систем управління персоналом, проте методи управління персоналом у них єдині.

Можна виділити три групи таких методів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Система методів та елементів управління персоналом (розроблено автором на основі [1])

<b>Методи управління персоналом</b>		
<b>Адміністративні</b>	<b>Економічні</b>	<b>Соціально-психологічні</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– організаційні дії;</li> <li>– розпорядчі дії;</li> <li>– матеріальна</li> <li>– відповідальність та</li> <li>стягнення;</li> <li>– дисциплінарна</li> <li>відповідальність та</li> <li>стягнення;</li> <li>– адміністративна</li> <li>відповідальність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планове</li> <li>господарювання;</li> <li>– господарський</li> <li>розрахунок; – оплата</li> <li>праці;</li> <li>– робоча сила;</li> <li>– ринкове</li> <li>ціноутворення;</li> <li>– цінні папери;</li> <li>– фази відтворення</li> <li>товарів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– партнерство;</li> <li>– мораль;</li> <li>– соціальне планування;</li> <li>– конфлікти;</li> <li>– психологічне</li> <li>планування; –</li> <li>інтелектуальні</li> <li>здібності;</li> <li>– тип особистості.</li> </ul>

Оскільки застосовувані методи управління на підприємствах схожі, розглянемо лише відмінності, що виявляються в частині використання економічних та соціально-психологічних методів.

У частині економічних методів управління персоналом широко використовується система матеріального стимулювання, яка постійно схильна до зміни, завдяки виявленню нових можливостей та резервів стимулювання з

урахуванням економічних інтересів усіх учасників процесу управління персоналом на підприємстві [15].

Економічне чи матеріальне стимулювання, як метод управління базується на економічних інтересах працівника, які спонукають його до трудової діяльності. Особистий внесок кожного працівника в результати діяльності підприємства формує не лише його дохід, а й та доходи підприємства.

Отже, розглядаючи сукупність заходів прийняття, що розробляється і застосовується на підприємстві з метою підвищення зацікавленості кожного працівника в результатах виробництва та прибутковості підприємства, що стимулюють економічний інтерес персоналу, можна судити про ефективність системи економічного стимулювання на підприємстві та в цілому про економічні методи управління персоналом.

На сьогодні економічне стимулювання на підприємстві передбачає встановлення особливого рівня матеріальної винагороди - заробітна плата, премії, а також компенсації та пільги. Іншим важливим економічним методом стимулювання персоналу є участь працівників у прибутках підприємства. Економічні методи управління, що використовуються на підприємствах, передбачають розробку планово-економічних показників, а також засобів їх досягнення [29].

В результаті підвищення ефективності економічних важелів та стимулів формуються такі умови, за яких трудовий колектив спонукається до ефективної роботи не так адміністративним впливом (накази, директиви, вказівки тощо), як економічним стимулюванням. На підставі економічних методів управління розвиваються і зміцнюються організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи, підвищується професіоналізм та культура їх застосування. Іншим не менш важливим фактором при виборі методів стимулювання є психологічний, який є основою соціально-психологічного стимулювання.

Функції управління персоналом узагальнено на рис. 1.2.

Перелік функцій управління персоналом може включати і інші напрями [3]. Таким чином, управління персоналом спрямоване на досягнення цілей організації та цілей працівника.



Рисунок 1.2 – Функції системи управління персоналом в організації (розроблено автором на основі [17])

Отже, сучасні методи управління персоналом досить тонко впливають на окремі соціальні групи і, зокрема, на особу окремого працівника. Дозоване застосування і диференційований підхід дають, зрештою, позитивні результати при застосуванні нових підходів у методах управління персоналом підприємства [35].

У складі системи управління персоналом можна виділити окремі елементи, що є найбільш значущими складовими даної системи, що забезпечують, у тому числі, її взаємозв'язок з іншими елементами управління у створенні. Елементи системи управління персоналом представлені на рис. 1.3.



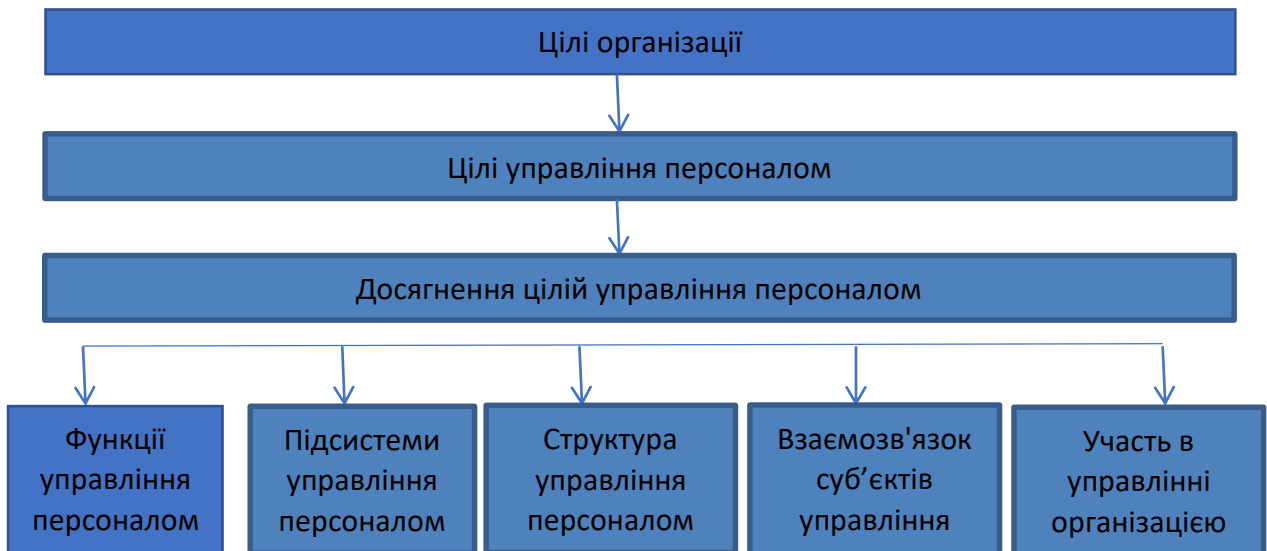


Рисунок 1.3 – Система управління персоналом організації (розроблено автором на основі [32])

Таким чином, систему управління персоналом можна визначити як сукупність взаємозалежних елементів, за рахунок яких досягається найбільш ефективно використання трудових ресурсів на перспективу точки зору отримання організацією прибутку та досягнення інших цілей управління діяльністю організації.

Елементи системи керування персоналом включають цілі, функції, підсистеми, структуру управління персоналом, а також взаємозв'язок суб'єктів управління персоналом та участь працівників в управлінні організацією.

## РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1 Методи оцінки ефективності управління персоналом

Оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний процес, який спрямований на аналіз витрат та вигод, пов'язаних із заходами управління персоналом для оцінки їх результатів із підсумками базового періоду, для співвіднесення їх із показниками конкуруючих фірм, і навіть цілями підприємства [2].

Оцінка ефективності управління персоналом будується на аналізі якісних та кількісних характеристик працівників: просування по службі, професійний та кваліфікаційний рівень, стать і вік, кількість співробітників та його продуктивність тощо.

Оцінка має бути систематичною, її здійснення має бути всіх рівнях управління. Вона тісно пов'язана з іншими етапами процесу управління та своїми результатами здатна спонукати керівника вносити до нього необхідні корективи.

Реальна ефективність системи управління персоналом може бути визначена лише з зіставлення ступеня реалізації цілей із витраченими цього засобами. Оцінювання ефективності управління персоналу має проводитись за результатами діяльності підприємства.

Для визначення ефективності системи управління персоналом необхідні критерії, які дозволяють дати таку оцінку. Їхній вибір залежить від аналізу: діяльність конкретно взятого керівника, трудові показники колективу чи особливості виконавців.

Аналіз досліджень, проведених у галузі управління персоналом, дозволяє виділити дві основні протилежні концепції. Перша говорить про те, що ефективність управління персоналом може бути оцінена на основі єдності

управління та виробництва, проте внесок управління персоналом у ефективність виробництва не включається. Друга ґрунтується на визначенні вкладу управління персоналом на ефективність виробництва.

Важливо, що доцільно аналізувати якісний вплив управління персоналом ефективність діяльності. Інтегральний показник (ефективність на рівні холдингу) трансформується в багато інших на нижчих рівнях, що показують ефективність окремих систем або підсистем управління персоналом - підбору, навчання тощо [1].

Такого підходу дотримувалися А. Браверман та А. Саулін за повного аналізу діяльності підприємства. Їхня пропозиція полягає в об'єднанні найзначніших економічних показників в один інтегральний показник.

Шекшня С. Ст оцінку ефективності управління персоналом пропонує здійснювати декількома методами [4]:

- оцінка досягнення цілей;
- метод оцінки компетенцій;
- оцінка мотивації;
- вивчення статистики людських ресурсів;
- оцінка витрат.

Найпоширенішими є кількісні методи оцінки ефективності управління персоналом, а саме бальний, коефіцієнтний та бально-коефіцієнтний методи, перевагами яких є об'єктивність, незалежність, можливість порівняння елементів та результатів, а також систематизації результатів. [1].

Отже, в оцінці ефективності управління персоналом особливу увагу необхідно приділяти оцінці служби управління персоналом.

## 2.2 Процедура оцінки ефективності управління персоналом підприємства

Для аналізу ефективності системи оцінювання персоналу доцільно використовувати методики, що дозволяють виконати аналіз у розрізі окремих елементів системи оцінювання. До таких елементів відносяться: суб'єкт, об'єкт, предмет оцінювання персоналу, методи, періодичність, процедура, а також інтеграція з іншими підсистемами управління персоналом. Для кожного з елементів пропонуються свої показники та критерії оцінювання. Практичне застосування методики пов'язане з адаптацією до особливостей діяльності організації, а також функціонування системи управління персоналом.

Поелементний підхід до аналізу ефективності системи оцінювання персоналу дозволить не тільки підвищити якість реалізації функції оцінювання персоналу, але й надасть вплив на ефективність управління персоналом організації в цілому через можливість інтеграції системи оцінювання з іншими підсистемами управління персоналом.

Подана схема наочно показує залежність системи управління від оцінювання, яка застосовується на всіх етапи взаємодії з персоналом.

Застосування оцінювання персоналу супроводжується трьома основними цілями [24]

### 1. Адміністративна.

За результатами оцінювання керівники можуть приймати управлінські рішення, які включають:

- Рішення з працевлаштування;
- рішення з приводу підвищення або зниження співробітника на посаді;
- переведення співробітника в інше відділення;
- планування професійного навчання чи розвитку співробітника;
- Припинення трудового договору [26].

### 2. Інформаційна.

З іншого боку, зазначимо, що оцінювання дає можливість

співробітникам краще розібратися у своїй діяльності та вдосконалити свою роботу, а управлінцям вказує вузькі місця працівників або підприємства, що вимагають розгляду.

Ця мета передбачає надання зворотного зв'язку, який координує роботу як суб'єкта, так та об'єкта оцінювання.

3. Мотивуюча. Важливою перевагою оцінювання є можливість співробітників продемонструвати свої найкращі якості та отримати за цю винагороду та визнання. Внаслідок чого ефективність роботи збільшується, так як кожен прояв позитивних сторін співробітника супроводжується заохоченням з боку керівництва.

Також оцінювання персоналу вирішує немаловажні завдання:

1. Допомогає підібрати потрібну управлінську політику;
2. Надає зворотний зв'язок;
3. Сприяє створенню кадрового резерву, що скорочує витрати з підбору нового персоналу;
4. Сприяє розподілу працівників усередині організації щодо їх компетенцій;
5. Виявляє потреби у навчанні та розвитку персоналу;
6. Визначає відповідність займаної посади;
7. Визначає основні фактори та напрями мотивації співробітника;
8. Визначає відповідність заробітної плати;
9. Перевіряє сумісність із колективом;
10. Визначає напрямок розвитку ділової кар'єри співробітника [27].

Перелічені цілі та завдання допоможуть вирішити компанії низку проблем, пов'язаних з персоналом, проте основним завданням при цьому є виявлення відповідного методу для здійснення доцільною оцінкою. Всі переваги та переваги оцінювання дають свій результат лише за використання відповідного інструменту, до вибору якого слід підійти обдуманно.

Оцінювання персоналу насамперед має бути взаємопов'язана з

наступними напрямками управлінської діяльності [8]:

- підбір співробітників на вакантні посади;
- розвиток та навчання персоналу;
- управління діловою кар'єрою співробітників;
- стимулювання та мотивація праці;
- формування кадрового резерву.

Розглянемо докладніше зв'язок оцінювання та інших напрямів управління персоналом. Процедури оцінювання працівників, в першу чергу, використовуються компаніями при прийом нових працівників на роботу. Багато хто з них застосовують багатоетапні відбори серед претендентів на посаду. Таким чином, у контексті прийому персоналу на роботу оцінювання направлена на відсівання непридатних для заняття вакансії кандидатів та вибору найкращого кандидата.

Ефективна система оцінювання персоналу дозволяє сформувати комплекс

критеріїв для відбору кандидатів, сприяючи безперервному розвитку методів та критеріїв відбору.

Наступний логічний етап використання оціночних технологій – оцінювання нового працівника після проходження періоду адаптації. Для кожного нового працівника адаптація - це неминучий етап, який нерідко є для нього одним із самих важких. Це зумовлено тим, що незалежно від особистих та професійних якостей співробітник відчуває стрес при знайомстві з новими вимогами, правилами, колегами та керівництвом[22].

Багато компаній, прагнучи підвищити ефективність персоналу, особливе значення приділяють адаптації як етапу входження співробітника у трудову діяльність та корпоративну культуру. Саме тому оцінювання працівника після закінчення адаптаційного періоду має особливе значення. Вона виконує функцію надання зворотного зв'язку, дозволяючи виявити недоліки чинної адаптаційної програми та внести до неї потрібні коригування. Крім того, при

оцінці успішності проходження новим співробітником адаптації, часом можна оцінити співробітників, залучених у процес адаптації новачка.

Результати оцінювання використовуються у процесі розвитку та навчання співробітників. Оцінювання персоналу в контексті даного напрямку особливо важлива, тому що на її основі формуються програми навчання [11]. Багато компаній нерідко інтуїтивно визначають потребу персоналу у навчанні, що призводить до неефективного витрачання бюджету на навчання та розвиток.

Крім того, результати оцінювання персоналу використовуються для формування кадрового резерву: спочатку на етапі відбору співробітників до кадрового резерву, а потім при оцінці ефективності підготовки резервістів до зайняття нових посад. Таким чином, результати оцінювання персоналу стають базисом для планування кар'єри працівників компанії та для кадрового планування.

Як спосіб зіставлення та узагальнення входять у модель показників, що мають різну розмірність та одиниці виміру, запропоновано метод бальної рейтингової оцінки. Суть цього методу полягає у присвоєнні кожному значенню показника бала відповідно з його рейтинговою оцінкою за 100-бальною шкалою, яка присвоюється в результаті порівняння значень аналогічних показників у різних організацій. Залежно від того, який вплив має показник на ефективність управління персоналом, запропоновано дві формули присвоєння балів [3].

Якщо величина оцінюваного показника існує пряма залежність з ефективністю управління персоналом, тобто більшого значення показників має на увазі більш високу ефективність, то використовується формула 1.

$$B_i = \frac{Z_i * 100}{Z_{\max}} \quad (2.1)$$

де  $B_i$  - кількість балів оцінки  $i$ -го показника;

$Z_i$  - значення  $i$ -го показника;

$Z_{\max}$  – максимальне значення показника серед порівнюваної сукупності, що відповідає оцінці в 100 балів.

У тому випадку, якщо у величини оцінюваного показника існує зворотна залежність із ефективністю управління персоналом, тобто більше значення показників передбачає меншу ефективність, використовується формула 2.

$$B_i = \frac{Z_{\min} * 100}{Z_i} \quad (2.2)$$

де  $B_i$  - кількість балів оцінки  $i$ -го показника;

$Z_i$  - значення  $i$ -го показника;

$Z_{\min}$  – мінімальне значення показника серед порівнюваної сукупності, що відповідає оцінці в 100 балів.

Бальна оцінка за кожною групою показників та критеріїв ефективності визначається знаходженням середньої арифметичної по бальним значенням показників, що входять до відповідної групи.

Загальна оцінка результативності перебуває аналогічно до середньої арифметичній.

Аналізуючи використання робочого часу, перш за все потрібно оцінити частку оперативного часу та частку втрат робочого часу менеджеру. З цією метою визначимо наступні показники:

1. Середній відсоток часу оперативної роботи:

$$K_{OP} = \frac{T_{OP}}{T_C} * 100, \text{ де} \quad (2.3)$$

$\overline{T_{OP}}$  – час оперативної роботи;

$\overline{T_C}$  – тривалість спостереження.

2. Середній відсоток втрат робочого часу з причин, що залежать від менеджера:

$$K_{ЗР} = \frac{T_{ВОП}^{\Phi} - T_{ВОП}^P + T_{ПТД}}{T_C} * 100, \text{ де} \quad (2.4)$$



$T_{ВОП}^{\Phi}, T_{ВОП}^P$  – відповідно фактична і регламентована тривалість часу відпочинку та особистих потреб;

$T_{ПТД}$  – час втрат через порушення трудової дисципліни.

Середній відсоток втрат робочого часу з причин, що не залежать від менеджера:

$$K_{ПР} = \frac{T_{ОП} - T_{ПТД} + T_{НР}}{T_C} * 100, \text{ де} \quad (2.5)$$

$T_{ОП}$  – втрати часу з організаційних причин;

$T_{ПТД}$  – втрати часу з технічних причин;

$T_{НР}$  – тривалість часу не пов'язаного з виконанням виробничого завдання. Можливий зріст продуктивності праці або середній відсоток приросту продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу, що залежать від менеджера:

$$\Delta ПП_{ЗД} = \frac{T_{ПТД} + T_{ВОП}^{\Phi} - T_{ВОП}^P}{T_C - T_{ПТД} - T_{ВОП}^{\Phi} + T_{ВОП}^P} - 100, \quad (2.6)$$

3. Можливий приріст продуктивності праці при усуненні втрат робочого часу, що не залежать від менеджера:

$$\Delta ПП_{НР} = \frac{T_{ОП} + T_{ТН} + T_{НР}}{T_C - T_{ОП} - T_{ТН} - T_{НР}} * 100, \quad (2.7)$$

Отже, оцінювання персоналу також відіграє істотну роль у програмах мотивації та стимулювання персоналу.

### РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС»

#### 3.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА "ГЛОБУС" (АТ ХКФ "ГЛОБУС") знаходиться за адресою: Україна, 61011, Харківська обл., місто Харків, ВУЛИЦЯ РІЗДВЯНА, будинок 11

Основні види робіт - виробництво паперових канцелярських виробів

Для своєї роботи керівництво «АТ ХКФ "ГЛОБУС"» обрало нерозгалужену лінійно-функціональну організаційну структуру.

Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку виробництва; готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва; звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення виробництва (рис.2.1.).

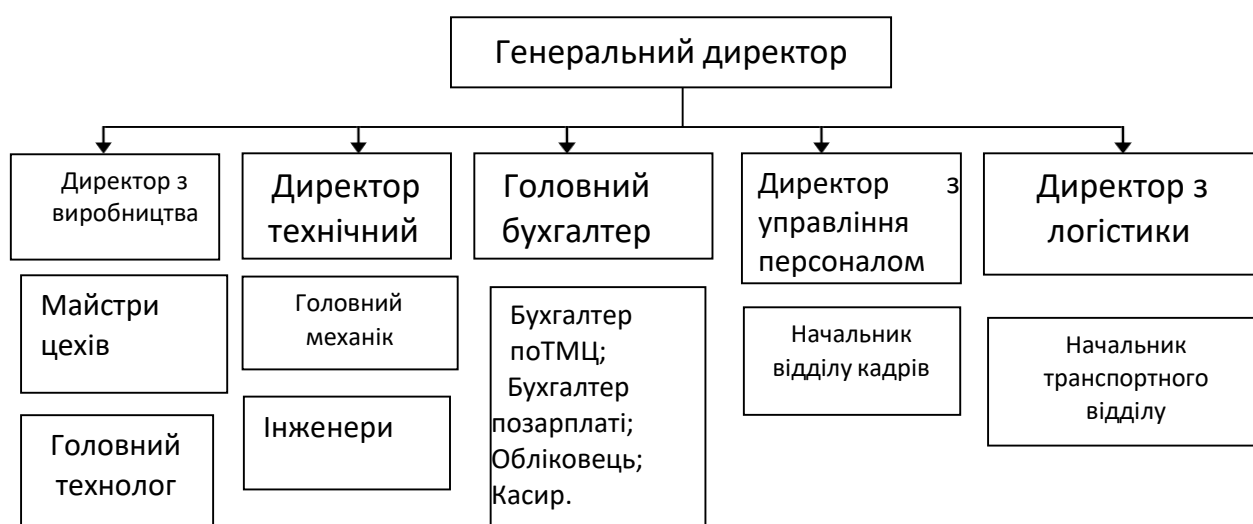


Рисунок 3.1. Схема організаційної структури «АТ ХКФ ГЛОБУС»

Протягом звітної періоду відбулося надходження основних засобів на первісну вартість 34 772 тис. грн., у тому числі: будинки, споруди та передавальні пристрої – 13 977 тис. грн.; машини та обладнання – 12556

тис.грн.; інструменти, прилади та інвентар – 1 134 тис.грн.; інші основні засоби – 94 тис.грн.; інші необоротні активи – 6 736 тис.грн.

2021 року відбулося вибуття основних засобів вартістю 6 тис.грн. (а саме: первісною вартістю 1 657 тис. грн. та зносом – 1 651 тис.грн.), а саме за групами: машини та обладнання – 6 тис.грн. (первинна вартість – 19 тис.грн., знос – 13 тис.грн.); транспортні засоби – 0 тис.грн. (первинна вартість – 9 тис.грн., знос – 9 тис.грн.); інструменти, прилади та інвентар – 0 тис.грн. (первинна вартість – 103 тис.грн., знос – 103 тис.грн.); інші основні засоби – 0 тис. грн. (первинна вартість – 32 тис.грн., знос – 32 тис.грн.); інші необоротні матеріальні активи – 0 тис. грн. (первинна вартість – 1494 тис.грн., знос – 1494 тис.грн.).

Протягом звітнього періоду відбулося коливання розміру капітальних інвестицій (а саме капітального будівництва та придбаних, але не введених в експлуатацію основних засобів) внаслідок надходжень на суму 33 804 тис. грн. та введення в експлуатацію чи списання на суму 34 798 тис.грн. Це говорить про погіршення управління оновленням матеріально-технічної бази та важливість здійснення першочергових дій щодо введення в дію нових засобів виробництва. Таким чином, підприємство має високий коефіцієнт спрацьовування основних засобів: лише половина їх придатна до експлуатації.

Обсяги виробництва продукції компанії ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС»» представлені в табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Обсяги виробництва продукції ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус» у натуральному вираженні, тонн

Назва продукції	Роки			Темпи приросту, %	Структура за 2021 рік, %
	2019	2020	2021		
Книги	25 559,4	41 172,3	44 540,7	74,26%	65,68
Брошури	2 723,4	3 656,3	3 941,1	44,71%	5,81
Канцелярський друк	11 318,2	11 600	19 334,0	70,82%	28,51
Реклама	39 601,0	56 428,6	67 815,8	71,25%	100,00

Загальні обсяги виробництва за 2019-2021 роки зросли на 71,25%, тобто помітне поновлення виробничих потужностей після подій 2014 року. У структурі виробництва найменше виробляється

При аналізі фінансових показників підприємства було проаналізовано динаміка основних показників зі звіту про фінансові результати, що показано на рис. 3.2

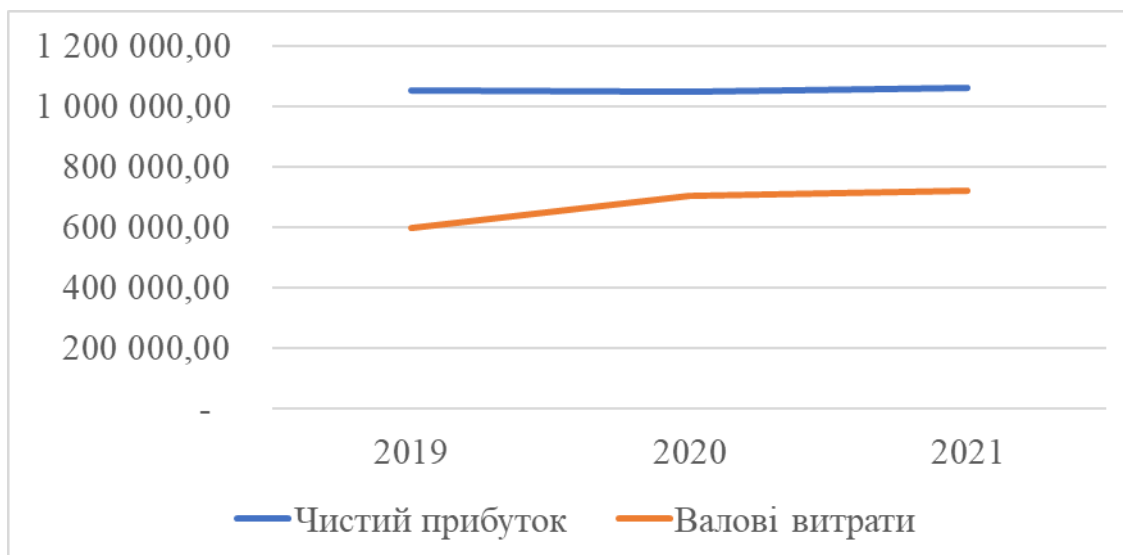


Рисунок 3.2 – Динаміка фінансових показників (чистий дохід та валові витрати) ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус»

За рисунком 3.2 можна бачити, що з 2019 року до 2020 року чистий дохід від реалізації послуг зменшився з 1051739 тис. грн. до 1047571 тис. грн., але у 2021 році знову зріс до 1058047 тис. грн. Але витрати постійно збільшувалися з 595 349 тис. грн. у 2019 році до 721 780 тис. грн. 2021 року. На рис. 2.5. проаналізовано динаміку фінансових результатів від операційної діяльності, фінансових результатів від звичайної діяльності та чистого прибутку.

За цим графіком видно, що перший показник компанії у 2019 році знизився до 437 тис. грн., але у 2020 році збільшився до 1814 тис. грн. 2020 року зменшився до 2197 тис. грн.. Чистий прибуток у 2019 році впав до 49 тис. грн., але у 2020 році зріс до 490 тис. грн.

Свою діяльність ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус»»

здійснює в основному завдяки праці штатного персоналу, проте залучатиме також позаштатних осіб, зокрема зовнішніх сумісників та громадян, що працюватимуть за цивільно-правовими договорами, що підтверджується даними, наведеними в табл. 3.2

Таблиця 3.2 – Кількісний склад персоналу ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус»»

Показник	Одиниця виміру	Рік			2021 р. порівняно з 2019 р., %
		2019	2020	2021	
Середньооблікова кількість працівників, усього	осіб	390	2	434	111,3
- у тому числі кількість штатних працівників	осіб	243	251	280	115,2
	%	62,3	63,1	64,5	2,2
- кількість нештатних працівників	осіб	147	147	154	104,8
	%	37,7	36,9	35,5	-2,2
- з них зовнішніх сумісників	осіб	29	31	35	120,7
	%	7,4	7,8	8,1	0,7
працюючі за цивільноправовими договорами	осіб	82	89	94	114,6
	%	21,0	22,4	21,7	0,7

Більшість співробітників ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус»» будуть прийматись за умови, що їх стаж роботи на аналогічних посадах більше 7 - 10 років. Середній вік персоналу - 35 - 45 років. Стиль управління підприємством – демократичний.

Серед факторів, які вплинули на зростання кількості невідпрацьованого часу, виділяються неявки з дозволу адміністрації (зросли на 286,83%) та відпустки за ініціативи адміністрації (на 8,71%). У 2021 р. кількість невідпрацьованого часу в розрахунку на одного працівника стрімко зросла на 30,03%. Серед причин зростання втрат робочого часу у 2021 р. слід відзначити суттєве збільшення часу неявок з дозволу адміністрації (на 181,62%), наявність прогулів, а особливо наявність неявок у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день (тиждень). Серед факторів, які вплинули позитивно, виділяються зменшення прогулів, тимчасової непрацездатності (на 33,82%).

### 3.2 Аналіз ефективності управління персоналом та забезпеченості трудовими ресурсами підприємства

Середньооблікова чисельність працівників протягом 2020 та 2021 років не зазнала суттєвих змін (табл. 3.3). Середньооблікова чисельність у 2020 році склала 24 особи, у 2021 році цей показник не змінився. Кількість прийнятих у 2020 році склала 5 осіб, у 2021 році – 8 осіб. З причин по власному бажанню у 2020 році – 3 особи, у 2021 році – 2 особи. З згодою сторін цей показник і в 2020 і в 2021 році – складає по 2 особи відповідно.

Таблиця 3.3 – Середньооблікова чисельність працівників протягом 2020 та 2021 років

ПОКАЗНИКИ	2020 рік	2021 рік	Різниця, осіб
Прийнято, осіб	5	8	3
Вибуло осіб усього	5	8	3
у тому числі з причин:			
- власне бажання	3	2	-1
- за згодою сторін	2	2	0
Облікова чисельність на кінець звітної періоду, осіб	24	24	0
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	20	19	-1
Коефіцієнт обороту з прийому	0,208	0,33	0
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,208	0,33	0
Загальний коефіцієнт обороту	0,41	0,66	0,25
Коефіцієнт плинності кадрів	0,125	0,083	-0,042
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,83	0,79	-0,038

Чисельність працівників, які мають стаж роботи понад 1 рік у 2020 році – 20 осіб, у 2021 році 19 осіб. Відповідно проаналізувавши рух персоналу в АТ «ХКФ ГЛОБУС» за 2020 та 2021 роки, можемо сказати наступне – коефіцієнт плинності кадрів зменшився, у 2021 році він склав 0,083 порівняно із 2020 роком – 0,125. Але коефіцієнт стабільності знизився

у 2021 і різниця склала -0,038.

Політика в області оплати праці заснована на прозорості та чіткості критеріїв, які залежать від рівня посади в організаційній структурі і включає: оклад, премії, бонуси та додаткові пільги (табл. 3.4). Формування системи мотивації, визначення рівня заробітної плати здійснюється у відповідності з ринковими тенденціями для конкретних фахівців та їх особистим внеском і результатами.

Таблиця 3.4 – Фонд оплати праці ПРАТ «ХКФ ГЛОБУС» за 2019-2020 рр.

№	Показник	2019	2020	Відхилення
				2020/ 2019
1	Фонд основної заробітної плати , тис. грн	942,4	1104,6	162,2
2	Фонд додаткової заробітної плати , тис. грн	21,5	3,21	-18,29
3	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн	102,6	131,2	28,6
4	Премії та винагороди, що носять систематичний характер, тис. грн	2,166	166,79	164,62
5	Фонд оплати праці штатних працівників, усього, тис. грн	1068,7	1405,8	337,1

Як можна побачити з таблиці 3.4 Фонд основної заробітної плати в 2020 році збільшився на 162,2 тис. грн. Фонд додаткової заробітної плати зменшився на 18,29 тис. грн. Натомість у 2020 році збільшилась сума надбавок на 28,6 тис. грн, збільшилась сума винагород та премій на суму 164,62 тис. грн.

$$\Delta ПП_{HP} = \frac{19 + 35}{480 - 19 - 35} * 100 = 12,7\% .$$

З проведених розрахунків бачимо, що резерви часу у робочому дні менеджера становлять 22,2%, що свідчить про нераціональне використання тайм-менеджменту у ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус».

У ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус» реалізується

комплекс заходів соціально – психологічного на персонал, представлений рисунку 3.3.

Для працівників, які проходять навчання за направленням ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус» передбачено обов'язкове їхнє працевлаштування відповідно до отриманої спеціальності або кваліфікації.

Кожен працівник, отримуючи відповідну профільну освіту за напрямом, упевнений у завтрашньому дні, що сприяє підвищенню зацікавленості працівників, закріплює їх на робочих місцях.

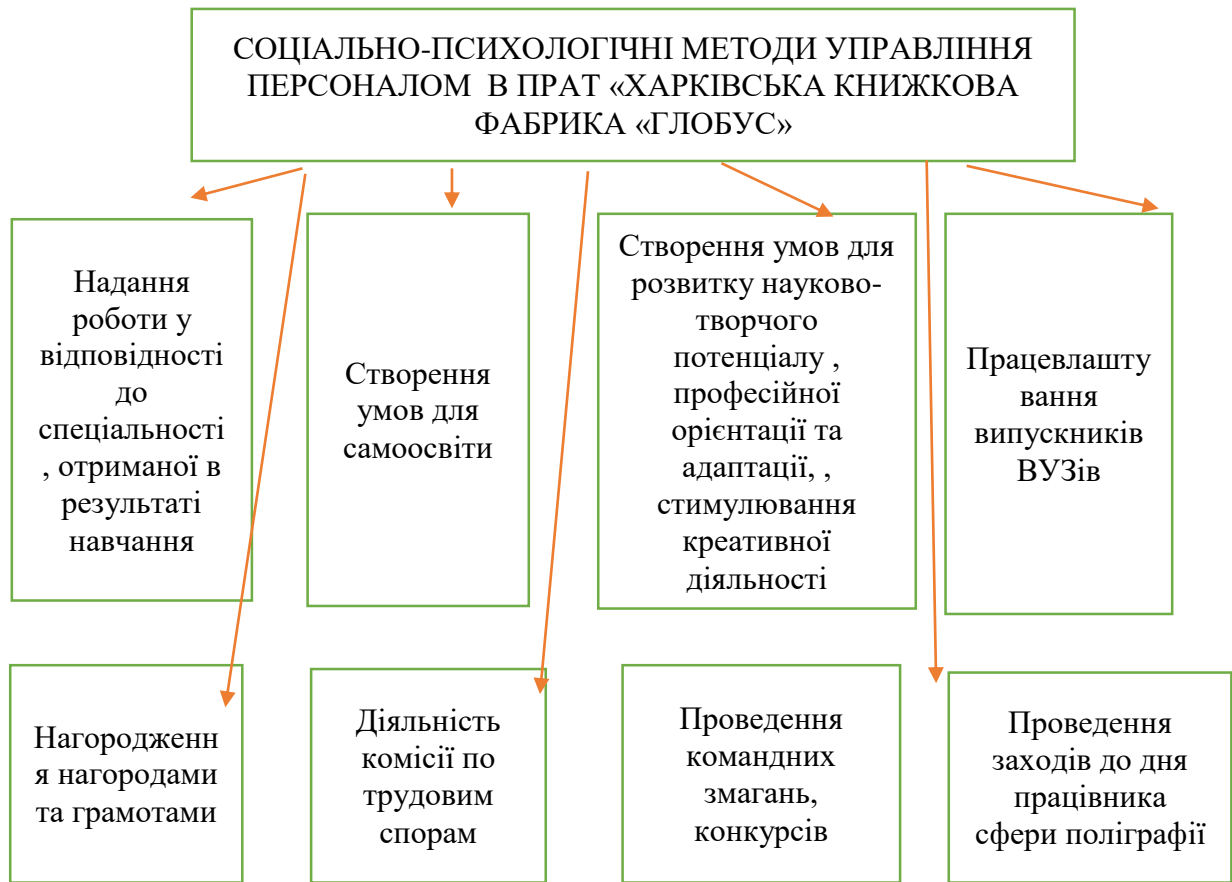


Рисунок 3.3 – Перелік заходів соціально – психологічного впливу

Крім цього, такі працівники відчують свою значущість для організації, яка забезпечує їх необхідним для проходження навчання, здобуття освіти, а також гарантує працевлаштування. Такий працівник працює на благо ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус» загалом, і зокрема. У таблиці 3.5 відображено динаміку зміни чисельності працевлаштованих у період 2019 – 2021 р.р.



Таблиця 3.5 – Чисельність працевлаштованих працівників після закінчення навчання

	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Кількість прийнятих осіб після закінчення навчання	17	21	20
% загальної кількості	7,5	9,1	8,9

Як показує таблиця 3.5 чисельність працівників у середньому у період становить 19 чол. Ці люди були спрямовані на навчання, обіймаючи посади категорії робітників, здобули вищу профільну освіту та у зазначені періоди працевлаштовані за отриманою спеціальністю.

Для працівників створюються умови, що сприяють процесам самоосвіти. Для ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС» як і будь-якої іншої організації, дуже важливі кваліфіковані фахівці, готові розвиватися та вдосконалюватися. У ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС» діє навчальний клас, у якому під керівництвом професійного педагога працівники можуть пройти тести, ознайомитися з методичною та навчальною літературою, переглянути журнали та ін. У таблиці 2.8 представлена статистика відвідувань навчального класу ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус»» з власної ініціативи працівників.

Як показує таблиця 3.6 у ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус»» працівники активно займаються самоосвітою – близько 82% працівників відвідало навчальний клас, знайомлячись із необхідною новою інформацією. У 2020 році активність трохи зменшилася – до рівня 68,8%, проте залишається досить високою.

Таблиця 3.6 – Статистика відвідувань навчального класу

	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Кількість відвідувань навчального класу	187	190	154
% загальної кількості	82,7	82,6	68,8

Створено умови, що сприяють розвитку науково – технічного та творчого потенціалу, професійної орієнтації та адаптації: діють гуртки якості, ініціативні бригади, працюють наставники, впроваджені у дію програми професійної орієнтації. Його робота оцінюється та виноситься відповідний вердикт. У таблиці 3.7 відображено кількість пропозицій працівників у сфері іновацій.

Таблиця 3.7 – Кількість пропозицій працівників щодо удосконалення виробничих процесів

	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Кількість пропозицій	18	21	15
Кількість ініціатив	6	14	9
% загальної кількості	2,7	6,1	4,0

Як показує таблиця 2.9, працівники виходять із пропозиціями, хоча активно недостатньо висока. Важливим є і той факт, що до ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС» приймаються на роботу випускники ВНЗ, які проходили навчання за договорами, які звертаються з питань працевлаштування, що не тільки сприяє залученню на роботу до ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС» молодих перспективних кадрів, а й закріплює їх на робочі місця, т.к. працівники, які працевлаштовуються у досить молодому віці на престижну та високооплачувану роботу здебільшого залишаються на роботу у такій організації на все трудове життя.

Працівників, які зробили найбільший внесок у розвиток організації, представляють нагороди. Для подання до нагороди працівника безпосередній керівник виходить на керівництво структурного підрозділу з клопотанням, який формує довідку та подання працівника до нагороди. Нагороди відносяться до категорії заохочень, у ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС» працівники нагороджуються нагородами, перелік яких наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Перелік заохочень ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС»

№	Вид заохочення
1	Видача премії
2	Нагородження цінним подарунком
3	Нагородження почесною грамотою
4	Подяка
5	Присвоєння звань: «Найкращий уповноважений з охорони праці», «Найкращий громадський інспектор з безпеки руху туризму», «Найкращий організатор технічної творчості», «Новатор».

У таблиці 3.9 відображено загальну чисельність працівників, які мають заохочення, та чисельність нагороджених у визначеному році.

Як показує таблиця 2.11, багато працівників мають нагороди, які відрізняють їхню відмінність від інших працівників ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС».

Таблиця 3.9 – Чисельність нагороджених загалом і цього року

	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Загальна чисельність працівників, які мають нагороди, чол.	45	52	51
З них: Присвоєно звання почесного працівника	17	18	22
	11	11	14
Чисельність нагороджених на рік, чол.	7	9	12
% загальної кількості	20,1	22,6	22,9

Отримання нагороди – значний момент у трудовій діяльності будь-якого працівника, тому працівники пишаються своєю роботою та особистим вкладом у неї, який був помічений та гідно оцінений. При цьому, отримання нагороди завжди супроводжується підвищенням рівня оплати праці, тому цей захід соціально - психологічного впливу можна розглядати в комплексі і з економічними, і адміністративними методами управління.

Для виключення трудових спорів у ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС» організована комісія з трудових спорів, до якої

входять працівники. Активно проводяться внутрішньовиробничі змагання, конкурси найкращих за професією, а також огляди – конкурси на найкращий підрозділ. Переможці нагороджуються, а переможець – структурний підрозділ може здобути грант.

При цьому можна відзначити, що конкурси стосуються не лише професійної сфери діяльності, організовуються і творчі конкурси, які дозволяють працівникам виявляти свої таланти та знаходити шанувальників серед колег. Наприклад, у 2021 році проводилися творчі конкурси «Авторська пісня», народної та декоративно – прикладної творчості «Кладова ремесел», фотографів – любителів «Професія в обличчях» та багато інших.

Також можна відзначити і реалізацію таких заходів, що дозволяють активізувати персонал, як виробничу гімнастику, фізкультурні паузи, у яких працівники беруть участь за бажанням.

### 3.3 Шляхи поліпшення системи управління персоналом на підприємстві

Для визначення сили впливу мотиваційних показників на працівників підприємства нами були визначені середні значення оціночних показників, результати яких наведені у табл. 3.10

Таблиця 3.10 – Оцінка трудової задоволеності персоналу ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС» за складовими мотиваційного профілю

<i>Матеріальна</i>	<i>Кар’єрна</i>	<i>Професійна</i>	<i>Моральна</i>
8,1	14,9	13,8	14,9

*Джерело: розроблено автором*

Мотиваційні профілі трудової задоволеності персоналу підприємства, одержані у результаті проведеного дослідження, наведені на рис. 3.4

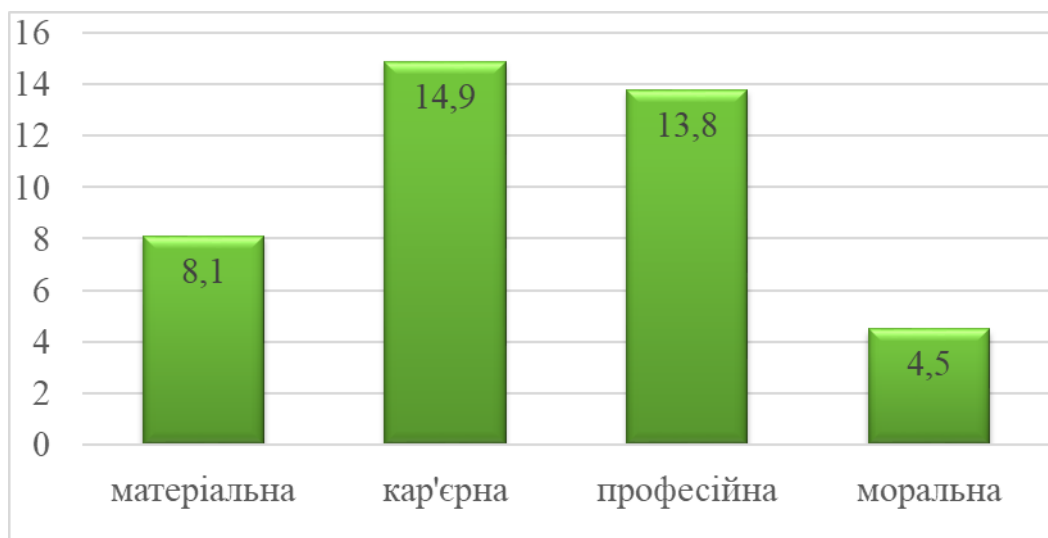


Рисунок 3.5. Результати аналізу трудової задоволеності персоналу ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС».

Діагностика рівнів трудової задоволеності працівників за складовими мотиваційного профілю дозволяє визначити стан трудових відносин та побудувати відповідну політику управління персоналом.

Кадрова політика розробляється керівництвом ретельно і служить для чіткого визначення пріоритетів підприємства в області людських ресурсів. Рівень трудової дисципліни у ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС» досить високий. Що стосується умов поліпшення дисципліни праці, то, звичайно, тут велике значення має добре поставлене нормування праці, що забезпечує повне і рівномірне завантаження роботою тих, хто працює, хороша організація оплати праці. Неодмінною умовою зміцнення трудової дисципліни на є також добре організоване побутове обслуговування, налагоджена робота їдальні, медичного обслуговування.

Серед нематеріального методів стимулювання можна виділити оплату витрат на лікування для робітників з резервного фонду. Велика увага на приділяється навчанню працівників, підвищенню їх професійного рівня. Спеціалісти - практики та ті спеціалісти, що мають середню спеціальну освіту, навчаються у вищих учбових закладах. Фахівці проходять підвищення кваліфікації, навчаються у державних курсах. У рамках підвищення кваліфікації проводиться навчання фахівців на семінарах і тренінгах.

Серед співробітників ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС» було проведено опитування з метою виявлення найбільш дієвих методів підвищення мотивації. Для визначення факторів впливу на систему праці персоналу була сформована анкета. У дослідженні взяли участь 24 особи. Це дозволило виявити ціннісну орієнтацію співробітників і визначити силу факторів мотивації. На рисунку 3.5 Представлені дані, в якій мірі співробітники задоволені своєю роботою в ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС».

Таким чином, тільки 28% опитаних точно можуть сказати, що задоволені своєю роботою. Задоволеність роботою обумовлена бажанням у співробітників працювати в цій компанії, докладати при цьому максимум зусиль для досягнення цілей компанії. Швидше задоволені, ніж незадоволені 60% співробітників, це значний показник і на це варто звернути увагу і робити все для того, щоб навіть незначні сумніви з приводу своєї роботи усунути. Швидше незадоволені, ніж задоволені 12% респондентів, необхідно докласти максимум зусиль керівництва для виявлення причини незадоволення роботою. В іншому випадку організація дану групу людей може втратити.

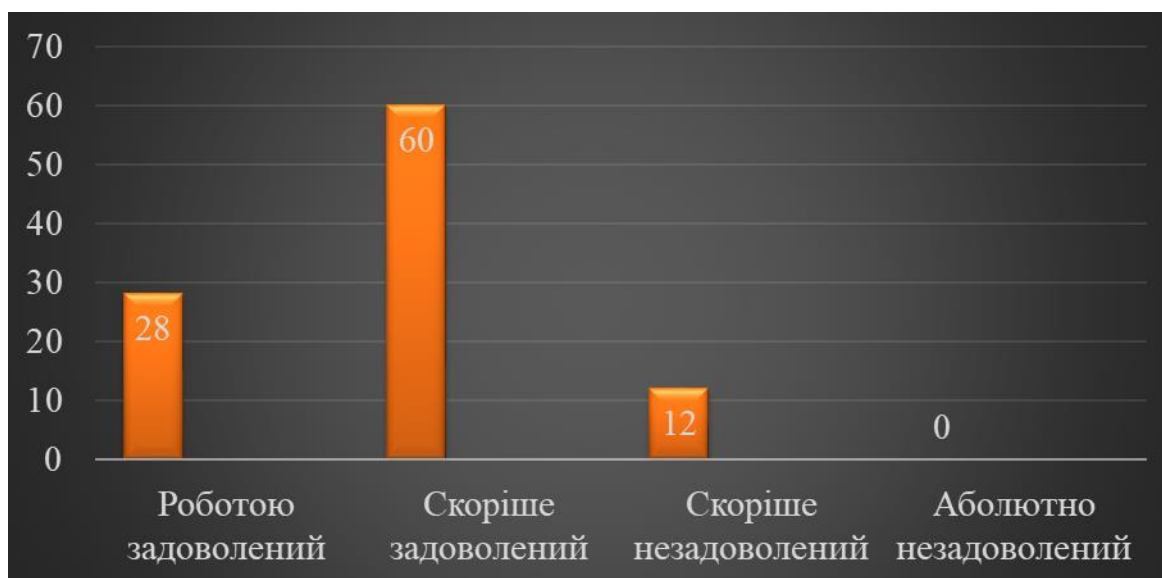


Рисунок 3.5 – Ступінь задоволення співробітників у ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС» своєю роботою,%

*Джерело: розроблено автором*

Для того щоб виявити найбільш значущі фактори, які більшою мірою впливають на задоволеність і мотивацію співробітників їм було запропоновано відзначити для себе більш значущі фактори в таблиці. Самий найбільш значимий фактор в роботі-це заробітна плата, так вважають 90% опитаних.

Другий за значимістю фактор колектив (85%) і на третьому місце роботи (70%). Менш значимі фактори: відповідальність (2%), престиж роботи (10%) і визнання в роботі (14%). Виходить що керівництву варто звернути увагу на заробітну плату своїх співробітників і також на психологічний клімат всередині колективу. Розглянемо рисунок 3.6 на якому представлено думку співробітників з приводу впливу мотивації на підвищення ефективності роботи.

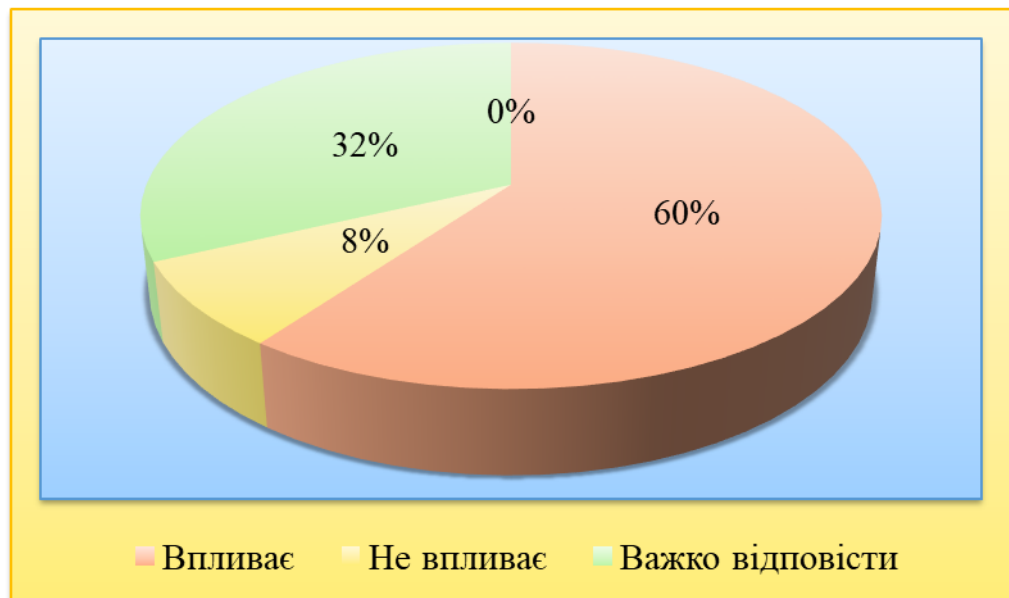


Рисунок 3.6 – Вплив мотивації на підвищення ефективності роботи,%

*Джерело: розроблено автором*

Більше половини співробітників (60%) впевнені в тому, що мотивація впливає на роботу колективу в цілому. Це означає, що керівництву варто використовувати матеріальне і нематеріальне стимулювання для ефективної роботи.

З метою вивчення уявлень взаємодії працівників нами було розроблено

і апробовано методику дослідження.

Основні методи дослідження та способи обробки результатів:

- опитувальний метод (анкетування фахівців);
- спосіб обробки даних – частотний розподіл;
- якісний аналіз результатів опитування.

З огляду на це у дослідженні нами було виділено 4 психологічних критерії ефективної роботи команди психологічного супроводу:

- чітка позиція координатора команди;
- чіткий функціонально-рольовий розподіл обов'язків;
- спільна мета роботи команди;
- позитивний клімат в команді.

Данні критерії стали основою для розробки інструменту дослідження – анкети для фахівців команди психологічного супроводу. Анкета складається із питань відповідно до 4 виділених критеріїв ефективної роботи команди супроводу, які передбачають вибрати один із запропонованих відповідей та письмову розгорнуту відповідь у довільній формі на деякі з них.

Для більш наочного кількісного опрацювання результатів дослідження за критерієм нами було виділено три рівні ефективної взаємодії учасників психологічного супроводу:

- високий рівень – 80-100% узгодженості;
- середній рівень – 50-80% узгодженості;
- низький рівень – менше 50% узгодженості.

При дослідженні рівня узгодженості учасників команд брались до уваги чотири критерії дослідження, які ми виокремили. Враховувались лише суттєві розбіжності у відповідях фахівців, щодо організації роботи команди супроводу у закладі.

Аналіз даних анкетування про рівень узгодженості роботи працівників на основі психологічних засобів впливу показав що учасники працюють в ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС» від 1 до 4 років ,



більшість із них близько 3 років. Частотний розподіл стажу роботи фахівців показано на рис. 3.7.



Рисунок 3.7 – Стаж роботи в ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС»

*Джерело: розроблено автором*

На основі результатів анкетування було здійснено аналітичний опис кількісних даних по кожному з чотирьох критеріїв ефективної роботи.

Можна зробити припущення, що професійна команда не сформована, так як обов'язки керівника припадають на безпосередньо одного із учасників команди, який має більше знань та умінь для організації та координування команди у закладі, що створює перенавантаження та свідчить про недотримання вимог психологічного управління в колективі ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС».[15]

Було проведено опитування, анкета якого надана у дод. Б. Це дослідження дозволило викреслити профіль ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС» (рис. 3.8).

Як і слід очікувати, профіль організаційної культури в досліджуваній організації – бюрократичний. Корпоративну культуру бюрократичного типу можна порівняти з глибоким темним виром: будь-яка свіжа ідея як камінь падає на дно, потривоживши гладь вод лише на мить.

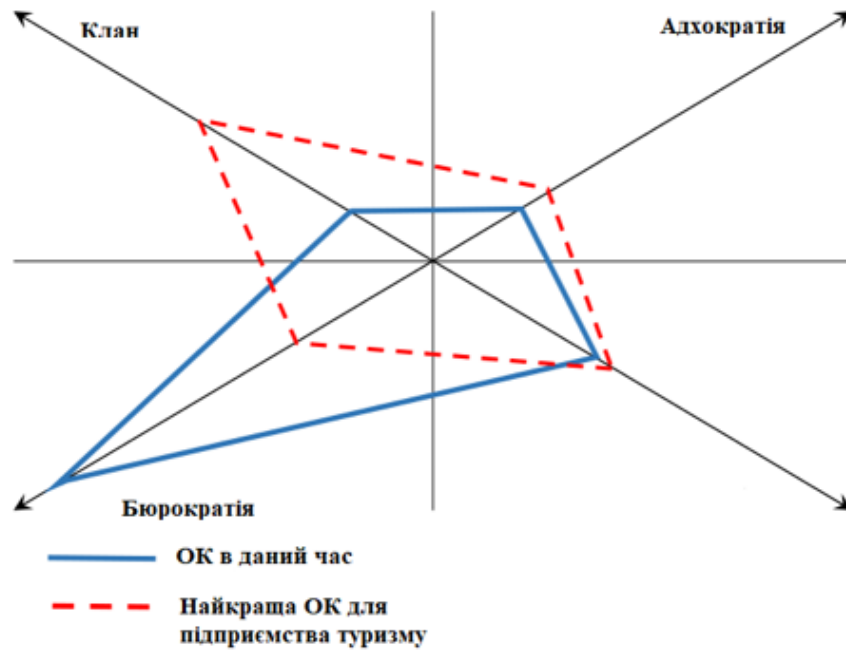


Рисунок 3.8 – Рамкова діаграма конкуруючих цінностей ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС»

*Джерело: розроблено автором*

Якийсь час можна спостерігати розбіжні кола реактивних циркулярів і уточнень до інструкцій, але дуже скоро порушений спокій відновлюється, поверхня стає так само тиха, як і глибини, компанія продовжує насолоджуватися безтурботністю сну. І чим старший вир, чим більше ідей кануло в його незворушності, тим більше в нього шансів перетворитися на справжнє болото.

Проте, бюрократична культура має і безумовні переваги. Тут культивуються систематичний підхід до ведення справ, економічність, чітка узгодженість дій. Фундаментальність, вивіреність кроків, непорушна репутація - все це важливі параметри для організації, покликаної зберігати традиції, дотримуватися закону та справедливості, що бажає мати імідж надійного партнера. У межах застосування методів управління з цілям рекомендується орієнтуватися у підпорядкованих цілей, досягнення яких дозволить забезпечити досягнення і ключових цілей.

Задля більшої кар'єрного зростання рекомендується виконати комплекс заходів, наведених у таблиці 3.11

Таблиця 3.11 – Комплекс заходів для забезпечення кар'єрного зростання

	Характеристика
Мета	Забезпечити включення працівників, які мають необхідні характеристики, до складу кадрового резерву
Рекомендовані заходи	1. Перегляд особових справ та аналіз характеристик працівників відділів Центру, виділення кандидатів на зайняття посад адмін апарату 2. Проведення психологічного тестування з потенційними кандидатами на включення до кадрового резерву 3. Формування алгоритму роботи з кадровим резервом: планування навчання, стажування на робочих місцях, проходження курсів підвищення кваліфікації, забезпечення оцінки та атестації працівників
Відповідальні	Провідний спеціаліст з управління персоналом Спеціаліст з управління персоналом 1 категорії

*Джерело: розроблено автором*

Для реалізації цього заходу рекомендується також використовувати і метод участі в управлінні, що обумовлено насамперед тим, що працівники, що висуваються до складу кадрового резерву, повинні брати участь у виробленні управлінських рішень, що дозволить їм підвищити свою самооцінку та отримати необхідний практичний досвід роботи у потенційній для нього сфері діяльності.

У рамках рекомендованого методу управління за результатами можливий вплив на поліпшення умов праці та характеру праці. Здебільшого ця проблема й у категорії робітників, які безпосередньо зайняті у виробничих процесах. У таблиці 3.12 відображені заходи, рекомендовані поліпшення умов праці та характеру праці.

В результаті реалізації цього заходу буде забезпечено поточне вивчення умов праці та виявлення відхилень у даній системі, що дозволить оперативно вживати заходів щодо усунення виявлених недоліків. В даний час забезпеченню умов праці в ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС» приділяється велика увага, проте, у зв'язку з обсягами робіт, часто беруться до уваги незначні відхилення, які викликають невдоволення

працівників. Оскільки необхідно враховувати специфіку роботи, відповідно, необхідно залучення до реалізації цих заходів безпосереднього керівника. Дуже важливо при цьому забезпечити поточний контроль, що дозволить вчасно вживати заходів для усунення недоліків.

Таблиця 3.12 – Комплекс заходів для поліпшення умов праці та характеру праці

	Характеристика
Мета	Покращення умов і характеру праці
Рекомендовані заходи	1. Проведення позачергової оцінки робочих місць 2. Виявлення відхилень у забезпеченні оптимальних умов праці 3. Дослідження відповідності займаним посадам для нових працівників 4. Проведення соціологічного дослідження стосовно роботи 5. Усунення поточних недоліків у сфері покращення умов та характеру праці
Відповідальні	Безпосередній керівник Фахівець з кадрів 1 категорії Провідний спеціаліст – психолог

*Джерело: розроблено автором*

Спираючись на отримані результати, були сформульовані пропозиції щодо вдосконалення організаційного клімату в ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС» за допомогою удосконалення соціальних методів управління.

#### 1. Матеріальне стимулювання працівників.

Преміювання лідера серед менеджерів. Розмір премії найкращого працівника становитиме 20% від заробітної плати, отриманої ним у поточному місяці.

Колективний бонус. Система преміювання, призначена для впливу на результативність та ефективність роботи персоналу, буде пов'язувати грошову винагороду співробітника з результатами роботи організації.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що в результаті проведення комплексу заходів щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу,

зміниться не лише розмір середньомісячної заробітної плати (зросте до 25000 грн.), а й її структура.

3. Виняткову роль концепції роботи ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС» грає наявність організаційної культури. Наслідком цієї тенденції є розширення частки приміщень суспільного значення, що відіграють важливу роль для комфорту працівників.

Одним із популярних рішень для кімнат відпочинку стає ізольовані зони відпочинку, thinktanks. Їх можна використовувати як міні-кімнату відпочинку, а також для індивідуальної роботи. При цьому вони чудово компенсують відсутність особистого простору на робочому місці. Відмінне рішення щодо обладнання кімнати відпочинку - спортзал або ігрова кімната [23].

Кімната відпочинку важлива для підтримки працездатності колективу. Втома має властивість накопичуватися і може стати причиною не лише погіршення продуктивності, а й причиною нещасного випадку на робочому місці.

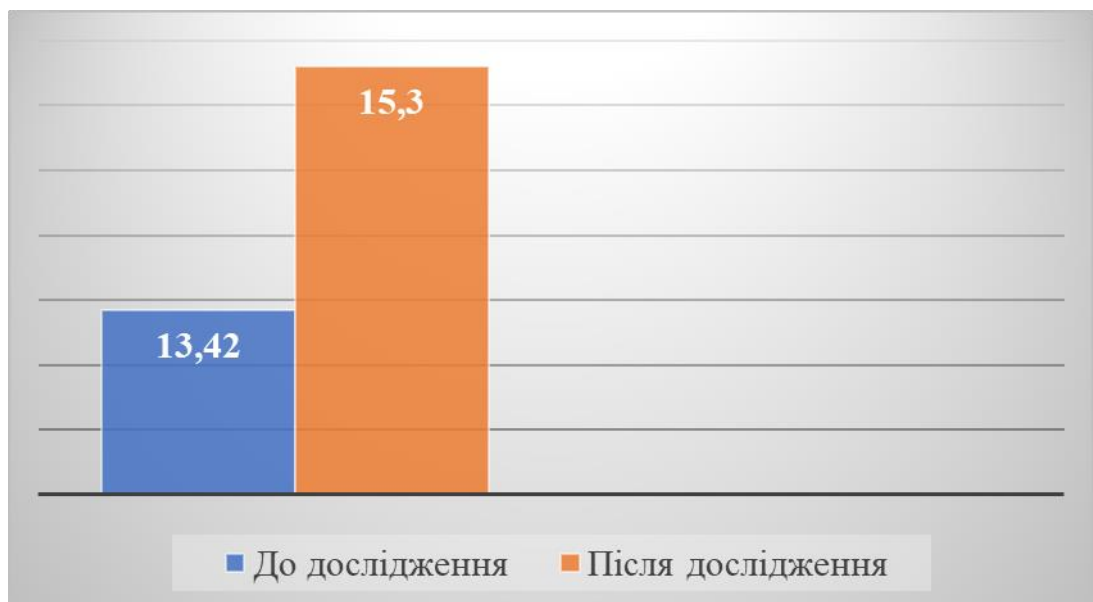


Рисунок 3.9 – Результати діагностики організаційного клімату в колективі в ході запровадження нових соціальних методів управління

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, у досліджуваних відбулися значні позитивні зміни

адаптації, задоволеності роботою, а саме підвищився рівень організаційного клімату.

Хороший організаційний клімат характеризується високим ступенем довіри членів колективу, вимогливістю один до одного, згуртованістю, психологічною сумісністю (додаток А). Як показують результати, у ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС» психологічний клімат оцінює, як дуже хороший лише 10% опитаних. Як нормальний – 65%. 18% - задовільно, та 10% – негативно. Повною мірою використовують свої здібності (знання, уміння, навички) близько 30% працівників.

У додатку Б відображені заходи, рекомендовані поліпшення психологічного клімату. В результаті реалізації цього заходу працівники впевненіше почуватимуться на робочому місці; буде забезпечена стабільність, що дозволить зосередитися на вирішенні поточних завдань.

Таблиця 3.13 – Комплекс заходів для покращення психологічного клімату

	Характеристика
Мета	Поліпшення психологічного клімату у колективі
Рекомендовані заходи	1.Оцінка психологічного клімату щокварталу виявлення негативних тенденцій 2.Виявлення вогнищ конфліктів 3.Реалізація заходів для усунення конфліктів
Відповідальні	Спеціаліст з кадрів 1 категорії Провідний спеціаліст - психолог

*Джерело: розроблено автором*

Серед факторів, що негативно впливають на реалізацію здібностей, керівник відзначив відсутність необхідності використовувати повною мірою інтелектуальні та фізичні можливості на роботі. 34% відзначили низький рівень оплати праці, 59% – відсутність зв'язку між розміром праці та результатами роботи, 7% – відсутність моральної зацікавленості. Умови для подальшого просування по службі не можуть оцінити 48%, 12% вважають їх

задовільними та 40% – поганими. Понад 50% конфліктів у взаєминах керівників середньої ланки безпосередньо пов'язано з організацією їх взаємодії у процесі спільної діяльності. А в діаді "начальник - підлеглий" доводиться говорити про ще більшу кількість конфліктів, викликаних протиріччями спільної діяльності.

Однією з основних причин конфліктів, що виникають у процесі спільної діяльності, є прийняття людьми неграмотних рішень (насамперед, управлінських), які провокують конфлікти між учасниками. Пропонуємо використовувати наступні методи психологічного впливу в діаді «керівник – підлеглий» без конфліктним (див. табл. 3.13).

## ВИСНОВКИ

Зазначимо, що нам вдалося досягти мети, поставленої на початку роботи. Тому, можемо зробити наступні висновки.

Щодо визначення сутності, завдання та основні принципи управління персоналом.

Традиційно під управлінням персоналом розуміють функцію, цільової установкою якої виступає забезпечення організації необхідним персоналом і організація його найбільш ефективного використання

Сучасний управлінський апарат, використовуючи основні визначення та положення описуваної концепції, здійснює розробку правил та процедур поведінки людей у різних ситуаціях на виробництві, а також регламентує права та обов'язки кожного працівника підприємства, що вибудовує ієрархію розподілу влади тощо. Управлінський апарат на підприємствах використовує різні види систем управління персоналом, проте методи управління персоналом у них єдині.

Можуть бути виділені такі функції управління персоналом: планування персоналу визначення способів найму працівників, маркетинг персоналу, підбір, відбір та розстановка персоналу, адаптація та професійний розвиток працівників організації, планування кар'єри, мотивація та стимулювання праці працівників

керівництво персоналом, управління витратами на персонал, організація робочого місця, забезпечення оптимального режиму праці, вивільнення персоналу.

Щодо методів та функції управління персоналом.

Елементи системи управління персоналом включають цілі, функції, підсистеми, структуру управління персоналом, а також взаємозв'язок суб'єктів управління персоналом та участь працівників в управлінні організацією. Участь працівників в управлінні організацією можлива з погляду участі у



виробленні рішення або тільки у виконанні цих рішень, але, у будь-якому випадку повинні бути сформовані ті механізми, якими забезпечується досягнення взаємозв'язку між цілями організації та цілями управління персоналом. Ці механізми представлені, насамперед, участю працівників в управлінні, а на рівні системи управління персоналом можуть бути реалізовані як через підсистему стимулювання праці персоналу, і через інші підсистеми управління персоналом

Щодо сучасних підходів до побудови системи управління персоналом.

Система управління персоналом повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів прибуття і звільнення, тобто оновлення кількісного складу персоналу; розвиток якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації. Кадровий потік зустрічається в межах будь-якого підприємства. Але чим більший цей потік, тим більше це свідчить про те, що персонал не задоволений чи то умовами праці, чи то заробітною платою.

Ключові особливості соціально-психологічного стилю управління:

Праця на благо свого соціуму – природний для людини процес: достатньо створити сприятливі для роботи умови та дозволити співробітнику взяти на себе частину відповідальності за результат, щоб він був щиро зацікавлений в успіху;

Задіяні у прийнятті організаційних рішень люди демонструють високий рівень самоконтролю, виявляють спроможність до самоврядування;

Більшість людей мають достатній інтелектуальний потенціал для творчого вирішення широкого спектра завдань;

Участь у спільній діяльності сама по собі є частковою винагородою за роботу над досягненням мети.

Наше дослідження присвячене питанням управління за допомогою соціально- психологічних методів на підприємстві ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС» .

За результатами проведення аналізу кадрового складу було встановлено,

що кадровий склад працівників досить молодий, працівники мають переважно вищу освіту, більшість працівників має стаж роботи в організації 1-6 років. Були виявлені причини, що підлягають впливу, що дозволили визначити недоліки у системі управління, отже, й у застосуванні методів управління персоналом.

У організації застосовуються традиційні методи управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально – психологічні. В основі їх застосування лежать регламентовані процедури, які не підлягають змінам та застосовуються щорічно. Кожна група методів представлена досить великою кількістю заходів, які використовуються в рамках підприємства.

Проведення аналізу причин звільнень дозволило визначити, що основні проблеми спостерігаються у системі застосування соціально – психологічних та адміністративних методів, зокрема, в організації працівники не бачать перспектив кар'єрного зростання, не стабільний соціально – психологічний клімат, а також спостерігається незадоволеність умовами та характером праці.

Запропонована система заходів враховує, що вони мають працювати у комплексі поліпшення соціально – психологічного клімату. Також були надані рекомендації щодо інформаційного та кадрового забезпечення. На думку учасників експериментальної групи після запропонованої програми з командоутворення підвищився рівень компетентності працівників. Крім того, психологічна атмосфера, що змінилася, - в робочому колективі сприяла обміну досвідом серед колег та надання допомоги один одному, внаслідок чого співробітники стали краще справлятися з поставленими трудовими завданнями та демонструвати нові рівні професійних знань, умінь та навичок.

Підсумовуючи можна відзначити, що завдяки сучасним підходам робота щодо вдосконалення управління персоналом показала позитивні результати щодо формування соціально-психологічної атмосфери всередині колективу .

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: посібник / Г.М. Азаренкова. К.: «Ліра-К», 2010
2. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: моногр. / за ред. Л. І. Федулова ; Ін-т екон. прогнозування НАН України. К.: Фенікс, 2015. 320 с.
3. Алексюк А. А. Педагогіка вищої освіти України, історія, теорія. К.: 2018. С. 123-125.
4. Балабанова Л. В. Сардак О. В. Управління персоналом. К.: Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. К. : Центр учбової літератури, 2021. 467 с.
7. Балабанова Л.В. Управління персоналом : [підручник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
8. Ващенко Н. В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством / Н. В. Ващенко. Економічний часопис-XXI. 2014. № 1-2(1). С. 98-101.
9. Винничук Р. О. Особливості розвитку персоналу в організаціях індустрії туризму / Р. О. Винничук. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 19-26
10. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М., Резанова Н. О., Кіндратець О. М.. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. Посібник. Запорізька держ. інженерна академія. К. : Професіонал, 2016. 567с.

11. Васюк Н. О. Керівні кадри в системі охорони здоров'я: сутність понять. Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики галузі охорони здоров'я / Н. О. Васюк. Матеріали науково-практичної конференції. Київ. 2015. С. 18-23.
12. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу : [монографія] / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2021. 295 с.
13. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія. К.: Міленіум, 2014. 358 с.
14. Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту. К.: Ленвіт, 2017. 263 с.
15. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
16. Калюжна Н. Г. Потенціал системи управління підприємством: методологія, оцінювання та моделювання : монографія. Луганськ : СПД Резніков, 2019. 548 с.
17. Корольов Д. С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. БІЗНЕС-ІНФОРМ. 2019. №3. С. 399-405.
18. Корчевська Л, О. Прогнозування рівня використання трудового потенціалу України як складова управління його розвитку. Акт. пробл. економіки. 2018. № 3. С. 136—141.
19. Каленюк І. Деякі проблеми організації та фінансування професійної підготовки кадрів. Україна: аспекти праці. 2018. № 8.
20. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз / Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019.
21. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз / Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019.

22. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ Видавництво: Кондор, 2012. 308 с.
23. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підруч. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. К. : Академ-видав, 2018. 416 с
24. Кукліна Т. С. Сучасний стан розвитку туризму в Україні / Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева // Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_2\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_36)
25. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. Вінниця, 2019. С. 178-183.
26. Макаренко С. М. Формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства: дис. ... докт. екон. наук: 08.00.04; Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Одеса, 2021. 455 с.
27. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування: Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.
28. Мельтухова Н. М., Михайленко Г. В. Світовий досвід управління освітньою галуззю. URL:<http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-3/doc/5/01>.
29. Нормування праці і організація робочого місця: Учбовий посібник / за ред. С.М. Погорелова& Харків: НТУ „ХПІ”, 2018. 400 с.
30. Олійник В. В. Наукові основи управління підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПТО : монографія. К.: Міленіум, 2018. 594 с
31. Поляруш О.В., Самофалова М.О. Роль комунікацій в управлінні персоналом. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/download/2105/1612>
32. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку URL:<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>

33. Скляр Є. П. Розвиток персоналу підприємства із застосуванням моделей компетенцій. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2018. № 6. С. 151–154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSunu\\_2018\\_6\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSunu_2018_6_22)
34. Савченко В. Удосконалення та підвищення ефективності професійного навчання кадрів на виробництві. Україна: аспекти праці. 2016. № 7.
35. Смачило В. В. Диференціація методів управління кадровим потенціалом підприємства / В. В. Смачило, В. Ю. Халіна & Соціальна економіка. 2018. Вип. 56. С. 222-232
36. Спивак, В. А. Управление персоналом для менеджеров. К. : Знання, 2018. 624 с
37. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями. Вісник економічної науки України. 2021. № 2. С.194–196
38. Тюхтенко Н. А., Макаренко С. М., Олексенко Я. А. Формування корпоративної культури як основи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник університету. 2020. Випуск №. 44. С. 98-106.
39. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
40. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Оцінка психологічного клімату в колективі

Характер відповідей	Керівники		Лінійні менеджери		Співробітники	
	К-сть людей	Питома вага, %	К-сть людей	Питома вага, %	К-сть людей	Питома вага, %
Дуже хороший	-	0	0	0,0	3	18,7
Нормальний	1	100	5	83,3	9	56,3
Задовільний	-	0	1	16,7	2	12,5
Незадовільний	-	0	0	0,00	2	12,5
Важко відповісти	-	0	0	0,00	0	0,0
Всього	1	100	6	100,00	16	100,00

*Джерело: розроблено автором*

## Додаток Б

Таблиця Б.1 – Складові безконфліктної взаємодії керівника та підлеглого в ПРАТ «ХАРКІВСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА «ГЛОБУС»

1	Ставити ясні завдання. Розпорядження, що віддаються працівникам, повинні бути чіткими і повними. Не варто сподіватися, що вас правильно зрозуміли, переконатись, як саме вас зрозуміли. Нехай співробітник викладе завдання так, як він його представляє, визначить його цілі, очікувані результати і способи їх досягнення.
2	Забезпечити можливості виконання дорученої роботи. Якщо є можливість забезпечити працівника всім необхідним для виконання доручення, варто зробити це. Ініціативність працівника не виключає співпрацю.
3	Дотримуватись законодавства. Все, щоб не відбувалося у компанії, має відповідати законодавству. Необхідно бути взірцем для своїх співробітників.
4	Не потрібно бути категоричними. Залишати працівникам шанс виправити допущені помилки, не робити поспішних висновків. Не допускати потурання, будити мудрим та справедливим.
5	Об'єктивність. Оцінюючи результати діяльності працівників, завжди враховувати початкові умови, компетентність, досвід та інші фактори. Якщо судити лише за наслідками інших співробітників, це буде не зовсім правильно.
6	Критикувати грамотно. Ще Сенека говорив: «Найсильніший той, хто має силу керувати собою», тому, критикуючи, не переходьте на особисті оцінки, критикуйте по суті, щодо справи, вчинку.
7	Не узагальнювати. Критикуючи, не переносити оцінки на весь колектив, казати конкретно. Фрази «та ви взагалі», «ви завжди так кажете...», «все, що ви робите...» неприпустимі.
8	Бути помірним. Прояв негативних емоцій неминучий, однак потрібно керувати собою в яскравих емоційних ситуаціях.
9	Конструктивізм. Критикуючи, говорити про те, як керівник пропонує виправити помилки, пропонувати вихід із ситуації. Вказати на помилку завжди, легше, ніж знайти рішення.
10	Будити рівними. За психологічним статусом керівник та співробітник рівні. Тому, спілкуючись, важливо показувати, що ви визнаєте цю рівність. Можна бути багатшими, старшими, досвідченішими, але за своєю суттю всі люди рівні один перед одним.
11	Бути справедливим. Ніколи не дозволяти собі зриватися на співробітників, які перебувають у підпорядкуванні. Поганий настрій або власна неухважність не дають підстав бути неповажним до своїх співробітників і використовувати їх як «громовідвід».
12	Як приклад для своїх співробітників. Вияв безконфліктності, вміння контролювати свої емоції та згладити ситуацію, об'єктивності, поваги, толерантності подає позитивний приклад для працівників. Саме такого керівника поважатимуть і навіть прощатимуть йому деякі недоробки, адже він – та людина, у якої слід навчатися.

*Джерело: розроблено автором на основі [26, с.82-86 ]*