

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Оцінка ефективності витрат на персонал організації»

Виконала: студент 2 курсу, групи 8.0510-уп
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Абрамова К.О.

Керівник: д.е.н., професор

Іванов М.М.

Рецензент: д.е.н., професор

Семенов А.Г.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

«_____» _____ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Абрамовій Катерині Олексіївні _____.

1. Тема роботи «Оцінка ефективності витрат на персонал організації»
Керівник роботи: _____ Іванов Микола Миколайович, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від «20» вересня 2021 року № 1539-с
2. Строк подання студентом «10» січня 2022 року
3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки вітчизняних і закордонних вчених з питань ефективності витрат на працю, бюджетування витрат на персонал, дані мережі Інтернет, власні дослідження, результати опитування працівників ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня», внутрішня звітність ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити основні принципи організації та регулювання витрат на персонал; вивчити структуру витрат на персонал організації; проаналізувати методи та показники оцінки ефективності витрат на персонал; дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня»; проаналізувати систему витрат на персонал ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня»; провести оцінювання ефективності витрат на персонал ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня»; запропонувати вдосконалення методики визначення ефективності витрат на персонал; надати рекомендації щодо підвищення ефективності витрат на персонал на прикладі ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня»; провести розрахунок ефективності запропонованих заходів.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 14 рис., 26 табл. і 1 формулу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Іванов М.М., професор	18.08.2021	18.08.2021
2	Іванов М.М., професор	09.09.2021	09.09.2021
3	Іванов М.М., професор	19.10.2021	19.10.2021

7. Дата видачі завдання 1 липня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2021 р. – 09.07.2021 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2021 р. – 11.08.2021 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2021 р. – 09.09.2021 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2021 р. – 07.10.2021 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2021 р. – 08.11.2021 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	09.11.2021 р. – 15.11.2021 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2021 р. – 28.12.2021 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	10.01.2022 р.	виконано

Студент _____
(підпис)К.О. Абрамова .
(ініціали та прізвище)Керівник роботи _____
(підпис)М.М.Іванов .
(ініціали та прізвище)**Нормоконтроль пройдено**Нормоконтролер _____
(підпис)Л.А.Бехтер .
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 81 с., 7 рис., 20 табл., 50 джерел, 1 додаток.

Об'єктом дослідження є витрати на персонал ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня».

Предметом дослідження є ефективність витрат на персонал ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня».

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні основних напрямків підвищення ефективності витрат на персонал.

Методи дослідження: логічне узагальнення, системний підхід, ситуаційний аналіз, узагальнення теоретичних досліджень, анкетування, експертний метод.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що було удосконалено алгоритм застосування системного підходу до управління витратами на персонал з визначенням ключових етапів.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що вдосконалений алгоритм застосування системного підходу до управління витратами на персонал може бути використаний менеджерами та фахівцями з персоналу для оптимізації фінансового стану підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у тезах.

ВИТРАТИ НА ПЕРСОНАЛ, БЮДЖЕТУВАННЯ ВИТРАТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ, СТРУКТУРА ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ.

SUMMARY

Master's qualification work: 81 pages, 7 figures, 20 tables, 50 sources, 1 application.

The object of the study is the cost of staff of LLC "Publishing House" Melitopol City Printing House ".

The subject of the study is a study of the cost-effectiveness of personnel of LLC "Publishing House" Melitopol City Printing House ".

The purpose of the qualification work is to determine the main directions of improving the efficiency of personnel costs.

In accordance with the goal in the work the following tasks are solved:

- explore the basic principles of organization and regulation of personnel costs;
- study the structure of personnel costs of the organization;
- analyze methods and indicators for assessing the effectiveness of personnel costs;
- give organizational and economic characteristics of Melitopol City Printing House Publishing House LLC;
- to analyze the system of personnel costs of LLC "Publishing House" Melitopol City Printing House ";
- to evaluate the effectiveness of staff costs of LLC "Publishing House" Melitopol City Printing House ";
- propose to improve the methodology for determining the effectiveness of personnel costs;
- provide recommendations for improving the efficiency of personnel costs on the example of LLC "Publishing House" Melitopol City Printing House ";
- calculate the effectiveness of the proposed measures.

Research methods: logical generalization, systematic approach, situational analysis, generalization of theoretical research, questionnaires, expert method.

The scientific novelty of the study is that the algorithm for applying a systematic approach to personnel cost management with the definition of key stages has been improved.

The value of the results of the master's qualification work is that an improved algorithm for applying a systematic approach to personnel cost management can be used by managers and HR professionals to optimize the financial condition of the enterprise.

The main results of the qualification work are highlighted in the abstracts.

PERSONNEL COSTS, COST BUDGETING, EFFICIENCY OF
PERSONNEL COSTS, STRUCTURE OF PERSONNEL COSTS.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ.....	11
1.1 Основні принципи організації та регулювання витрат на персонал...	11
1.2 Структура витрат на персонал організації.....	20
1.3 Методи та показники оцінки ефективності витрат на персонал	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ “ВИДАВНИЧИЙ ДІМ “МЕЛІТОПОЛЬСЬКА МІСЬКА ДРУКАРНЯ”	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня».....	34
2.2 Аналіз системи витрат на персонал ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня».....	40
2.3 Оцінювання ефективності витрат на персонал ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня».....	47
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКА МІСЬКА ДРУКАРНЯ»	54
3.1 Вдосконалення алгоритму застосування системного підходу до управління витратами на персонал.....	54
3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності витрат на персонал на прикладі ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня»	57
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих рекомендацій та заходів	69
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

В умовах ринкової економіки більшість підприємств все частіше задаються питанням про те, як підвищити ефективність діяльності свого підприємства. Розглядаючи це питання, слід зазначити те, що основним показником характеризує ефективну діяльність підприємства є прибуток. Як відомо, що більший прибуток підприємства, то вище його ринкова вартість. Сьогодні метою всіх підприємств (незалежно від своїх сфери діяльності) є збільшення прибутку. Але збільшення прибутку неможливо без оптимізації витрат підприємства. Тому оптимізація витрат за підприємстві починається з найбільш витратних статей. До найбільш витратних статей відносять витрати на персонал, оскільки фонд оплати праці може досягати до 70% виторгу підприємства.

Багато підприємств за останні два десятиліття працюють нестабільно. У періоди кризи часто спостерігається як різке падіння виробництва, а й повна зупинка підприємств. Одним із найнегативніших моментів у ці періоди є неефективна політика управління персоналом, у тому числі політика бюджетування витрат на персонал.

Дослідженню теоретичних та методичних аспектів бюджетування витрат на персонал присвячували свої наукові праці заграничні та вітчизняні вчені. Зокрема, співвідношення понять «витрати» та інвестиції» висвітлено у дослідженнях Т.В. Давидюк, С.В. Оганджян, О.В. Захарової, Д.П. Богині. Дискусіям щодо трактування таких категорій, як «робоча сила», «трудові ресурси», «персонал», «людський капітал» присвячені праці Е.І. Полякової, Л.С. Федорняк, А.М. Колота, Е. Боуена, С.А. Криклій, Н.О. Мазур. Визначення поняття «витрати на персонал» у своїх дослідженнях дають А.Ф. Лисков, О.Я. Кібанов, Ю.Н. Павлючук, А.А. Козлов. Однак науковцями не визначено єдиного підходу щодо визначення ефективності витрат на персонал.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні основних напрямків підвищення ефективності витрат на персонал.

Відповідно до поставленої мети в роботі поставлено такі завдання:

- дослідити основні принципи організації та регулювання витрат на персонал;
- вивчити структуру витрат на персонал організації;
- проаналізувати методи та показники оцінки ефективності витрат на персонал;
- дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня»;
- проаналізувати систему витрат на персонал ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня»;
- провести оцінювання ефективності витрат на персонал ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня»;
- запропонувати вдосконалення методики визначення ефективності витрат на персонал;
- надати рекомендації щодо підвищення ефективності витрат на персонал на прикладі ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня»;
- провести розрахунок ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є витрати на персонал ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня».

Предметом дослідження є ефективність витрат на персонал ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти, фахова література, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, статистичні дані та звітна інформація з персоналу ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня», результати власних напрацювань і спостережень.

У роботі використано методи: логічне узагальнення, системний підхід, ситуаційний аналіз, узагальнення теоретичних досліджень, анкетування, експертний метод.

Випускна кваліфікаційна робота містить наступні елементи наукової новизни: *удосконалено* алгоритм застосування системного підходу до управління витратами на персонал з визначенням ключових етапів.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що вдосконалений алгоритм застосування системного підходу до управління витратами на персонал може бути використаний менеджерами та фахівцями з персоналу для оптимізації фінансового стану підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів і молодих вчених «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності» (Запоріжжя, 2021).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця: тези за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

1.1 Основні принципи організації та регулювання витрат на персонал

Самигін С. І., Столяренко Л. Д. [37] розглядає поняття ефективності управління персоналом як відношення результативності до витрат, які пов'язані з функціонуванням системи. Результативність має за оцінку загальносистемні критерії і критерії виконання основних функцій. Автор виділяє те, що така оцінка ефективності управління персоналом – є одним з головних чинників конкурентоспроможності підприємства.

Маршавін Ю. до оцінки ефективності управління персоналом включає[28]:

- досягнення конкретного результату
- досягнення цілей при мінімальних витратах
- ефективність процесу управління

Погребняк А. Ю., Лінник І. М. розуміють під ефективністю управління персоналом розміри результатів діяльності підприємства, які отримані від використання різних видів ресурсів. Основний критерій ефективності – рівень соціальної напруги [34].

Отже, з точки зору економічного підходу, витрати є однією з невід'ємних етапів досягнення цілей організації, вони неминучі та необхідні. Задля того, щоб вони були ефективні та мінімальні, потрібно проводити аналіз та оптимізацію[14]. Через те розглянемо детальніше, що включає в себе така стаття розходів, як витрати на персонал.

Російський вчений А. Кібанов визначає витрати на персонал як інтегральний показник, який включає в себе витрати, пов'язані із залученням,

винагородою, стимулюванням, використанням, розвитком, соціальним забезпеченням, організацією праці та поліпшенням його умов праці, звільненням персоналу [20]. При цьому інтегральний показник автор характеризує як процес управління витратами без цільового завдання.

В. Веснін вважає, що витрати на персонал – це сукупність витрат, що пов'язані з його залученням, винагородою, стимулюванням, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи та поліпшенням умов праці [16, с. 468]. В даному визначенні процес витрат на персонал визначається лише як перелік витрат на певні види робіт з ним.

Науковці Ю.Н. Павлючук та А.А. Козлов визначають, що витрати на персонал є тією частиною створеної в процесі суспільного відтворення вартості, яка утворює фонд життєвих засобів, потрібних для відтворення робочої сили в конкретних соціально-економічних та історичних умовах [17, с. 45]. Автори розглядають дану категорію з точки зору суспільного відтворення, але дане поняття не може розглядатись одностороннього, враховуючи лише відтворення робочої сили.

Науковець А.Ф. Лисков визначає витрати на персонал як відносини з приводу утворення та розподілу фонду коштів, що спрямовуються компанією на реалізацію заходів, пов'язаних із функціонуванням системи управління персоналом.

Комплекс заходів з управління витратами на персонал індивідуальний для кожної організації і залежить від сфери її діяльності, розмірів і стратегії розвитку, що не існує загальноприйнятого механізму, що дозволяє знизити витрати, однак розглянутий вище підхід до управління витратами на персонал дозволяє систематизувати витрати і значно знизити фінансові втрати.

Загальний підхід до управління витратами на персонал представлений на рис. 1.1

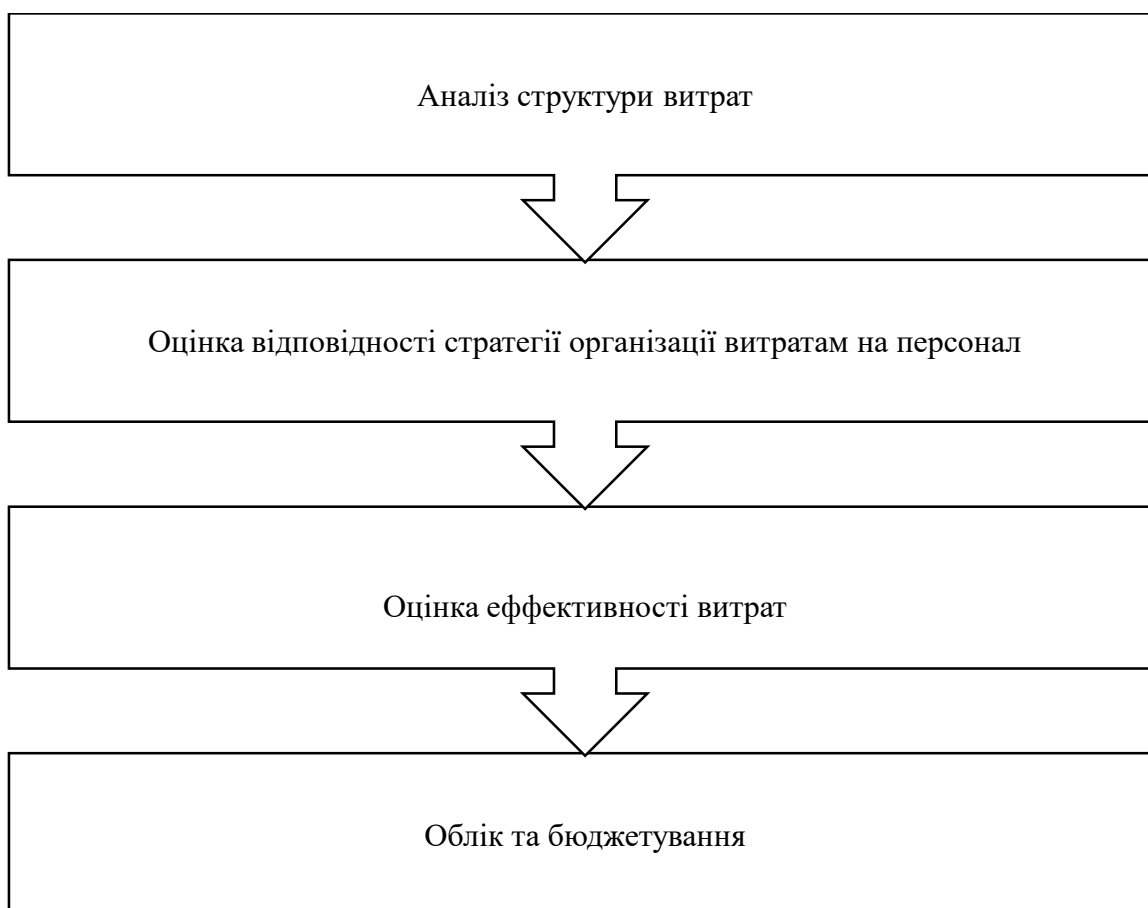


Рисунок 1.1 - Підхід до управління витратами на персонал
(складено автором)

Управління витратами на персонал необхідно починати зі структурування витрат, яке дозволить виявити основні резерви для їх зниження і розробити конкретні заходи щодо їх реалізації в організації [23].

Головною важливою відмінністю витрат за оплату праці з інших елементів і те, що фонди оплати праці регулюються виключно внутрішніми нормативними документами організації. Величина окладів, тарифних ставок та відрядних розцінок встановлюється колективним трудовим договором, а принципи та методи розрахунку трудових витрат залежать від організаційно-технологічних особливостей та асортименту продукції, що випускається (робіт, послуг). Інші елементи собівартості повністю або частково пов'язані із зовнішніми факторами – ринковими цінами на матеріальні ресурси, енергоносії, основні засоби, кількісними нормативами на стандартизовану

продукцію. Зазначені методи мають між собою тісний взаємозв'язок. Розглянемо деякі методи включення витрат за оплату праці складу витрат організації. Нормативний метод характеризується наявністю норм споживання ресурсів та облікових цін цих ресурсів у процесах діяльності підприємства. За цим методом відображення фактичних витрат має проводитися з веденням оперативного обліку відхилень від норм споживання ресурсів із встановленням розміру відхилень, місць їх виникнення, причин та винуватців освіти відхилень з метою системного обліку та перевірки обґрунтованості поточного рівня норм та контролю економічної ефективності організаційно-технічних заходів, що здійснюються [2]. Формування планових калькуляцій на основі норм витрат дозволяє планувати витрати, програму випуску, відпускні ціни, обсяг реалізації, виручку та в результаті прибуток, а також оперативно контролювати зміни та приймати відповідні управлінські рішення [3]. Відхилення від норм можуть бути викликані загальними змінами у технологічному процесі, рівні технічного та кадрового забезпечення, зміною вартості ресурсів та іншими об'єктивними причинами. У разі можливий перегляд норм на майбутні періоди. Якщо відхилення викликані недоліками матеріально-технічного забезпечення, низьким рівнем організації праці та трудової дисципліни, то регулярний аналіз таких відхилень дозволяє своєчасно усувати дані негативні фактори, що знижують прибутковість основного виду діяльності. Що стосується витрат за оплату праці нормування як чітко сформована система показників зазвичай застосовується лише праці виробничих робочих, тобто до розрахунку відрядних розцінок на об'єкт калькулювання. Праця інших категорій працівників не нормується, або нормується опосередковано, які заробітна плата враховується відокремлено і потім розподіляється [4]. Метод нормативних витрат тісно пов'язаний із системою «стандарт-кіст», яка передбачає, що в собівартість кожного виду продукції включаються прямі (змінні) витрати та частина непрямих (постійних) витрат, що розподіляються пропорційно до встановленої бази, як було описано вище. Протилежна система «директкост» заснована на

роздільному обліку змінних та постійних витрат та визнання постійних витрат збитками звітного періоду. З погляду облікових операцій та їх документального оформлення ця система є більш зручною та застосовується у багатьох країнах. Але на українських підприємствах вона не знайшла широкого поширення, оскільки цей спосіб не корелює з вимогами Податкового Кодексу, що не дозволяє одноразово списувати витрати періоду, без підтвердження відповідних доходів [5]. Таким чином, різноманіття застосовуваних в управлінському обліку класифікацій витрат і методів калькулювання собівартості має безпосередній вплив на формування фондів оплати праці за виробничими підрозділами, видами виробленої продукції або робіт і, відповідно, на вибір групування витрат на рахунках та субрахунках бухгалтерського обліку, і звичайно, на підсумки фінансово-господарську діяльність організацій. Висновок. Розглянувши проблеми досліджуваної області, відзначимо, що методи включення витрат за оплату праці склад витрат організації, це важливий елемент у роботі будь-якої організації. Ось тому особливу увагу слід приділяти розробці наукових досліджень у галузі методів включення витрат на оплату праці до складу витрат організації. Кожен розглянутий метод включення витрат на оплату праці до складу витрат організації має певні переваги і недоліки. Тому цілком доцільно використання змішаних методів, що поєднують у собі кілька методів включення затрат на оплату труда в состав витрат організації.

Основне завдання організації заробітної плати полягає в тому, щоб за витратами та результатами праці, а не лише за витратами, поставити оплату праці залежність від його колективу та якості трудового вкладу кожного працівника і тим самим підвищити стимулюючу функцію вкладу кожного.

Організація оплати праці передбачає:

- визначення форм та систем оплати праці працівників підприємства;
- розробку критеріїв та визначення розмірів доплат за окремі досягнення працівників та спеціалістів підприємства;

- розробку системи посадових окладів службовців та спеціалістів;
- обґрунтування показників та системи преміювання працівників.

Питання організації праці займають одне з провідних місць у соціально-економічній політиці держави. В умовах ринкової економіки практичне здійснення заходів щодо вдосконалення організації оплати праці має бути засноване на дотриманні низки принципів оплати праці, яку необхідно базувати на наступних економічних законах: закон відшкодування витрат на відтворення робочої сили, закон вартості.

З вимог економічних законів може бути сформульована система принципів організації оплати праці, що включають:

- принцип оплати за витратами та результатами, що впливає з усіх зазначених вище законів. Протягом тривалого часу вся система організації оплати праці в державі була націлена на розподіл за витратами праці, яка не відповідає вимогам сучасного рівня розвитку економіки.
- принцип підвищення рівня оплати праці на основі зростання ефективності виробництва, який обумовлений, насамперед, дією таких економічних законів, як закон продуктивності праці, що підвищується, закон підвищення потреб. З цих законів впливає, що зростання оплати праці працівника має здійснюватися тільки на основі підвищення ефективності виробництва;
- принцип випередження зростання продуктивності суспільної праці порівняно зі зростанням заробітної плати, що впливає із закону продуктивності праці, що підвищується. Він покликаний забезпечити необхідні накопичення та подальше розширення виробництва;
- принцип матеріальної зацікавленості у підвищенні ефективності праці впливає із закону продуктивності праці та закону вартості, що підвищується. Необхідно не просто забезпечувати матеріальну зацікавленість у певних результатах праці, а й зацікавити працівника

підвищення ефективності труда. Реалізація цього принципу в організації оплати праці сприятиме досягненню певних якісних змін у роботі всього господарського механізму.

Заробітна плата тісно пов'язана із продуктивністю праці. Продуктивність праці - найважливіший показник ефективності процесу праці, є здатність конкретної праці віддавати в одиницю часу певну кількість продукції. А заробітна плата, що відноситься до грошової винагороди, що виплачується працівникові за виконану роботу.

Регулювання оплати праці складає основі поєднання заходів державного впливу із системою договорів.

Державне регулювання оплати праці включає:

- законодавче встановлення та зміна мінімального розміру оплати праці в Україні;
- податкове регулювання коштів, що спрямовуються на оплату праці підприємствами, а також доходів фізичних осіб,
- встановлення районних коефіцієнтів та відсотків надбавок;
- встановлення державних гарантій щодо оплати праці.

Регулювання оплати праці з урахуванням договорів та угод забезпечується: генеральним, територіальним, колективними договорами, індивідуальними договорами (контрактами).

Мотивація персоналу є надзвичайно актуальною та важливою проблемою, оскільки визначає ефективність фінансово-економічної безпеки на підприємстві та діяльності організації, а також розвиток економіки країни, рівень добробуту людей [2]. Основу методики управління мотивацією становлять регулюючі (управлінські) дії.

Це впливом геть поведінка працівників. Їх можна розділити на 2 групи:

- 1) визначає пасивні впливи, які безпосередньо не впливають на робочих, а утворені у вигляді спеціальних умов, що регулюють поведінку в колективі (норми, правила, поведінка та ін.)
- 2) активні впливу на конкретних співробітників та колектив у цілому.

На рис. 1.2 наведено класифікацію методів мотивації. Значної актуальності мотивація набуває сьогодні в умовах міжнародної фінансово-економічної нестабільності.



Рисунок 1.2 – Методи мотивації персоналу (складено автором)

В українських компаніях практикуються витрати на персонал у вигляді надання грошової винагороди як «премій-призів». Вважається за необхідне застосування широкої системи платіжних бонусів з метою підвищення мотивації. Одним із найважливіших методів нематеріальної мотивації є влаштування корпоративних свят. Значний ефект має залучення членів сім'ї працівників до корпоративних урочистостей. Найефективнішим способом мотивації працівників є соціальний пакет. Соціальний пакет містить створення умов для безкоштовного харчування, медичну страховку, оплату проїзду або організацію транспортного забезпечення та проїзду до місця роботи та додому, оплату мобільного зв'язку, підвищення кваліфікаційного рівня або навчання за рахунок фірми, безкоштовні або пільгові путівки до санаторію за станом здоров'я або для Літній відпочинок для дітей співробітника компанії.

Створення оптимальних та комфортних умов праці для працівників також відноситься до методів бездресної нематеріальної мотивації. Забезпечення сучасним комп'ютерним обладнанням, покращення умов та

дизайну приміщення, формування зручних робочих зон для працівників, встановлення нових пристроїв опалення та кондиціонування є гарним прикладом застосування нематеріальної мотивації [5].

Існує п'ять основних складових загальної системи винагороди: - компенсації; бонуси; баланс між особистим життям та роботою; продуктивність праці та визнання; розвиток та можливості кар'єрного зростання. П'ять компонентів представляють інструментарій, з допомогою якого вибирають і узгоджують цінності як організації, так працівника. Компоненти є взаємовиключними.

Загальна стратегія винагороди полягає у мистецтві поєднання п'яти ключових факторів у адаптованих методах, призначених для досягнення оптимальної взаємодії для створення сприятливих умов фінансово-економічної безпеки. Результатом продуктивної загальної стратегії винагород є зацікавлені працівники, які досягають високих результатів та бажаної продуктивності праці та почуваються задоволеними у їхньому робочому середовищі.

У більшість роботодавців і керівників ще усвідомили значимість нематеріальної мотивації у роботі з персоналом та її загальний вплив на фінансово-економічне становище підприємства.

Але кожен думаючий керівник розуміє важливість цих принципів. Найчастіше причинами невдач компаній, які впливають на стан ефективності фінансово-економічної безпеки, є не помилки в економічних розрахунках, а недостатня мотивація працівників компанії, що веде за собою недбалість виконання дорученої роботи працівникам, або великої плинності кадрів.

Таким чином, розробка та вдосконалення продуктивного мотиваційного механізму має стратегічно важливе значення для підприємств.

Розуміння, формування та задоволення потреб працівників компанії є основою створення механізму фінансово-економічної безпеки, а відтак основним кроком до досягнення мети діяльності підприємства. Запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє зміцненню

фінансово-економічних позицій підприємства, отже, підвищення конкурентоспроможності, продуктивності і, зрештою, розвитку та прибутковості підприємства. Також це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень та відкриває шлях для реалізації своїх можливостей на світовому рівні.

Фінансово-економічна безпека підприємства, заснована на взаємозв'язку та дотриманні всіх принципів мотивації персоналу, дозволяє підприємству бути стійким, адекватно реагувати на небезпеки та загрози, розвиватися та вдосконалюватися, мати надійний механізм злагодженої роботи всіх працівників організації.

1.2 Структура витрат на персонал організації

З точки зору вузького підходу до визначення поняття „витрат на персонал” – це витрати на оплату праці. В широкому розумінні, витрати на персонал слід розглядати як такі, що мають безпосередній характер і пов’язані з розрахунками з персоналом і ті, що мають опосередкований характер і пов’язані з різними етапами процесу управління персоналом. Інакше кажучи, це витрати, спрямовані на задоволення потреб підприємства у персоналі і потреб персоналу підприємства, або витрати на утримання, розвиток та потреби персоналу [1]. Фактичні витрати роботодавців на персонал (вартість робочої сили) визначаються за такими складовими групами:

1. Пряма оплата.
2. Оплата за невідпрацьований час.
3. Премії та нерегулярні виплати.
4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах.
5. Витрати на оплату житла працівників.
6. Витрати на соціальне забезпечення працівників.

7. Витрати на професійне навчання.
8. Витрати на утримання громадських служб.
9. Витрати на робочу силу, які не віднесені до інших груп.
10. Податки, що відносяться до витрат на робочу силу.

Управління витратами на персонал в системі управління персоналом – це сукупність послідовних та безперервних управлінських дій, безпосередньо пов'язаних з витратами, що виникають у процесі функціонування підсистем управління персоналом, метою яких є забезпечення ефективності діяльності підприємства [2, с. 22].

Система управління витратами на персонал включає в себе:

1) суб'єкт, який здійснює операції над об'єктом управління (керуюча підсистема), а саме структурні підрозділи та конкретні посадові особи, які беруть участь в управлінні витратами на персонал;

2) об'єкт, на який спрямована дія системи (керована підсистема) власне витрати на персонал;

3) мета, відповідно до якої здійснюється вплив суб'єкта на об'єкт управління;

4) процес управління витратами на персонал, який представляє собою хід реалізації системою управлінських функцій, тобто певну послідовність виконання операцій над об'єктом [5, с. 114].

З метою отримання деталізованої аналітичної інформації про витрати на персонал доцільним видається здійснення групування таких витрат за певними класифікаційними ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація витрат підприємства на персонал [17]

Класифікаційні ознаки	Види витрат на персонал
1	2
Фази процесу відтворення персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – витрати на придбання (формування) персоналу – витрати на розподіл персоналу – витрати на використання (утримання) персоналу – витрати на розвиток персоналу – витрати на вибуття персоналу

Продовження таблиці 1.1

1	2
Цінність для організації (здатність приносити дохід в майбутньому)	– початкові витрати – відновні
Рівень підходу	– на рівні держави – на рівні галузі – на рівні підприємства – на рівні працівника
Цільове призначення	– на залучення працівників – на оплату праці і матеріальну винагороду – на розвиток персоналу – на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників – на послуги соціально-побутового призначення – на соціальний захист і соціальне страхування – на покращення умов праці, медичного обслуговування – ін
Джерела фінансування	– фонди громадських організацій – держава: централізовані фонди держбюджету; позабюджетні фонди – підприємство: собівартість продукції витрати періоду інші джерела – працівник
Характер витрат	– прямі витрати – непрямі витрати
Час повернення	– довгострокові (витрати майбутніх періодів) – поточні витрати
Обов'язковість понесення витрат	– обов'язкові витрати – необов'язкові витрати
Відношення до доцільності скорочення витрат	– резервоутворюючі – резервонеутворюючі
Місце виникнення витрат	Місце виникнення витрат
Функції управління персоналом	витрати, пов'язані з: – процесом планування – процесом організації – процесом обліку, аналізу і контролю – процесом стимулювання – прийняттям управлінських рішень
Носій витрат	– персоніфіковані витрати – колективні витрати – знеособлені витрати

Склад витрат за оплату праці регламентується законодавчо. До коштів, спрямованих на споживання, відносяться витрати на оплату праці (фонд оплати праці) всіх працівників підприємств, установ, організацій, що складаються з:

- 1) фонду основної заробітної плати - відносять на собівартість;

- 2) фонду додаткової оплати – формують з допомогою прибутку;
- 3) грошових виплат та заохочень (витрати підприємства на надання матеріальної допомоги, трудових та соціальних пільг працівникам) – здійснюють за рахунок прибутку;
- 4) доходів (дивіденди, відсотки), виплачених за акціями трудового колективу та вкладів членів трудового колективу акціонерного товариства у власність підприємства.

До складу фонду основної заробітної плати включаються такі елементи:

- заробітна плата, яка нарахована за виконану роботу (відпрацьований час) за нарядними розцінками, тарифними ставками, посадовими окладами або за середнім заробітком, незалежно від форм та систем оплати праці, прийнятих на підприємстві;
- оплата праці працівників, які не належать до штату підприємства, за виконання робіт за договором цивільно-правового характеру, включаючи договір підряду, за умови, що розрахунки з працівниками за виконану роботу проводяться безпосередньо цим підприємством;
- щорічних та додаткових відпусток відповідно до законодавства, грошових компенсацій за невикористану відпустку;
- оплата робочого часу працівників, які залучаються до виконання державних чи цивільних обов'язків, якщо ці обов'язки виконуються у робочий час відповідно до законодавства;
- оплата за роботу у вихідні та святкові (неробочі) дні, понаднормовий час за розцінками, встановленими законодавчими актами;
- доплата за шкідливі умови праці (за роботу у важких, шкідливих, особливо шкідливих умовах праці, у багатозмінному режимі, у нічний час та ін. доплати, передбачені чинним законодавством).

До складу фонду додаткової оплати праці включають такі елементи:

- надбавки та доплати, що не передбачені законодавством та перевищують розміри, встановлені законодавством;
- премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, за створення, освоєння та впровадження нової техніки, за виробничі результати, включаючи премії за економію конкретних видів матеріальних ресурсів та ін;
- диференціальні суми доплат, що виплачуються працівникам, які брали участь у ліквідації аварії на Чорнобильській АЕС, а також працюючим та проживаючим у зоні радіоактивного забруднення.

До грошових виплат та заохочень відносять:

- матеріальну допомогу (суми, що перевищують передбачені чинним законодавством), оздоровчі, екологічні та ін. виплати;
- суми наданих підприємством трудових та соціальних пільг працівникам: оплата додатково наданих за рішенням трудового колективу (понад передбачені законодавством) відпустки працівникам, у тому числі жінкам, які виховують дітей; вартість путівок на лікування та відпочинок чи суми компенсацій, які видані замість путівок; вартість екскурсій та подорожей;
- інші витрати, що мають індивідуальний характер (оплата квартплати та найму житла, продовольчих та промислових товарів, включаючи товари, отримані за бартером, продуктових замовлень, проїзних квитків, абонементів до груп здоров'я, передоплата на газети та журнали, протезування, оплата всіх видів страхування працівників, доплата за використання особистого транспорту та ін.);
- суми прибутку, створені задля придбання акцій (для працівників трудового колективу);
- кошти, спрямовані на викуп власності підприємства членами трудового колективу за рахунок коштів підприємства тощо.

Підприємствам надано широкі права у сфері оплати праці. Керівник підприємства самостійно обирає форми та системи оплати праці, встановлює працівникам конкретні тарифні ставки, посадові оклади,

відрядні розцінки, премії, надбавки та доплати на умовах, передбачених договором.

«Тарифна система оплати праці» є сукупністю взаємопов'язаних елементів: тарифної сітки, тарифних ставок, схем посадових окладів та тарифно-кваліфікаційних характеристик.

Тарифно-кваліфікаційні показники застосовуються для поділу робіт і працівників в залежності від їх, відповідно, складності та кваліфікації за розрядами тарифної сітки і є основою формування та регулювання (диференціації) заробітної плати.

«Тарифна сітка» встановлює відповідні співвідношення щодо оплати праці працівників різної кваліфікації. Вона являє собою сукупність тарифних розрядів та відповідних їм тарифних коефіцієнтів.

Основними показниками витрат праці є кількість виробленої продукції (наданих послуг) відповідної якості чи робочого часу, тобто. кількість днів, годин, протягом яких працівник зайнятий для підприємства. Такому поділу показників витрат праці відповідають дві форми оплати праці, що базуються на тарифній системі – відрядна та погодинна та включають низку систем для різних організаційно-технічних умов виробництва (рис. 1.3).

При відрядній формі оплата праці здійснюється за нормами та розцінками, встановленими, виходячи з розряду виконуваних робіт. Привласнений працівникові кваліфікаційний (тарифний) розряд є підставою для надання можливості виконувати роботу відповідної складності. Основними умовами застосування відрядної.

Відрядна оплата праці може бути індивідуальною – заробітна плата визначається шляхом множення відрядної розцінки на обсяг виконаної роботи, та бригадної – норма виробітку встановлюється на бригаду в цілому. Бригадний відрядний заробіток розподіляється між членами бригади з урахуванням опрацьованого часу, тарифних ставок та коефіцієнта трудового вкладу.

Відрядна оплата праці має свої системи: пряму, непрямую, відрядно-преміальну, відрядно-прогресивну та акордну.

При прямій відрядній системі зарібок кожного робітника пропорційний його виробленню та визначається шляхом множення кількості одиниць виготовленої продукції на розцінку за одиницю продукції:

Розцінка визначається розподілом погодинної тарифної ставки на норму виробітку або множенням погодинної тарифної ставки на норму часу (у годинах) на виготовлення одиниці продукції.

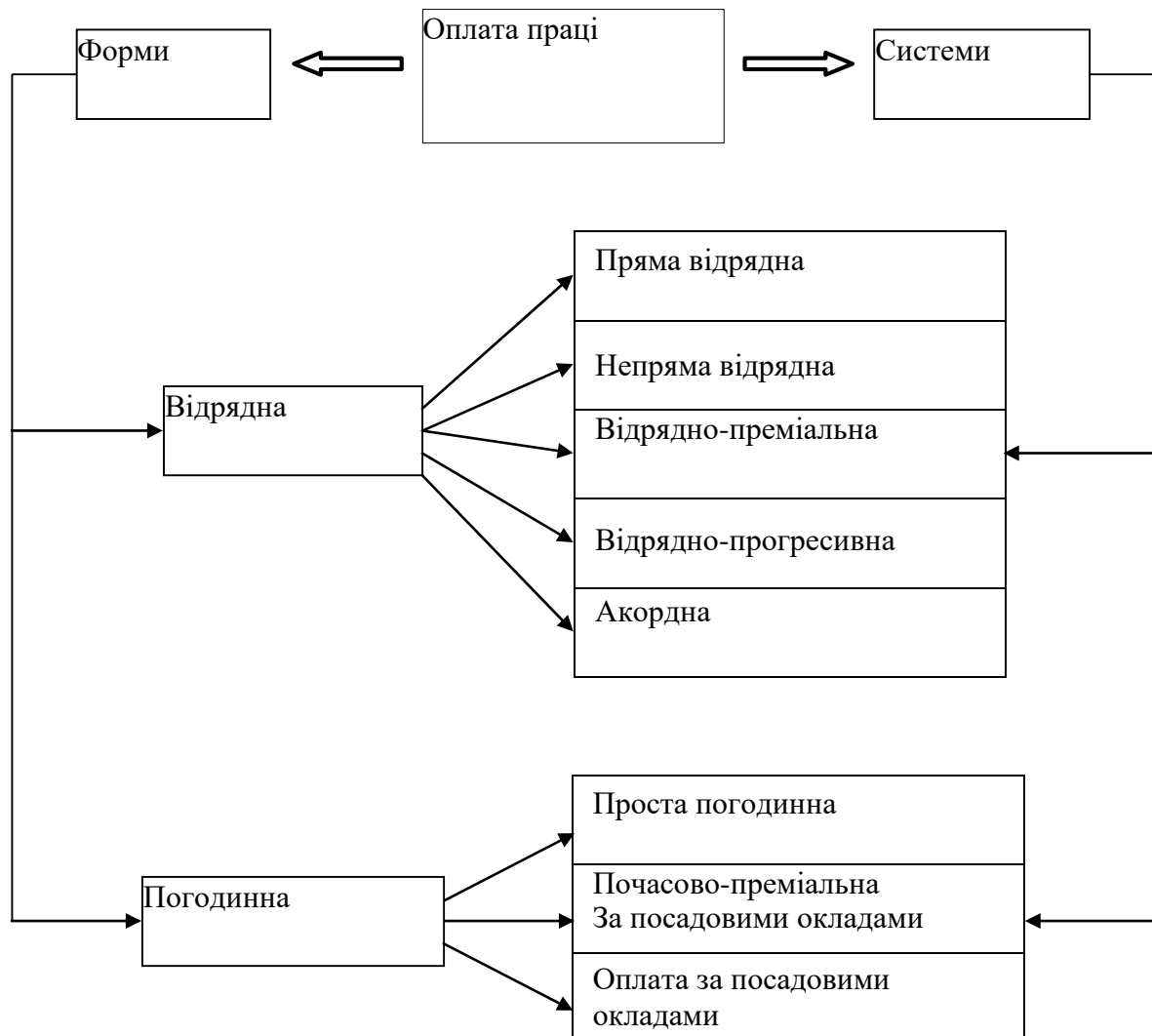


Рисунок 1.3 – Форми и системи оплати праці (складено автором)

Дослідивши підходи щодо відображення витрат на персонал підприємства, варто відзначити, що зі зростанням економіки, заснованої на знаннях, практика відображення об'єктів обліку, пов'язаних з формуванням, використанням, розвитком персоналу перестала бути адекватною дійсності.

1.3 Методи та показники оцінки ефективності витрат на персонал

В процесі управління витратами на персонал надзвичайно важливим завданням є визначення ефективності. Вихідним моментом для планування всіх інших показників з праці на підприємстві в ринкових умовах господарювання є визначення допустимої величини витрат на персонал в одиниці вартості продукції. Для ринку не має великого значення ні кількість персоналу, ні розмір фонду заробітної плати, ні середній її розмір на підприємстві.

Для забезпечення конкурентоспроможності головне – це зменшувати витрати на одиницю продукції. Тому найважливішим трудовим показником стає частка витрат па персонал у вартості продукції. Особливого значення планування витрат на персонал набуває ще й тому, що з розвитком суспільства практично єдиним товаром, який буде неухильно дорожчати, стає робоча сила [3, с. 13]. У зв'язку з цим на кожному підприємстві потрібно створювати чітку і прозору систему показників з праці та витрат на персонал, що дає змогу здійснювати аналіз та планування діяльності, а також оцінювати свою конкурентоспроможність на науковій основі.

Загальноекономічні показники дають можливість оцінити масштаби виробництва, фінансовий стан та рівень соціального розвитку підприємства. Це такі показники як: обсяг виробництва по підприємству, вартість основних фондів, питома вага основних фондів невикористаного призначення, прибуток, питома вага фонду споживання в прибутку.

Кадрові показники свідчать про чисельність трудового колективу, якість людського потенціалу, раціональність структури персоналу тощо. До них відносять: чисельність персоналу, частка професіоналів та фахівців, частка керівників, частка робітників, частка технічних службовців, середній кваліфікаційний розряд робітників, рівень плинності кадрів, середній вік працівників тощо.

Новими для українських підприємств є показники витрат на персонал. Їх аналіз дає можливість оцінити раціональність структури цих витрат, рівень оплати праці та її диференціації, ступінь соціальної захищеності працівників з боку держави і з боку підприємства, рівень соціального розвитку підприємства, участь персоналу у прибутках, структуру доходів працівників.

Серед них: витрати на заробітну плату, витрати на соціальні виплати, витрати на додаткові соціальні виплати та пільги, витрати на утримання соціальної інфраструктури їх частка в загальній сумі, середній розмір дивідендів, витрати на навчання та розвиток персоналу та інші.

Співвідношення показників, що характеризують результат діяльності підприємства (обсяг виробництва, величина прибутку), і показників витрат дає найважливіші для економічного аналізу дані – показники ефективності. Ефективність використання трудових ресурсів визначається передусім продуктивністю праці, рентабельністю витрат на персонал і часткою витрат на персонал у вартості продукції.

Слід звернути особливу увагу на показники, що характеризують умови праці: рівень травматизму, частка працюючих у шкідливих умовах, рівень захворюваності, витрати на пільги та компенсації за шкідливі умови, тощо.

На даний момент існує досить систем, які допомагають контролювати витрати, але жодна з них не є загальноприйнятою. Система зниження витрат повинна забезпечувати контролювання, регулювання, вдосконалення та оптимізацію витрат. На її основі необхідно найбільш обґрунтовано прийняти рішення, щодо ефективного функціонування системи. Основним завданням є визначення її характерних особливостей, які призведуть до максимального

використання переваг та усунення недоліків. Тому необхідно приділити увагу аналізу всіх систем, які можуть оцінити ефективність витрат на підприємстві.

Оптимальну систему управління витратами можна оцінити за такими критеріями як : гнучкість, рівень контролю, оперативність, витратність, точність визначення витрат, надійність функціонування[35]. Так як більшість систем формувалось за кордоном, то є необхідність їх вивчати та аналізувати.

До таких систем належать наступні: Target costing, Kaizen costing, Benchmarking, Cost killing, Total quality menegment, Lean Six Sigma, LCC (Life Cycle Cost), Balance scorecard, Аутсорсинг, АВС-аналіз, Функціонально-вартісний аналіз та інші (табл. 1.2) [36].

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика сучасних систем зниження витрат (розроблено автором на основі [35,36])

Назва системи	Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Target costing Kaizen costing	Дані системи зниження затрат працюють одночасно та доповнюють одне одну. Якщо Target costing направлений на зниження затрат на виробництві за рахунок проектування та удосконалення продукції ,то система Kaizen costing націлена саме на роботу з персоналом різних рівней, від інженерів до менеджерів. Їх сутність має однакоvu ціль – досягнення цільової собівартості. Скорочення різниці між кошторисною та цільовою собівартістю називається кайзен-завданням, яка стосується всього персоналу організації від інженерів до менеджерів і виконання якої належним чином заохочується через систему управління персоналом.	Забезпечує постійне зменшення витрат й утримання їх на заданому рівні.	Необхідність мотивації працівників і корпоративної культури, що підтримує залучення персоналу в діяльність організації. Вузькість сфери застосування: акцент тільки на ринковому складнику управління затратами

Bencmarking	<p>Дозволяє отримати комплексну оцінку управління витратами на персонал на підприємстві в порівнянні з еталонним підприємством, що веде до швидкого впровадження нових методів управління з найменшими витратами на основі досвіду цих підприємств.</p>	<p>Аналіз своїх сильних та слабких сторін Визначення стратегічних орієнтирів за допомогою досвіду еталонних підприємств Аналіз можливих ризиків на основі досвіду еталонних підприємств</p>	<p>Для проведення бенчмаркінгу необхідні значні матеріальні та людські ресурси. Існує велика складність в пошуку інформації про конкурента-ідеалі, і далеко не факт, що секрети успіху однієї компанії будуть корисні для іншої</p>
Cost killing	<p>Спрямований на максимальне зменшення витрат у найкоротший термін без збитку для діяльності підприємства та перспектив його розвитку. В результаті його проведення можливе зменшення витрат на оплату праці та, як наслідок, скорочення штату працівників, вивільнення і продаж не використовуваних або мало використовуваних активів, повне чи практично повне зменшення витрат на соціальну сферу</p>	<p>Дає змогу швидко зменшити витрати підприємства, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі.</p>	<p>Передбачає скорочення витрат на заробітну плату та чисельності персоналу. Використовується тільки час від часу, і підходить до окремих видів витрат або тільки для певних підрозділів підприємства.</p>
Total quality management	<p>Система управління, заснована на виробництві якісних з точки зору замовника продукції та послуг. Спрямована на постійне вдосконалення якості продукції, якості організації процесів та рівень кваліфікації персоналу.</p>	<p>Сприяє підвищенню організаційнотехнічного рівня виробництва. Підвищує продуктивності праці працівників та ефективність їх стимулювання. Покращує якість управлінських рішень</p>	<p>Збільшуються витрати часу на управління, налагодження комунікацій всередині організації, побудову та підтримку нової корпоративної культури.</p>

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Lean Six Sigma	Будь-яка адміністративна, або управлінська система потребує налаштування регулярних бізнес-процесів на зниження всіх типів дефектів і втрат за допомогою послідовного виконання проектів щодо усунення кореневих причин дефектів на основі кількісних досліджень процесів.	Скорочення витрат на персонал Підвищення продуктивності праці Розширення ринків, утримання клієнтів	Підготовку професіоналів, що повинні оперувати даними методами; Концепція не передбачає зміну культури організації та її стилю управління; Ефективна тільки для компаній з сильною директивною культурою.
VCC (Value Chain Costing)	Метод VCC визначає собою управління ланцюжком споживчої вартості. Головною особливістю методу VCC є дотримання двох умов: високого рівня кваліфікації управлінського персоналу та працівників обліково-аналітичних служб на підприємстві, де застосовується цей метод.	Забезпечує стратегічне бачення структури витрат і зіставлення її зі структурою доходів; Забезпечує зниження витрат та підвищення продуктивності.	Загальна стратегія і бачення компанії втрачається, коли його операції розбиті на сегменти; Аналіз ланцюжка збільшення вартості, однак, не робить хорошу роботу пов'язуючи кожну активність в ланцюзі разом. Це можна упустити з виду, як діяльність пов'язана один з одним.
Balance scorecard	Інструмент стратегічного управління результативністю, частково стандартизована форма звітності, що дозволяє менеджерам відстежувати виконання завдань співробітниками, а також наслідки виконання або невиконання.	Проста структура для моніторингу діяльності. Передбачає взаємозв'язок оперативного та стратегічного менеджменту.	Фокусування на управлінні, що базується на показниках, й ігнорування інших факторів. Значні витрати часу на формування системи показників.

Продовження таблиці 1.2

Функціонально-вартісний аналіз	Один із методів евристичного аналізу, мета якого полягає у виборі оптимального варіанта, що забезпечує повноцінне виконання досліджуваним об'єктом (виробом, технологічним процесом, формою організації чи управління виробництвом тощо) своїх основних функцій при мінімальних затратах.	Чітке вивчення вартості функцій персоналу; Ясність функцій, чіткий опис важливості та якості виконання; Пропорційно розподіляти витрати, об'єктивно визначаючи частку кожного виду роботи в загальному обсязі прибутку підприємства; Ефективно розподілення ресурсів серед співробітників.	Складність переходу від традиційної системи, великі витрати на програмне забезпечення. Тривалий та витратний процес збору вихідної інформації для проведення аналізу
Аутсорсинг	Передбачає передачу частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій.	Спрощення процесу виробничого господарської діяльності. Зменшення кількості функцій, які потребують одночасного виконання. Зосередженню уваги на основних видах діяльності підприємства.	Недовикористання потужностей частини основних фондів підприємства. Втрата частиною персоналу своїх професійних навичок і знань. Ризик отримання від аутсорсера продуктів неналежної якості, підвищення ціни на аутсорсингові послуги.
ABC-аналіз	За системою діяльність підприємства розглядається як процеси або робочі операції. Сума витрат підприємства впродовж періоду або витрат на певний вид продукції визначається на основі витрат необхідних для здійснення відповідних процесів і операцій.	Забезпечується оцінка ефективності витрат. Підвищення обґрунтованості віднесення витрат на конкретний продукт.	Удосконалення систем інформаційної підтримки, що зумовлює зростання витрат на управління.

Ефективне управління витратами неможливо без якісного планування витрат. В результаті дозволу безлічі проблем і суттєвих недоліків планування

витрат на підприємстві, в свою чергу дозволить економіці досягти стабілізації розвитку.

Висновки до розділу 1

Таким чином, фундаментальним базисом управління витратами на персонал є визначення та обґрунтування принципів та функцій управління.

Витрати на персоналу мають великий потенціал для оптимізації, тому потребують ефективного управління, яке, у свою чергу, характеризується такими ознаками, як: цілеспрямованість (оптимізація рівня витрат персонал та забезпечення максимального доходу); складність (наявність значної кількості функціональних процесів та елементів); гнучкість (пристосування до змін впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища); керованість (можливість змін у функціональному розрізі в залежності від потреб підприємства). Їх врахування дозволить підвищити лояльність персоналу, утримати найкращих працівників, розвинути стратегічні компетенції, поліпшити структуру ризиків, вивільнити грошові кошти на розвиток персоналу тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ “ВИДАВНИЧИЙ ДІМ “МЕЛІТОПОЛЬСЬКА МІСЬКА ДРУКАРНЯ”

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня»

Основною метою діяльності ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня» є отримання прибутку. Для досягнення цієї мети підприємство здійснює у встановленому правовими актами порядку такі види діяльності:

- випуск друкованої продукції;
- брошурувальню-переплетню та оздоблювальню діяльність;
- видання книжок, брошур, буклетів;
- Виробництво паперових паперів;
- Видавничу діяльність.

Основний вид діяльності ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” - поліграфічна: виготовлення газетної, книжково-журнальної, рекламної, бланкової, етикеточної та іншої друкованої продукції, а також печаток, штампів організаціям.

Підприємство оснащене сучасним потужним обладнанням та штатом кваліфікованого персоналу. Це дозволяє забезпечити високу якість за найнижчими цінами на всю продукцію.

Організаційна структура наведена на рис. 2.1.

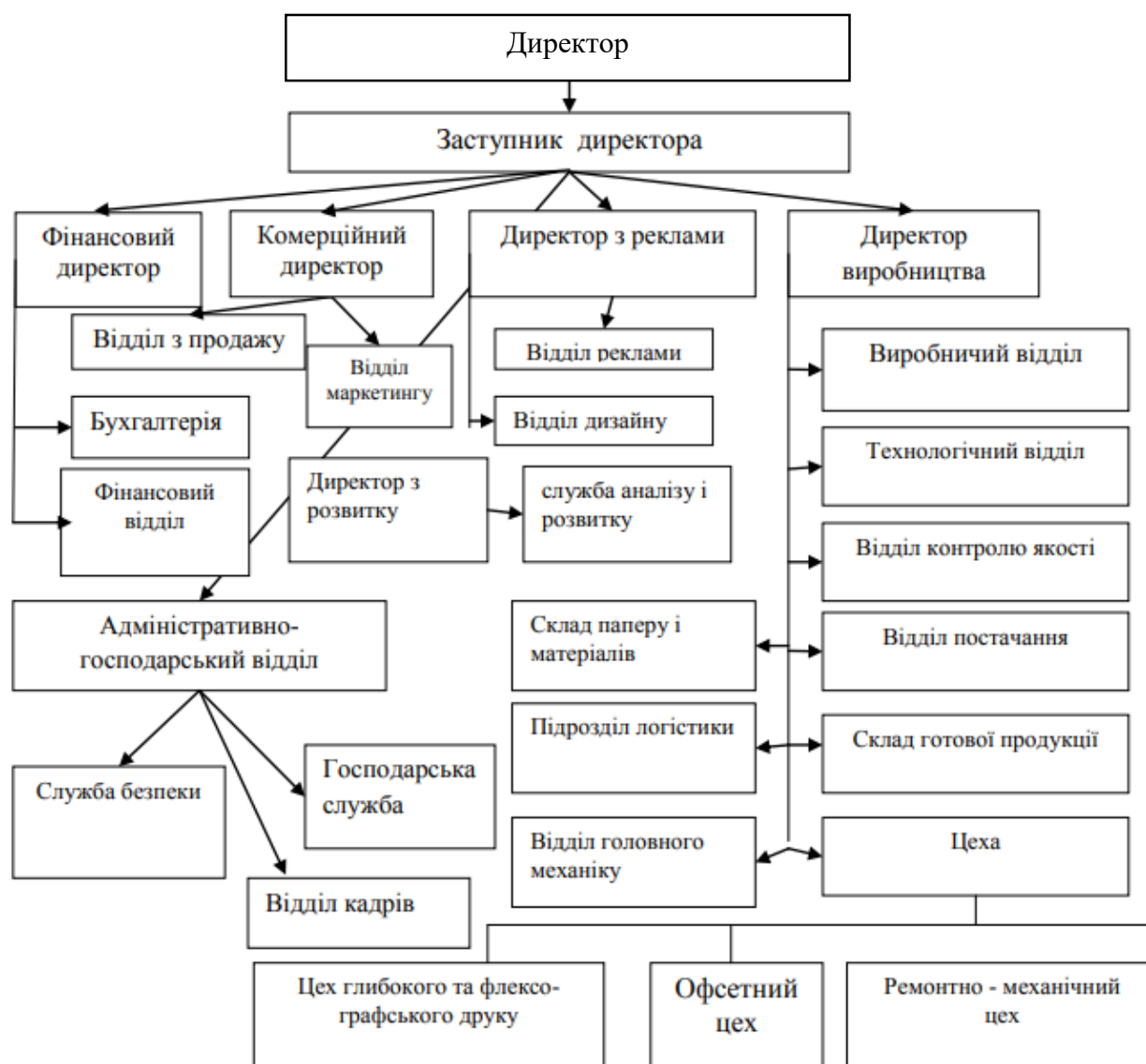


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня»

Генеральному директору ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня» підпорядковані головний бухгалтер, заступник генерального директора та комерційний директор. Головний бухгалтер та керована ним бухгалтерія формує облікову політику відповідно до законодавства про бухгалтерський облік, розробляє форми документів внутрішньої бухгалтерської звітності, контролює проведення господарських операцій, забезпечує дотримання технології обробки бухгалтерської інформації та порядку документообігу.

Також організує бухгалтерський облік та звітність на підприємстві, формує та своєчасно надає достовірну та повну бухгалтерську інформацію про діяльність підприємства, його майнове становище, доходи та витрати, враховує зобов'язання, майно та господарські операції, що надходять товарно-матеріальні цінності, основні засоби та кошти. Заступник генерального директора керує виробничим відділом, відділом контролю якості, складом готової продукції, виробничими цехами.

Виробничий відділ займається забезпеченням диспетчеризації та здійснює контроль проходження замовлень з ланцюжка технологічного характеру. Крім того, він здійснює безпосередню взаємодію з відділом замовлень та підрозділами, що відповідають за виробництво продукції. Крім того, він займається здійсненням контролю за якісними та тимчасовими характеристиками виконання замовлень. Він також дає бухгалтерії та відділу, що відповідає за постачання та збут, необхідних даних. До виробничої частини друкарні відносять ділянки, де здійснюються дія з переробки основної сировини, матеріалів та напівфабрикатних виробів у готову продукцію, а також здійснюються стадії виробництва.

Функції адміністрування підрозділом виробничого типу виконує начальник виробництва, якому підпорядковуються різьбярі, розмотувачі, вигранники, майстри та інші категорії персоналу.

Комерційному директору підпорядковані відділ замовлень, відділ дизайну, відділ постачання та збуту, планово-економічний відділ, інспектор з кадрів. Друкарське відділення замовлень складається з менеджерів із прийому, оформлення та супроводу замовлень, коригувальника, а також водія, які ще й виконує функції експедитора. Основною метою існування цього відділу є взаємодія друкарні із замовником поліграфічної продукції.

Слід додати, що управління цим структурним підрозділом покладаються на комерційного директора, якщо діяти відповідно до інструкції посадового характеру. Дизайнерський відділ бере участь у втіленні у життя рекламної політики, формує віртуальний імідж компанії, а також його втілення

тактичного плану. Він також здійснює розробку або замовлення та контроль матеріалів рекламної спрямованості. Він включає дизайнерів з розробки оригінал макетів і виведення плівок.

Відділ збуту-постачання забезпечує оснащення друкарні ресурсами матеріального характеру від постачальників, і навіть реалізацію створеної продукції замовникам. Керує цим підрозділом його начальник.

Планово-економічний відділ ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” формує єдину економічну політику підприємства на основі аналізу стану та тенденцій розвитку галузі, розробляє економічну стратегію розвитку підприємства, здійснює економічне планування та аналіз економічного стану компанії, керує складанням довгострокових та середньострокових комплексних планів фінансової діяльності, виробничої та комерційної діяльності (бізнес-планів) підприємства.

Первинним ланкою структури виробництва, у друкарні буде робоче місце, де співробітники здійснюють окремі операційні дії зі створення продукції чи обслуговування виробничого процесу, застосовуючи наявне і необхідне устаткування. Кількість та взаємозв'язок робочих місць у процесі створення продукції визначаються ділянкою. Ця структурна одиниця є сукупність робочих місць, що відокремлені територіально і призначаються реалізації однорідного характеру чи різноманітних операцій зі створення однойменної продукції.

У табл. 2.1 наведено основні фінансово-економічні показники роботи ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” протягом останніх трьох років. Інформаційною базою аналізу послужили звітні бухгалтерські документи за 2019 – 2020 роки

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники роботи ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня»

Показники	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. к 2018 г	
				Абсол.	темп зростання %
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	85	83	84	-1	-1,18
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	91052	98563	101054	10002	10,98
Виручка від продукції, тис.грн.	189016	201852	218657	29641	15,68
Витрати виробництва та реалізацію продукції, тис. грн.	152482	158466	166783	14301	9,38
Витрати на грн. вироблену товарну продукцію	0,8067	0,7866	0,7628	-0,044	-5,45
Прибуток від продажу, тис. грн.	36534	42986	51874	15340	41,99
Чистий прибуток, тис. грн.	22574	25781	31476	8902	39,43
Фондовіддача, грн. / грн.	2,08	2,04	2,16	0,09	4,23
Рентабельність продажів, %	11,94	12,80	14,40	2,45	20,53
Рентабельність продукції, %	14,80	16,27	18,87	4,07	27,48
Продуктивність праці працівників, тис. грн./чол.	2224	2430	2603	379	17,04

З табл. 2.1 випливає, що за 2018-2020 роки виторг від реалізації продукції ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” зріс на 29641 тис. грн., що становить 15,68%, що можна вважати позитивним фактом.

Зростання виручки та обсягів виробництва відповідно призвело до збільшення витрат на виробництво продукції, виконання робіт та надання послуг на 14301 тис. грн. чи 9,38%. Видно, що темпи зростання виручки перевищують темпи зростання витрат на виробництво, що слід вважати позитивним фактом

Такий показник, як витрати на гривню виробленої продукції протягом 2018-2020 років поступово знижуються (з 0,8067 грн. або 80,67 копійок на гривню виручки від реалізації у 2018 році до 0,7628 грн. або 76,28 копійок у 2020 року). За три роки зниження становило 5,45%. ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” за період 2018-2020 років отримувало прибуток від реалізації продукції та виконання робіт, що зросла у 2020 році порівняно з 2018 роком на 15340 тис. грн. чи 41,99%. Це з розширенням ринків збуту підприємства, освоєнням нових видів діяльності.

Таким чином, ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” активно розвивається, має добрі показники економічної діяльності. Основним перспективним напрямком розвитку є вихід ринку пакувальної продукції, що представляє собою різні конструкції коробок з картону.

Роботу з персоналом у ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” здійснює працівник кадрової служби в особі менеджера з персоналу. Менеджер з персоналу займається широким комплексом питань та відіграє ключову роль в організаційному розвитку.

Начальство менеджер з персоналу ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” є безпосередньо найвищим керівництвом підприємства - генеральним директором. У ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” визначено такі функції менеджера з персоналу:

- адміністративна діяльність - застосування у практичній площині основних положень законодавчого характеру у сегменті організації та оплати праці, і навіть угод колективного характеру;

- працевлаштування - ознайомлення з умовами праці та місцем для роботи, причому на роботу, питання переведення на іншу діяльність у рамках компанії, звільнення, переведення на більш високі посади;

- перепідготовка, підготовка, підвищення кваліфікації кадрів: сюди входять усі питання, пов'язані з виявленням потенційних можливостей працівників підприємства, визначення шляхів їхнього просування службовою або виробничою лінією;

- матеріальну винагороду: атестація посад та робочих місць, структура заробітної плати з урахуванням соціальних пільг, розробка окремих статей колективного договору, вивчення ринку праці;

- умови праці та техніка безпеки.

Конкретними функціями менеджера з персоналу ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня» є такі:

- діяльність з пошуку та відбору персоналу;
- документаційне забезпечення роботи з персоналом;
- розвиток персоналу;
- організація оплати та праці персоналу;
- розробка корпоративної соціальної політики;
- стратегічне управління персоналом організації;
- операційне управління персоналом та підрозділами організації.

2.2 Аналіз системи витрат на персонал ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня»

Структура витрат на персонал наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура витрат на персонал ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня» (тис.грн)

Елементи витрат	2019 р.		2020 р.	
	тис.грн	% у загальній сумі витрат	тис.грн	% у загальній сумі витрат
на залучення працівників	85	4,99%	63,5	4,37%
на оплату праці і матеріальну винагороду	1445	84,85%	1254	86,33%
на розвиток персоналу	26	1,53%	15	1,03%
на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників	6	0,35%	0	0,00%
на послуги соціально-побутового призначення	62	3,64%	53	3,65%
на покращення умов праці, медичного обслуговування	79	4,64%	67	4,61%
Разом	1703	100,00%	1452,5	100,00%

Таким чином, з табл. 2.4 видно, що у структурі витрат на персонал витрати на оплату праці становлять 84,85% у 2019р. та 86,33% у 2020р.. Всі інші витрати є незначними. При цьому всі показники демонструють зменшення у 2020р, що пояснюється економією, пов'язаною з пандемією коронавірусу. Виникає необхідність розрахунків ефективності такої політики.

Структура витрат на персонал у 2019р наведена на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Структура витрат на персонал у 2019р. (складено автором)

Далі наведена структура витрат на персонал у 2020р.

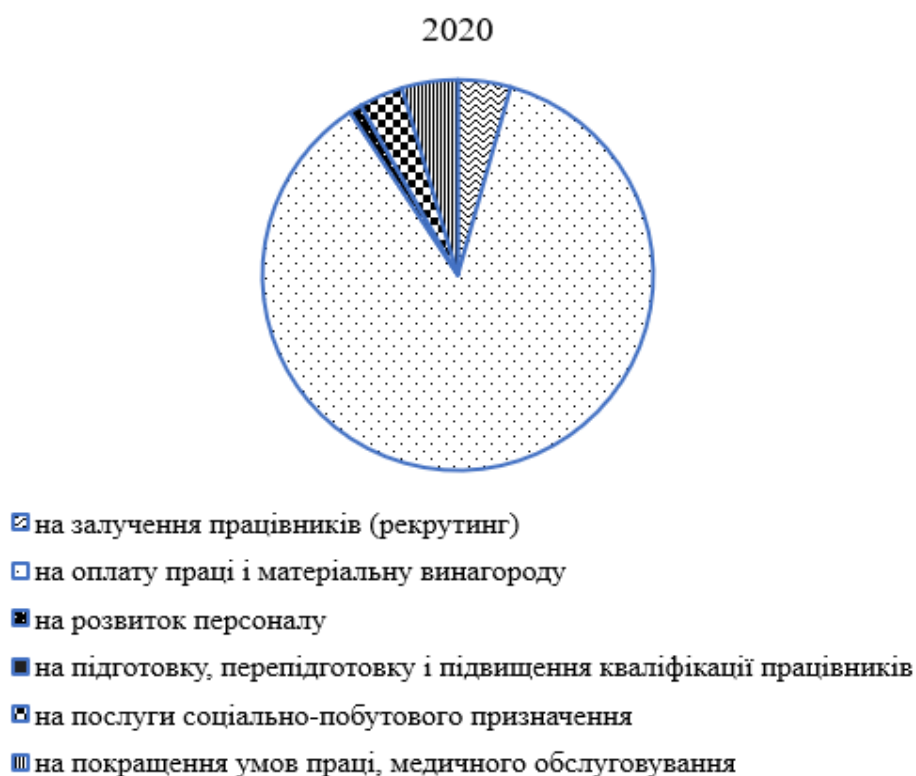


Рисунок 2.3 – Структура витрат на персонал у 2020р. (складено автором)

Одним із компонентів системи витрат на персонал ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” є рекрутинг, який включає набір та підбір персоналу. Мета набору персоналу у ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, з якого підприємство відбирає найбільш підходящих працівників. ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” підбирає собі кадри за такими критеріями: ініціативність, порядність, чесність, освіта, ділові якості, професіоналізм, потенційні можливості кандидата.

Підприємство вважає основним критерієм при роботі з кадрами – справедливе ставлення до всіх її співробітників, незалежно від їхнього соціального статусу, статі та родинних відносин. У ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” використовують як зовнішні джерела найму, і внутрішні. Основний акцент робиться на внутрішні джерела.

На місці, що звільняються внаслідок природних причин, переводять працівників з інших посад аналогічного типу. Це значно вигідніше, ніж формувати цілий відділ з підбору і наступного найму персоналу, адже вартість відбору зазвичай визначено ціною робочого дня персоналу, що у відборі, ціною ресурсів зовнішнього характеру, і навіть розміром втрат від відсутності працівника конкретної робочої позиції. Крім того, майстри та начальники відділів самі висувають претендентів з числа найбільш сумлінних та працелюбних працівників для підвищення їх кваліфікації чи навчання у ВНЗ, тим самим створюючи свій резерв кадрів

На ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” розроблено локальні нормативні акти з управління персоналом - колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці та преміювання персоналу, посадові інструкції працівників. Розглянемо кількісні характеристики трудового потенціалу ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня”.

Насамперед проаналізуємо динаміку чисельності працівників:

Таблиця 2.3 – Аналіз загальної чисельності працівників ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня»

Показники	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. к 2018 г	
				Абсол.	темп прироста %
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	85	83	84	-1	-1,18
Чисельність керівників	7	7	7	0	0
Чисельність основних виробничих працівників	78	76	77	-1	-1,28

З табл.2.3 видно, що чисельність трудових ресурсів ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня» за три роки знизилася на 1 особу або 1,18%. Вивчимо структуру кадрів ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня» за категоріями персоналу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз кадрів ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня» за категоріями персоналу

Категорія персоналу	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Чол.	Питома вага, %	Чол.	Питома вага, %	Чол.	Питома вага, %
Керівники	7	8,24	7	8,43	7	8,33
Фахівці	17	20,00	17	20,48	18	21,43
Основні робітники	46	54,12	45	54,22	44	52,38
Допоміжні робітники	15	17,65	14	16,87	15	17,86
Усього	85	100	83	100	84	100

До категорії керівників входить генеральний директор ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня», головний бухгалтер, начальники структурних підрозділів. За три роки їхня чисельність не змінилася.

Чисельність керівників займає найменша питома вага у структурі персоналу за категоріями: 8,24% у 2018 році, 8,43% у 2019 році, 8,33% у 2020

році. До групи фахівців у ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” входять бухгалтери, менеджери з постачання, збуту та інші. Їхня чисельність за три роки збільшилася на 1 особу або 5,88%. Також виросла і питома вага у структурі персоналу: з 20% у 2018 році до 21,43% у 2020 році.

Основні робітники – найчисленніша категорія персоналу ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня”: у 2018 році вона становила 54,12%, у 2019 році 54,22%, у 2020 році 52,38% від загальної чисельності працівників. За 2018-2020 роки знизилася їхня чисельність на 2 особи або 4,35%. Допоміжні робітники у ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня”- це вантажники, прибиральниці, підсобні робітники. Їхня частка становить 17,65% у 2018 році, 16,87% у 2019 році, 17,86% у 2020 році. З аналізу кадрів ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” за категоріями персоналу простежується зростання частки керівників, спеціалістів та допоміжних робітників у структурі персоналу та зниження частки основних робітників.

Основний сенс управління персоналу у тому, щоб усе цінне, що є чи то, можливо у конкретного працівника у компанії, було задіяно максимально ефективно задля досягнення цілей фірми задоволення інтересів самого працівника. Вміло розпорядитися всім цим є найважливішим завданням керівного складу та кадрового відділу ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня”. Головними завданнями сектору з управління персоналом компанії є: забезпечення умов для якісної діяльності персоналу з урахуванням індивідуальних особливостей та профнавичок; проведення активної політики у кадровому секторі; створення соціально-матеріальних стимулів у співпраці з кадровим відділом. У менеджменті персоналу ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” застосовують такі методики:

1) Організаційно-адміністративні методи управління:

– регулювання взаємовідносин працівників у вигляді положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій;

- Використання владних механізмів управління (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю підприємства;

2) Економічні методи управління: – матеріальне стимулювання праці працівників: преміальні за результатами праці, використання окремих категорій працівників відрядної форми оплати труда;

3) Соціально-психологічні методи управління:

– розвиток у співробітників почуття приналежності до організації, ведення корпоративної реклами, широкого використання логотипів організації, забезпечення працівників фірмовим робочим одягом тощо;

– стимулювання праці працівників за допомогою надання соціальних гарантій (подарунки до ювілеїв та свят) Регулювання чисельності персоналу ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” проводиться лише у короткочасному інтервалі, тобто тоді, коли відомий портфель замовлень.

Такий підхід до планування утруднює своєчасний набір персоналу у відділ в умовах дефіциту кваліфікованих фахівців на ринку праці. Запити на набір персоналу надходять від начальників відділів та погоджуються з директором ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня”.

Решта видів набору здійснюють безпосередньо відділ управління персоналом. Набір персоналу здійснюється в основному за рахунок зовнішніх джерел. До джерел, що найбільш практикуються на підприємстві підбору відносяться:

1) Самостійний пошук через засоби інформації.

2) Звернення до кадрових агентств.

Внутрішні джерела, тобто з числа працюючих у ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня”, використовуються в основному при призначенні працівників на менеджерські позиції або у разі підвищення рівня кваліфікації, що супроводжується дорученням спеціалісту складніших завдань, що тягне за собою підвищення на посаді та супроводжується підвищенням зарплати.

Використовуються у ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” та неформальні джерела набору персоналу – пошук претендентів серед знайомих, родичів тих, хто працює на інших підприємствах.

2.3 Оцінювання ефективності витрат на персонал ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня»

Для оцінки використовуваної системи витрат на працівників, буде використано анкетування Ш. Річі та П. Мартіна.

З допомогою цього тесту можна виявити чинники мотивації, які високо цінуються співробітником, і навіть чинники, яким він приділяє мало уваги.

Також було використано низку обмежень для респондентів:

- на анкетування відводилося трохи більше 60 хвилин;
- респондентів не можна було відволікати під час проходження анкети. Це дозволило створити атмосферу повного залучення до процесу;
- під час опитування у респондентів підтримувався позитивний настрій.

Результати заносяться до табл. 5. А,b,c,d це відповіді питання загальновідомого тесту.

Таблиця 2.5 - Таблиця відповідей до тесту “Мотиваційний профіль”

Твердження	Мотиваційні фактори											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	a				b			c			d	
2		d	a			b						c
3			c	b	d				a			
4			c	a		b			d			
5	c	b	a								d	
6	b	a				d						c
7			a		b	d						c
8									a	d	b	c
9						a		d	c		b	
10	b			a	c						d	
11		a	b			d						c

Продовження таблиці 2.5

Твердження	Мотиваційні фактори											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
12		d				c	a				b	
13		d			a		b			c		
14	d			c						b	a	
15			d			c		a	b			
16	c		b				a	d				
17			a		b		c		d			
18				b				d		a	c	
19	c					f		b		d		
20	c	d						b	a			
21			a	c						b		d
22	a	b						c		d		
23	d			a			b	c				
24		a					c	b		d		
25		a		d					c		b	
26		a		b					d			c
27					d	a	c				b	
28					c		d		b			a
29				c	b			d				a
30				a	c	b			d			
31	a		b				c			d		
32							a			b	c	d
33					c		d			a		b
Всього												

Результати тесту «Мотиваційний профіль» зручніше подати у вигляді діаграми. Проаналізувавши результати тесту, можна зробити висновок щодо ставлення респондента до кожного з 12 факторів (табл. 2.56).

Таблиця 2.6 - Чинники мотивації персоналу

№	Найменування фактора	Опис
1	Високий зарібок	Потреба мати високу зарібтну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок.
2	Умови праці	Потреба мати хороші умови праці та комфортне довкілля
3	Структурування	Потреба мати чітко структуровану роботу, наявність зворотного зв'язку та інформації, які дозволили б цінувати роботи.
4	Соціальні контакти	Потреба у соціальних контактах, тобто потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами.
5	Стійкі взаємини	Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні відносини з невеликим колом колег.
6	Визнання	Потреба завоювання визнання з боку інших людей, у тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума.
7	Прагнення досягнень	Потреба ставити собі складні мети і досягати їх, слідувати поставленим цілям і бути самомотивованим.
8	Влада та впливовість	Потреба впливу та влади, прагнення керувати іншими.
9	Різноманітність та зміни	Потреба у постійних змінах; прагнення уникати рутини, завжди перебувати у стані підйому, готовності до дій.
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, здатним до аналізу, відкритим до нових ідей.
11	Самовдосконалення	Потреба у вдосконаленні та розвитку як особистості.
12	Цікава та корисна робота	Потреба у відчутті мати суспільно корисну роботу.

Було опитано 10 ключових працівників компанії.

Система анкетування включає текст із 132 питань, поданих для зручності у вигляді таблиці. Багато питань повторюються, що дають можливість респонденту продумати, який логікою користуватися щоб отримати вигідного результату.

Далі персоналу було запропоновано заповнити 2-ю анкету, метою якої було виявити ступінь задоволення потреб (Додаток А).

В результаті проведення анкетування на кожного працівника було сформовано папку з такою інформацією:

1. Результати виявлення рівня задоволеності мотиваційних потреб;
2. Заповнений тест “Мотиваційний профіль”;

3. Заповнено таблицю відповідей до тесту «Мотиваційний профіль»;
4. Побудована діаграма “Діаграма мотиваційного профілю співробітника”
5. Список заходів з мотивації співробітника. Усі дані передані керівництву організації.

Таблиця 2.7 - Результати задоволення мотиваційних потреб ключових працівників

№	ПІБ	Бали
1	Абабурко Е.М.	0,64
2	Геверко Л.М.	0,5
3	Новоселова И.К.	0,59
4	Холстовый А.В.	0,35
5	Гргорьева А.В.	0,35
6	Никоненко Е.Р.	0,31
7	Иванова А.Д.	0,29
8	Дубова Л.С.	0,58
9	Бабенко А.И.	0,44
10	Ивченко Л.И.	0,93
	Средний балл	0,50

Результати мотиваційного профілю кожного з учасників показано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати мотиваційного профілю кожного з учасників

Потреба	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Потреба у високій заробітній платі	41	39	42	40	41	42	44	43	45	42
Потреба хороших умов роботи	27	27	29	31	27	31	32	27	29	29
Потреба у чіткому структуруванні роботи	32	33	31	30	35	27	30	31	32	30
Потреба у соціальних контактах	27	27	29	31	33	32	27	27	30	28
Потреба формувати та підтримувати довгострокові, стабільні взаємини	20	22	25	25	30	20	18	25	28	20
Потреба завоювання визнання	42	42	41	38	39	44	39	25	32	34
Потреба ставити собі сміливі, складні цілі і досягати їх	26	30	35	38	25	20	33	23	22	20
Потреба впливу та влади	9	13	5	6	5	7	8	5	7	7

Продовження таблиці 2.8

Потреба	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Потреба у різноманітності, змінах та стимуляції, прагнення уникати рутини	38	39	34	42	42	41	35	34	34	39
Потреба бути креативною	28	29	30	32	34	38	27	25	28	30
Потреба у самовдосконаленні	25	26	25	30	15	30	38	27	25	30
Потреба у цікавій, суспільно корисній роботі	48	36	37	20	37	31	32	71	51	54

Результати анкетування показують, що головними мотивами діяльності персоналу є потреба у високій заробітній платі, потреба в хороших умовах роботи, потреба у чіткому структуруванні роботи, а також потреби у цікавій, суспільно корисній роботі. Структура відповідей показано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Результати мотиваційних потреб

	Потреба	Значення	Медіана
1	Потреба у високій заробітній платі	42	19
2	Потреба хороших умов роботи	29	17
3	Потреба у чіткому структуруванні роботи	31	25
4	Потреба у соціальних контактах	29	25
5	Потреба формувати та підтримувати довгострокові, стабільні взаємини	23	19
6	Потреба завоювання визнання	38	36
7	Потреба ставити собі сміливі, складні цілі і досягати їх	27	36
8	Потреба впливу та влади	7	31
9	Потреба у різноманітності, змінах та стимуляції, прагнення уникати рутини	38	35
10	Потреба бути креативною	30	33
11	Потреба у самовдосконаленні	27	32
12	Потреба у цікавій, суспільно корисній роботі	42	43

Таким чином, значне значення за методикою Річі та П. Мартіна має прагнення до цікавої та корисної роботи має більшу важливість, ніж інші фактори мотивації. Тут є широкі змоги мотивації. Якщо у людини висока потреба у корисній та цікавій роботі, то завдання керівника полягає в організації діяльності таким чином, щоб працівники могли сприймати її як цікаву та корисну, інакше інші мотиваційні фактори діють не на повну силу

Крім того, значну потребу має потреба у високій заробітній платі та матеріальній винагороді; бажання мати роботу з хорошим набором пільг та надбавок, а також потреба у добрих умовах роботи.

Варто також зазначити, вкрай низький рівень прагнення до влади. Причинами цього явища є деструктивна культура управління, яка пригнічує цю потребу. Крім того, частина персоналу не відповідає вимогам, які пред'являють до посади, оскільки прагнення влади є природною потребою для персоналу, який займає ключові позиції в організації.

У зв'язку з цим необхідно провести низку культурних заходів, які дозволять покращити психологічний клімат, а також провести оцінку персоналу як елемент негативної нематеріальної мотивації для підвищення продуктивності персоналу. А так само необхідно створити комфортне середовище для новачків, для того, щоб їхня потреба влади не знижувалася.

Висновки до розділу 2

Основний вид діяльності ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” - поліграфічна: виготовлення газетної, книжково-журнальної, рекламної, бланкової, етикеточної та іншої друкованої продукції, а також печаток, штампів організаціям. ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” активно розвивається, має добрі показники економічної діяльності. Основним перспективним напрямком розвитку є вихід ринку пакувальної продукції, що представляє собою різні конструкції коробок з картону.

У структурі витрат на персонал витрати на оплату праці становлять 84,85% у 2019р. та 86,33% у 2020р.. Всі інші витрати є незначними. При цьому всі показники демонструють зменшення у 2020р, що пояснюється економією, пов'язаною з пандемією коронавірусу. Виникає необхідність розрахунок ефективності такої політики.

Для оцінки використовуваної системи витрат на працівників, буде використано анкетування Ш. Річі та П. Мартіна. Результати анкетування показують, що головними мотивами діяльності персоналу є потреба у високій заробітній платі, потреба в хороших умовах роботи, потреба у чіткому структуруванні роботи, а також потреби у цікавій, суспільно корисній роботі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКА МІСЬКА ДРУКАРНЯ»

3.1 Вдосконалення алгоритму застосування системного підходу до управління витратами на персонал

З позицій системного підходу управління витратами на персонал є цілеспрямованим впливом роботодавця та (або) керівника на витрати, що пов'язані з допомогою, використанням, розвитком персоналу, здійсненням переходу об'єкта до нового стану. Під новим станом об'єкта управління розуміються певний склад й структура витрат на персонал, що забезпечить реалізацію функцій управління персоналом (планування, добір і набір, адаптація, стимулювання, розвиток, вивільнення персоналу). Алгоритм застосування системного підходу до управління витратами на персонал з визначенням ключових етапів наведено на рис. 1.

Мета управління витратами на персонал залежить від їх оптимізації, під якою розуміється збільшення економічних результатів діяльності організації (прибутку, капіталу), що випереджають зростання витрат на персонал. Сутність управління витратами характеризують такі взаємозалежні завдання:

- виявити напрями формування витрат на персонал у межах функцій управління персоналом;
- визначити джерела відшкодування витрат на персонал з фінансових можливостей роботодавця;
- встановити найбільш економічно вигідні способи реалізації функцій управління персоналом з пріоритетних напрямів витрат на персонал, визначених цілями суб'єктів управління та впливом зовнішніх й внутрішніх чинників.

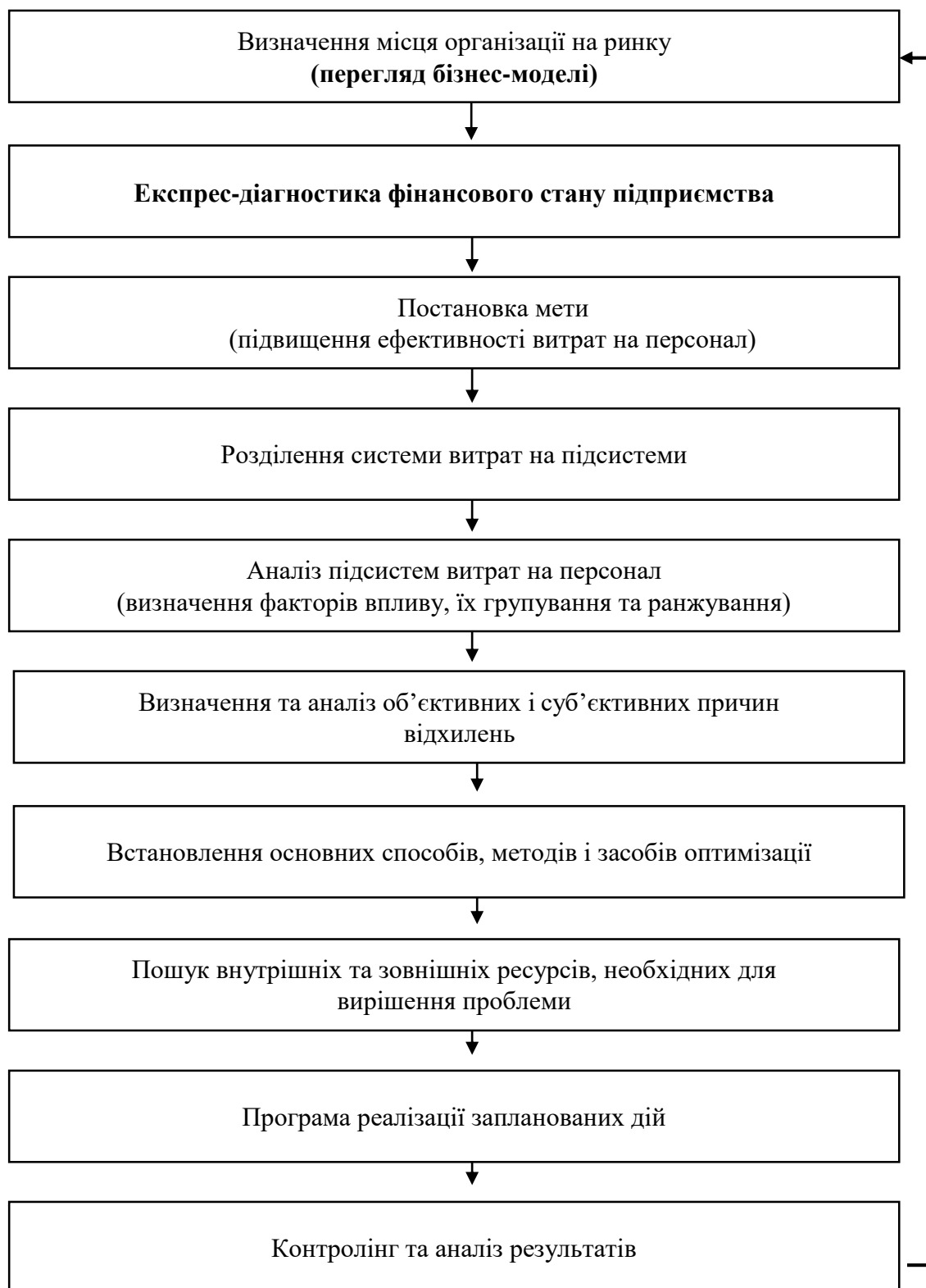


Рисунок 3.1 – Алгоритм застосування системного підходу до управління витратами на персонал (побудовано автором на основі [45])

У широкому значенні суб'єктами управління витратами на персонал є держава (чи інші інститути), роботодавець (та/або керівник) й певною мірою

сам працівник. Відповідно, під час вибору напрямів, визначення розміру й джерел відшкодування витрат на персонал необхідно враховувати такі фактори:

- нормативно-правові основи регулювання витрат на персонал, єдині для всіх суб'єктів господарювання;

- воля роботодавця, визначальні напрями, ліміти і джерела фінансування витрат на персонал лише на рівні організації;

- поведінка працівника, оскільки, по-перше, роботодавець має орієнтуватися на потребу працівника у процесі управління витратами на персонал для їх оптимізації; по-друге, працівник сам може здійснювати вкладення у розвиток свого освітнього, кваліфікаційного, культурного потенціалу, який роботодавець прагне вигідно реалізовувати у конкретній організації.

Предметом управління витратами на персонал є економічні відносини із формування і відшкодування витрат на персонал роботодавця.

До основних складових управління витратами на персонал відносять такі аспекти: методичний, нормативно-правовий, організаційний. Методичний аспект залежить від систематизації інформації про об'єкт управління, а також класифікації витрат на персонал та управління ними, що базується на розробленні й застосуванні певних методик планування, обліку, і аналізу, способів контролю витрат на персонал.

Водночас нормативно-правовий аспект включає питання дотримання законодавчих і нормативних актів, що визначають обов'язкові види витрат на персонал, ставки податків і зборів, джерела відшкодування витрат на персонал.

Організаційний аспект пов'язують з необхідністю формування організаційної структури керуючої підсистеми, з виділенням центрів відповідальності, тобто підрозділів, з визначенням їх обов'язків, регламентуванням підпорядкованості і взаємозв'язків.

Характерною властивістю системи управління витратами на персонал є відкритість, яка виявляється у двох формах:

- у взаємодії із зовнішнім середовищем як сукупністю всіх безпосередніх чи опосередкованих чинників, які впливають на систему;
- у взаємодії цієї системи із системами нижчого рівня [29].

Вирізняють взаємозв'язок системи управління витратами на персонал з системою управління персоналом і системою управління витратами. У функціональному відношенні система управління витратами на персонал виступає елементом системи управління персоналом, що є підсистемою системи управління організацією. У матеріальному аспекті система управління витратами на персонал є підсистемою системи управління сукупними витратами, мета якої полягає у скороченні витрат на одиницю продукції, робіт чи послуг

Отже, система управління витратами на персонал є процесно-орієнтованою системою управління, яка спрямована на узгодження соціально-економічних цілей роботодавця та працівника у межах спільних цінностей і конкретних управлінських функцій, які забезпечують високим рівнем ймовірності оптимізації витрат на персонал. Системою управління витратами на персонал є взаємодія керуючої і керованої підсистем, що забезпечує перехід об'єкта управління у стан оптимізації витрат на персонал з урахуванням узгодження методичних, нормативно-правових, організаційних аспектів, та вибором напрямів витрат на персонал, визначення їх розміру й джерел відшкодування.

3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності витрат на персонал на прикладі ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня»

У сучасних умовах для ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня» найбільш ефективними будуть працівники, які позитивно

ставляться до змін, демонструють високу працездатність та самовіддачу, нестандартно та творчо підходять до вирішення складних завдань та прагнуть власного розвитку та розвитку компанії. Загалом на підприємстві керуються цінностями та культурними характеристиками, що лежать в основі корпоративної культури ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня».

Згрупуємо основні заходи, які використовуватимуться підвищення ефективності нематеріальної мотивації.

Таблиця 3.1 – Основні заходи підвищення ефективності нематеріальної мотивації ключового персоналу

Потреба	Захід
Потреба хороших умов роботи	розробка корпоративного заходу, виготовлення почесних грамот, оформлення дошки пошани, вітання з днями народження.
Потреба у чіткому структуруванні роботи	введення вільного графіка
Відсутність прагнення влади у ключових співробітників	проведення атестації персоналу, складання та доведення до відома співробітників компанії критерії та етапи горизонтального та вертикального кар'єрного зростання

Основними цінностями цієї корпоративної культури можна назвати: динамічність; підприємливість; повага; підтримка; відповідальність; прозорість. Зараз усі співробітники компанії знають, чим характеризується корпоративна культура і що нового. Йдеться про п'ять «колективних обіцянок» компанії:

1. Висадити біля підприємства одне дерево на рік.
2. Організувати новорічне свято для дітей-сиріт.
3. Щоп'ятниці наводити лад на своєму робочому місці.
4. Навчати своїх підлеглих одному інструменту лідерства на місяць (для керівників).

На основі проведеного вище аналізу та для подальшого успішного розвитку ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня» необхідно

скласти SWOT-аналіз (табл. 3.1), в якому зазначені внутрішні сильні та слабкі сторони, зовнішні загрози та можливості.

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-аналізу для ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня”

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідальне ставлення до виконання обов'язків. 2. Прагнення ефективності та результативності роботи. 3. Шанобливе ставлення до співробітників. 4. Безперервна та посилена увага до питань безпеки праці. 5. Позитивний зворотний з питань поліпшення культури виробництва, особливо «прагнення результативності» і високого рівня «відповідальності». 6. Висока динамічність і, як наслідок, високоефективне виробництво. 7. Прагнення співробітників надавати високоякісну продукцію та/або послуги 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатньо розвинені внутрішня комунікація та міжфункціональна взаємодія. 2. Почуття нестачі визнання зусиль та турботи працівників, які розглядають можливість відходу з компанії ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня”. 3. Недостатньо високий рівень залучення співробітників. 4. Відсутність у великої кількості співробітників можливості виходу в корпоративну мережу через відсутність власного ПК.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення рівня залучення співробітників шляхом створення більшої мотивації до роботи та зміцнення почуття гордості за результати праці. 2. Посилення процесів зворотного зв'язку, визнання та винагороди. 3. Поліпшення підприємливості та інноваційного підходу у корпоративній культурі. 4. Омолодження колективів і, як наслідок, новий, свіжий та інноваційний погляд на вирішення різноманітних проблем. 5. Повноцінна взаємна підтримка команд, що тісно пов'язана з необхідністю розвитку кросфункціональної взаємодії та співпраці всередині підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження лояльності до організації та зниження рівня корпоративної культури. 2. Нестача коректної та достовірної інформації про підприємство, його заслуги та традиції. 3. Одноманітність потоку інформації, що отримується з корпоративних ЗМІ та шляхів її розповсюдження

Узагальнивши результати дослідження, представленого у другому розділі роботи, можна зробити висновок про те, що система стимулювання персоналу ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” потребує розвитку та вдосконалення на основі розвитку нематеріальних стимулів.

Результати дослідження системи стимулювання та оплати праці у ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня”:

- увага фокусується на матеріальних формах стимулювання;
- низький рівень залучення співробітників;
- відсутня прозора, зрозуміла, явно виражена залежність результатів роботи та системи оплати праці.

Система мотивації персоналу у ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” є основним інструментом, за допомогою якого на підприємстві ведеться робота з колективом. Для розробки та впровадження ефективної системи нематеріальної мотивації необхідно організувати роботу в кілька етапів, які включатимуть: проведення діагностики мотиваційного середовища суб'єкта господарювання, а також виявлення ступеня задоволеності виконуваної роботою у працівників, розробку сегментованої системи мотивації, в якій буде комплексне застосування нематеріальних та моральних засобів мотивації, а також регулярне проведення моніторингу та корекції мотиваційної системи.

Загальна ідея системи мотивації ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня”.

Зацікавити працівника працею.

Стимул-реакція. Чітке розуміння персоналом, за що слідує заохочення, а за що покарання.

Задоволення потреб. Система нематеріальної мотивації має таку дію, щоб працівник, згідно зі своїми поточними потребами, затишно почував себе, виконуючи саме покладену на нього цільову роботу

Система нематеріального заохочення розрахована на персонал, зацікавлений у своєму особистісному розвитку, який прагне зростати у різних сферах (професійній, освітній, творчій). Нематеріальне стимулювання розраховане на персонал, який прагне розширити свої горизонти: грамотність, компетентність, ерудицію та інтерес до суміжних професій.

Для управлінського персоналу застосовують елементи нематеріального стимулювання, але ці елементи набувають іншої форми (на вищому рівні) і, відповідно, мають велику цінність та значення (передача повноважень та

досвіду, стажування, фактори здоров'я, сприятливий психологічний клімат, гнучкий графік роботи).

Основні напрями поліпшення нематеріального заохочення у компанії показані у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Елементи нематеріального заохочення ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня”

№	Вид нематеріального стимулювання	Дія мотиваційного елемента на персонал
1	Передача повноважень та досвіду (підготовка керівних кадрів)	Заохочує персонал ефективніше та якісніше виконувати свої обов'язки, оскільки передача досвіду та повноважень управлінського персоналу тягне за собою підвищення на посаді, складнішу, але приносить задоволення роботу.
2	Вираз громадського визнання та похвала керівництва	Підвищує самооцінки персоналу та прагнення виправдати довіру та визнання заслуг перед керівником
3	Участь в управлінні	Дає можливість як керівництву, так і основному (робочому) персоналу висловлювати свою думку та пропонувати ідеї для розвитку організації
4	«Прозорі» кар'єрні сходи	Просування службовими сходами для персоналу будь-якої посади

Для управлінського персоналу застосовують елементи нематеріального стимулювання, але ці елементи набувають іншої форми (на вищому рівні) і, відповідно, мають велику цінність та значення (передача повноважень та досвіду, стажування, фактори здоров'я, сприятливий психологічний клімат, гнучкий графік роботи).

До них запропоновано віднести такі:

1) Створення вітрини успіхів або дошки пошани, де визначатиметься співробітник місяця, тижня та року. Також на ній будуть вітання з успішним завершенням проекту, здаванням річної звітності, якісно проведену маркетингову акцію тощо. Пропонується також розміщувати фотографії працівників місяця на сайті підприємства та проводити відкриття або закриті опитування серед персоналу та клієнтів;

2) Привітання з днями народження, іменинами, іншими професійними та особистими святами працівників з боку керівництва;

3) Створення місця подяк – місце, де кожен співробітник зможе висловити слова подяки, а також місця «Легенди» - того, де будуть вивішені фотографії та автобіографії співробітників, які зробили значний внесок у розвиток підприємства;

4) Складання та доведення до відома співробітників компанії критерії та етапи горизонтального та вертикального кар'єрного зростання (кар'єрні сходи, ланцюжок рангів у межах однієї посади) відкривають співробітникам перспективи зростання, мотивують на розвиток, покращення показників діяльності;

5) Формування ефективної системи адаптації співробітників: складання програми адаптації, приставлення до новачка наставника, надання йому комплекту документів, які докладно характеризують діяльність підприємства;

6) Організація обміну досвідом та внутрішньокорпоративного навчання. Таким чином, за допомогою даних напрямків можна визначити найбільш успішних співробітників, що дасть стимул до іншого персоналу працювати краще.

Розглянемо ці пропозиції докладніше. Загальноприйнятим механізмом об'єднання колективу є проведення корпоративних заходів. Будь-який захід повинен мати на меті, підтримувати певну цінність компанії. У 2022 році буде проведено корпоративний захід до роковин заснування ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня». До цього корпоративного заходу присвячено вручення почесних грамот за результатами 2020 року. За результатами підготовки та проведення витрати на розробку заходу становлять:

а) проведення корпоративних заходів 20 тис. грн.

б) виготовлення почесних грамот – 1200 грн.

в) оформлення дошки пошани (включає витрати на виготовлення дошки пошани та друк фотографій найкращих працівників за результатами місяця у розмірі 1000 грн.).

Разом витрат: 22200 грн.

Приурочено до корпоративного заходу вручення цінних подарунків під час проведення лотереї. Кошторис на придбання цінних подарунків для персоналу ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” представлено у табл. 3.3.

Загальні витрати на розробку корпоративного заходу становитимуть: 22 200 грн. + 51 000 грн. = 73 200 грн.

Більшість працівників ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” вважають, що робота не відповідає їхнім здібностям та не є засобом досягнення життєвого успіху, а також не забезпечується належного професійного зростання. У зв'язку з цим актуалізується проблема створення у ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” системи професійного розвитку.

Таблиця 3.4 – Елементи нематеріального заохочення ключового персоналу ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня”

№	Стаття витрат	Кількість	Вартість, грн.	Всього
1	2	3	4	5
1	Відвідування театру	5	800	4000
2	Путівка в СПА готель на вихідні	1	12000	12000

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
3	Абонемент у фітнес-клуб на півроку	3	6000	18000
4	Речові призи, зокрема:	-	-	-
4.1	Фотоапарат	2	5000	10000
4.2	Канцелярський набір (ручка, блокнот, флешка 16 GB)	10	700	7000
Всього				51 000

Як оцінку діяльності ключового персоналу запропоновано провести моніторинг персоналу. Мета моніторингу персоналу підприємства (оцінки персоналу) - вимір про ранніх показників робочої діяльності, куди можна і треба вчасно вплинути підвищення ефективності організації загалом.

Керівники підрозділів у ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” розглядаючи процедуру оцінки персоналу як найважливіший із інструментів управління ним, відкрито та дохідливо доводять до кожного співробітника інформацію про цілі та процедуру проведення атестації, а також про кадрові рішення, які можуть бути прийняті за отриманими. результатами, переконуючи працівників у цьому, що це ж необхідний процес у роботі, як планування і контроль. У зв'язку з цим дуже важливим є діалог менеджменту з колективом. Впровадження системи оцінки персоналу має супроводжувати налагодження комунікацій з-поміж них.

У різних організаціях (залежно від корпоративної культури та етапу розвитку) інформація про проведення кадрового моніторингу доводиться до співробітників по-різному: офіційним письмовим повідомленням, наказом організації, запрошенням електронною поштою, виступом генерального директора на загальних зборах, особистим письмовим або усним зверненням безпосереднього керівника до кожного атестованого. Витрати, спрямовані на навчання та атестацію персоналу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Розрахунок витрат за проведення атестації ключових персоналу

Показник	Сума, тис. грн.
Розробка та підготовка документації	14
Проведення послуги «моніторингу персоналу» сторонньою спеціалізованою організацією	48
Проведення атестації	24
Разом	86

Також варто впровадити в організацію інститут наставництва. Введення наставництва у ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” є процесом первинної адаптації та застосовується лише до нових працівників. Процес первинної адаптації видається нам найважливішим у зв'язку з тим, що працівник, який тільки з'явився в колективі – найбільш уразливий. Процес адаптації безпосередньо починається у відділі кадрів прийому та оформленні працювати.

Інспектор відділу кадрів проводить невелику бесіду, в якій загалом знайомить із підприємством, відділом або цехом, де належить працювати новачкові. Потім він проводить нового працівника на його робоче місце і представляє безпосереднього керівника. А той у свою чергу проводить знайомство з колективом, з колегами по роботі, з робочим місцем. Нового працівника на власний розсуд керівник прикріплює до наставника у складі досвідченіших і старших працівників.

Термін наставництва становить 1 місяць. До одного працівника можуть прикріпити одночасно лише одного учня.

Після чого проводиться бесіда з наставником та новачком (роздільно), на підставі чого визначається доцільність подальшого наставництва. Надалі планується ще протягом місяця керівником проводити періодичні бесіди з новим працівником, цікавлячись труднощами, що виникають, його успіхами, і дається систематична оцінка роботи. Контроль за перебігом процесу наставництва з боку відділу кадрів не проводиться. Для формалізації процесу наставництва планується створити пам'ятку наставнику та спеціальні брошури

з описом того чи іншого виду виробництва, робочого місця, професії чи посади для новачка.

Система наставництва необхідна для того, щоб:

- 1) заощадити час керівників відділів ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” на навчання нових працівників;
- 2) надати наставникам можливість кар'єрного зростання, заохотити за хорошу роботу, визнати їхні заслуги перед корпорацією;
- 3) знизити плинність кадрів, зменшивши кількість співробітників, що звільнилися під час та відразу після випробувального терміну. Для більш ефективного наставництва у ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” необхідно провести семінар та роз'яснити співробітникам цілі наставництва та їхню відповідальність.

У ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” погодились бути наставниками 10 працівників, яких доцільно відправити на семінар “Наступність в організаціях. Поліпшення умов праці та робочого місця - цей напрямок наукової організації управлінської праці охоплює питання, що належать до раціонального обладнання та організації робочих місць та дотримання санітарно-гігієнічних та естетичних умов праці. Тут вирішуються завдання узгодження психофізіологічних характеристик людини, зайнятої управлінською працею, та безпосередньо оточуючої його обстановки. Мета: створити такі умови довкілля, які б сприяли тривалому підтримці працездатності та дієздатності на високому рівні (іноді названу мету формулюють як мету оптимізації умов роботи та робочого місця).

Таблиця 3.6 - Витрати адаптацію ключових персоналу

№	Стаття витрат	Сума, грн
1	2	3
1	Друк листівок-пам'яток	20
2	Друк брошур для нових працівників	50

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
3	Оплата наставництва (премії працівникам)	1500
4	Пристрої для зберігання документації та використання технічної документації	500
5	Засоби зв'язку	3000
6	Канцелярський набори	2000
Всього		8570

На заходи щодо адаптації персоналу буде витрачено 8570 грн.

Впровадження вільного графіка Будь-який графік праці має свої переваги та недоліки. Тому при виборі графіка зайнятості і керівництво компанії, і самі співробітники керуються співвідношенням переваг. Під вільним графіком розуміється можливість для співробітника працювати у будь-який зручний час, коли початок та кінець робочого дня не регламентовані. Обов'язкова умова для співробітника - відпрацювати на тиждень належну кількість годин і не мати завдань, за якими закінчується термін виконання. ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” це 40 годин на тиждень. Наприклад, дизайнерам інтерфейсів, розробникам, тестувальникам, співробітникам відділу документації такий графік може бути зручний: вони часто засиджуються допізна і наступного дня можуть не приходити в офіс рано-вранці.

Недопрацьований за день час працівники можуть відпрацювати будь-якого іншого дня. Наприклад, одного дня співробітник працював 6 годин з 8, а другий — 10. У табл. 7 і 8 розглянуто переваги та недоліки вільного графіка для працівника та роботодавця

Таблиця 3.7 – Позитивні та негативні аспекти вільного графіка для працівника

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
Можливість поєднувати робочу діяльність з іншими видами зайнятості	Труднощі при виконанні повсякденних завдань при необхідності взаємодії з іншими фахівцями, задіяними в такому ж графіку
Можливість особисто регулювати виконаний обсяг праці, що виключить надмірні навантаження чи втому	За відсутності постійного контролю схильність відкладати важливі доручення потім
Можливість поєднувати щільний, але вільний графік із сімейними обов'язками, наприклад, доглядом за маленькою дитиною	Можлива відсутність кар'єрного зростання

Якщо працівник організований, готовий працювати і націлений результат, йому гнучкий графік праці буде кращим. Через свою організованість він зможе правильно розподілити час праці та відпочинку. Якщо ж співробітник схильний до лінощів або малоініціативний, ковзний графік через відсутність контролю йому не підійде.

Таблиця 3.8 – Позитивні та негативні аспекти вільного графіка для роботодавця

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
Підвищення рівня відповідальності у співробітників через відсутність постійного контролю та підвищення результативності та довіри до керівництва	Не підходить керівному складу через необхідність у постійній присутності на робочому місці для вирішення виробничих питань та здійснення контролю
Відсутність проблем із трудовою дисципліною у зв'язку з розмиттям кордонів початку та закінчення трудового дня	Негативні аспекти
Залучення кваліфікованих спеціалістів, які зацікавлені у подібному графіку роботи через його зручність	

Для оптимізації робочого графіка підприємства не будуть потрібні додаткові витрати: працівник в особистому календарі відзначати час роботи над завданнями (всі завдання та доручення в компанії оформляються

електронними документами). Робочий годинник буде фіксуватися в таблиці обліку робочого часу працівника. Керівник може контролювати відпрацьований співробітником час за розкладом та табелем, а час приходу та догляду - за даними електронної прохідної.

Табель покаже співробітнику, скільки годин відпрацьовано та скільки необхідно ще відпрацювати цього тижня або за місяць. Як варіант вільного графіка можна дозволяти працівникам працювати з дому. Обов'язкові вимоги – наявність комп'ютера з виходом до інтернету та бути на зв'язку. Контроль та облік робочого часу здійснюються так само, як описано вище, за електронним розкладом.

Умови самі: необхідно відпрацювати 40 годин на тиждень і не мати прострочених завдань. Це особливо зручно, наприклад, батькам з маленькою дитиною, якщо вона захворіла або не відвідує дитячий садок. Вільний графік повинен використовуватися керівником як вид заохочення працівника за бездоганну роботу та як демонстрацію довіри керівництва. Це ще один спосіб нематеріальної мотивації працівників, які зможуть працювати у зручному для себе графіку.

Дозволити співробітнику самостійно керувати своїм часом, дозволить оптимізувати та структурувати свою роботу більш ефективно.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих рекомендацій та заходів

Впровадження проекту сприятиме створенню здорової конкуренції між співробітниками та підвищення їхньої мотивації. Мотивуючими факторами тут є кар'єрне зростання, можливість пройти навчання і відвідати тренінги. Зростає лояльність і прихильність співробітника до компанії, оскільки він бачить, що у ньому зацікавлені, але це, своєю чергою, дозволяє йому планувати своє кар'єрне зростання всередині цієї фірми.

Отже, проект має певну соціальну значимість, та її реалізація розглядається як з погляду власників фірми, а й з позиції ключових працівників. Далі позначимо розроблені заходи та підсумуємо їх кількісні показники (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Вартість впровадження заходів

№	Заходи	Вартість, тис. грн.
1	Заходи, спрямовані на покращення соціального клімату (таблиця 3.3)	51
2	Моніторинг персоналу (таблиця 3.4)	86
3	Заходи, спрямовані на адаптацію персоналу (таблиця 3.5)	8,57
Всього		145,57

Таким чином, вартість заходів становитиме 145,57 тис. грн. Після розробки організаційних заходів та визначення витрат переходимо до оцінки можливого економічного ефекту від їхньої реалізації. Ефективність заходів у сфері управління людськими ресурсами підрахувати дуже складно, т.к. існує певна проблема порівняння витрат і результатів в оцінці економічної ефективності - розрахунки мають імовірнісний характер.

Далі розрахуємо прибуток від заходів. У 2020 змінилося 2 ключових співробітників з 10. Таким чином, коефіцієнт плинності склав 20%. В результаті проведеного заходу планується, що плинність знизиться на 5%. Розрахуємо економічну ефективність від заходів за формулою 1:

$$P = E \times \left(1 + \frac{K_2}{K_1}\right)$$

$$E = Z_d \times \chi_d \times K_c \times K_d \quad (3.1)$$

де, K_2, K_1 – фактичний та очікуваний коефіцієнти плинності, %;

Z_d - середньорічна заробітна плата одного працівника, грн.;

χ_d – кількість людино-днів не роботи у зв'язку зі звільненням чи навчанням новоприйнятого працівника;

K_c – коефіцієнт, що враховує розмір єдиного соціального податку;

Кд – коефіцієнт, що враховує додаткову заробітну плату

Таким чином: Таким образом:

$E = 17\ 000$ [середньорічна заробітна плата одного працівника] $\times 6$ (кількість людино-днів не роботи у зв'язку зі звільненням або навчанням новоприйнятого працівника) $\times 1,26$ [коефіцієнт, що враховує розмір єдиного соціального податку] $\times 1,2$ [коефіцієнт, що враховує додаткову заробітну плату] $= 179928$ грн. $P = 179928 \times (1 + \frac{1,2}{1,05}) = 205117$ грн.

Таким чином, економічний ефект становитиме: $205117 - 145570 = 59547,92$ грн., а соціальний ефект, який призведе до збільшення продуктивності та прибутку порахувати складніше.

Періодична оцінка персоналу із системою зворотного зв'язку дозволяє будувати роботу співробітників відповідно до місії та основних цінностей компанії, її стратегічних і тактичних завдань. Обговорення успіхів, складнощів, невдач працівників, порівняння результатів їхньої праці з тими, що планувалися, – це реальний інструмент для поетапного просування організації до поставлених цілей. Таким чином, за результатами дослідження, проведеного в цьому розділі, можна зробити такі висновки

У роботі запропоновано напрями підвищення ефективності заходів нематеріальної мотивації персоналу у ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня”:

1. Проведення корпоративних заходів.
2. Формування ефективної системи адаптації працівників/
3. Проведення атестації та моніторингу персоналу.

Реалізація запропонованих заходів може сприяти зростанню мотиваційної зацікавленості персоналу у ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня”. Таким чином, за допомогою даних напрямків можна визначити найбільш успішних співробітників, що дасть стимул до іншого персоналу працювати краще. Вищезгадані пропозиції дозволять підвищити рівень ефективності діяльності персоналу за рахунок

досягнення задоволення їх потреби у самоствердженні, а також за рахунок формування команди, яка допомагає одна одній та залежить одна від одної. Це дозволить підвищити загальний рівень досягнення цілей на підприємстві засобами покращення морально-психологічного клімату. Розрахунок техніко-економічних показників ефективності проекту показав, що запропоновані заходи є економічно ефективними.

Усі запропоновані заходи мають супроводжуватись роз'яснювальною роботою серед співробітників компанії. Необхідно докладно роз'яснити принципи та механізм нової системи нематеріальної мотивації у створенні. Впровадження нової системи нематеріальної мотивації не отримає відторгнення колективу лише в тому випадку, якщо буде визнана справедливою та відповідальною моменту розвитку організації.

Висновки до розділу 3

У роботі удосконалено алгоритм застосування системного підходу до управління витратами на персонал. У алгоритм Синіцина Ю.П., Дунайчук С.М., Алексеєнко І.А. було додано декілька блоків: у першому блоці запропоновано починати алгоритм з перегляду бізнес-моделі, тому що у теперішній час виклики, наприклад, пандемія можуть суттєво вплинути на саму модель надання послуг, що призведе до змін витрат на персонал. Крім того, на другому етапі алгоритму запропоновано проводити експрес-діагностику підприємства, тому що такий аналіз вкаже на проблемні місця та на напрямлення пошуку додаткових шляхів фінансування. Також запропоновано зробити алгоритм циклічним для того, щоб по завершенні всіх дій та контролінгу знову повертатись до перегляду бізнес-моделі, яку треба постійно вдосконалювати.

Визначено, що система мотивації персоналу у ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” є основним інструментом, за допомогою

якого на підприємстві ведеться робота з колективом, тому систему витрат на персонал рекомендується удосконалити саме з коригуванням системи мотивації. Запропоновано шляхи підвищення мотивації, які матимуть економічний та соціальний ефекти.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра на основі обґрунтування теоретико-методичних положень щодо сутності та методів дослідження витрат на персонал організації розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності витрат на персонал.

Проаналізовано понятійний апарат, що характеризує такі поняття, як «персонал», «управління персоналом», «ефективне управління витратами на персонал на підприємстві». Встановлено, що існує багато різних підходів до визначення ефективного управління на витрати на персонал підприємства. Виявлено фактори, що впливають на ефективне та продуктивне управління персоналом підприємства. Визначено необхідність приділення особливу увагу основним параметрам етапів проведення аналізу витрат на персонал, серед яких: оцінка відповідності стратегії організації витратам на персонал, оцінка ефективності витрат, облік та бюджетування.

Поглиблено знання та проаналізовано основні зарубіжні методи аналізу витрат, які сприятимуть підвищенню ефективності менеджменту витрат в цілому. Виявлені переваги та недоліки кожного методу, також проаналізовано можливість використання даних методів на вітчизняних підприємствах. Проаналізовано використання даних методів відносно управління персоналом та ефективності використання витрат на нього.

Обґрунтовано важливість процесу управління витратами на підприємстві, а також врахування професійних та кваліфікаційних характеристик персоналу при розробці механізму менеджменту витрат. Виділено типові помилки, що виникають в процесі розробки даного механізму.

Основний вид діяльності ТОВ «Видавничий дім «Мелітопольська міська друкарня» - поліграфічна: виготовлення газетної, книжково-журнальної, рекламної, бланкової, етикеточної та іншої друкованої продукції, а також

печаток, штампів організаціям. ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” активно розвивається, має добрі показники економічної діяльності. Основним перспективним напрямком розвитку є вихід ринку пакувальної продукції, що представляє собою різні конструкції коробок з картону.

У структурі витрат на персонал витрати на оплату праці становлять 84,85% у 2019р. та 86,33% у 2020р.. Всі інші витрати є незначними. При цьому всі показники демонструють зменшення у 2020р, що пояснюється економією, пов’язаною з пандемією коронавірусу. Виникає необхідність розрахунок ефективності такої політики.

Для оцінки використовуваної системи витрат на працівників, буде використано анкетування Ш. Річі та П. Мартіна. Результати анкетування показують, що головними мотивами діяльності персоналу є потреба у високій заробітній платі, потреба в хороших умовах роботи, потреба у чіткому структуруванні роботи, а також потреби у цікавій, суспільно корисній роботі.

Оцінка діяльності ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” показала, що фірма є прибутковою та рентабельною, динамічно розвивається останнім часом та має можливості для подальшого зростання та розвитку.

Діагностика персоналу ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня” виявила такі проблеми:

1. Незадоволеність керівників результатами праці співробітників;
2. Відсутність у персоналу уявлення про подальше кар’єрне зростання та розвиток
3. Система мотивації не розроблена досить добре, і має досить поверхневий характер

У роботі для запропоновано напрями підвищення ефективності заходів нематеріальної мотивації персоналу у ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня”:

1. Проведення корпоративних заходів.
2. Формування ефективної системи адаптації працівників/

3. Проведення атестації та аудиту персоналу. Реалізація запропонованих заходів може сприяти зростанню мотиваційної зацікавленості персоналу ТОВ “Видавничий дім “Мелітопольська міська друкарня”.

Таким чином, за допомогою даних напрямків можна визначити найбільш успішних співробітників, що дасть стимул до іншого персоналу працювати краще.

Усі запропоновані заходи мають супроводжуватись роз'яснювальною роботою серед співробітників компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус Т. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки* : журнал. 2006. №1. С.185-189.
2. Будякова О. Ю., Кратт О. А. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна* : журнал. Донецьк, 2008. Вип. 33-1(128). С. 201-206.
3. Вагонова О.Г., Одінцова К.І., Досужий В.С. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 2. С. 126–133
4. Вартанова О. В., Скляр Є.П., Шестер І.В Особливості формування персоналу міжнародної компанії. *Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія «Економічні науки»* №3. 2015. С. 50–54.
5. Величко А. В., Силаєв А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 38-44.
6. Великий Ю. М. Управління витратами підприємства: монографія.; Міністерство освіти і науки України, Харків, нац. економ. ун-т. Х.: ІНЖЕК, 2009. С. 14-23.
7. Вовканич С. Людський та інтелектуальний капітали в економіці знань. *Вісник Національної академії наук України*. 2008. № 3. С. 13-22.
8. Волкова, Н., Красноштан, Ж. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. *ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки*, № 8, 2019. 40-42.
9. Ганслі Т. М. Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки. К. : Основи, 1995. 237 с.

10. Гармідер Л. Д. Розвиток кадрового потенціалу за життєвим циклом торговельного підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2013. №1. С. 101-105.
11. Голобородько А. Ю., Воскобоева О.В. Класифікація інформаційних логістичних потоків процесно-системного підходу управління підприємством в умовах цифровізації економічних процесів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4(30), С. 47-53
12. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації. *Актуальні Проблеми Економіки. Науковий економічний журнал*. К.: ВНЗ «Національна академія управління», 2011. №6(120) 382 с
13. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник : журнал*. 2018. № 5(10). URL : <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-5-10> (дата звернення 17.09.2020р.)
14. Денисенко М. П., Терещук Л.В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід* : журнал. № 6. С. 53-57.
15. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/ (дата звернення 17.09.2020р.)
16. Егоршин А. П. Управління персоналом. Н. Новгород, 2014. 198 с.
17. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 848 с.
18. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2012. Вип. 1, Т.3. 340 с.
19. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 1997. 508 с.

20. Кібанов А. Я. Основи управління персоналом. М. : АСТ, 2014. 234 с.
21. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. Київ, 2005. 230 с.
22. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 355-359.
23. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
24. Кузнецов Э. А. Проблемы структурно-функциональной подготовки управленческого персонала. *Управління людськими ресурсами : проблеми теорії та практики*. К.: КНЕУ, 2001. С. 556-560.
25. Лаврук О. С., Лаврук В. В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. Електронний журнал. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1305> (дата звернення 17.09.2020р.)
26. Легомінова С. Шляхи вдосконалення регулювання ринку праці. *Україна: аспекти праці* : журнал. 2001. №4. С. 9-13.
27. Малиновський В. Державне управління : навч. посіб. Луцьк : Вежа, 2000. 560с.
28. Маршавін Ю. Шляхи врегулювання професійно-кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці *Україна: аспекти праці* : журнал. 2006. №1. С. 26-29.
29. Ніжник Н., Дубенко С., Гончарук С. Концептуальні підходи до регіональної кадрової політика України. *Вісник Нац. Акад. держ. Упр. при Президентові України* : журнал. 2005. №2. С.25-30.
30. Никифороенко В.Г. Управління персоналом; 2-е вид., виправ. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

31. Одегов Ю., Руденко Г. Внутренний рынок труда в системе социально-трудовых отношений. *Вопросы экономики* : журнал. 2004. № 3. С. 105-114.
32. Оленіч А. В., Шацька З. Я. Формування та розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки* : журнал. 2012. № 10 С. 136-142.
33. Плешакова Є.Ю. Патологии менеджмента современных организаций. *Эффективное антикризисное управление*. 2016. № 6 (99). С. 72-75.
34. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 108-114.
35. Пушкар З.М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: навч. посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017.210 с.
36. П'ятницька Г.Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 4. С. 114–128.
37. Самигін С. І., Столяренко Л. Д. Менеджмент персоналу. Ростов-на Д. : Фенікс, 2014. 197 с.
38. Самойленко В. В. Розвиток теоретико-методичних основ регулювання ринку праці: автореф. дис. кан-та екон. наук: 08.09.01 / Харківський нац. екон. ун-т. Харків, 2005. 20 с.
39. Синіцина Ю.П., Дунайчук С.М., Алексеєнко І.А. Управління витратами на персонал на основі системного підходу. Економіка та управління підприємствами. № 9. Мукачєво: Мукачівський державний університет, 2018. С. 636-641.
40. Стец В. А. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль : Лілея, 1996. 180 с.

41. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис-XXI*. Вінниця : Арфа. 2012. С. 3-12.
42. Сурмін Ю. Концептуально-методологічні аспекти сучасної кадрової політики в Україні. *Вісник Нац. Акад. держ. Упр. при Президентові України* : журнал. 2005. №3. С.105-114.
43. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. / Под. ред. П. В. Шеметова. М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
44. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 712-715.
45. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149-151.
46. Cokins, G. Activity-based Cost Management: An Executive's Guide. Hoboken, 2019. NJ: Wiley.84 p.
47. Dailey K.W. The Lean Manufacturing Pocket Handbook / Kenneth W. Dailey. Publishing Co., 2013. 42 p.
48. Lean Lexicon a graphical glossary for Lean Thinkersю Edited by Chet Marchwinski, John Shook, and Alexis Schroeder Foreword by Jose Ferro, Dan Jones, and Jim Womack. – Edition Fourth, Version 4.0. Compiled by the Lean Enterprise Institute, 2018. 136 p.
49. Locher D. Value stream mapping the development process: a how-to guide for streamlining time to market / Drew A. Locher. – CRC Press, Taylor & Francis Group, LLC, 2018. 144 p.
50. Salivan J. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. ER Daily. February 23, 2004. URL: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика «Вивчення мотиваційного профілю особистості» (Ш. Річі та П. Мартін)

Інструкція

Уважно прочитайте кожне твердження. Оцініть в балах його значущість, розподіливши 11 балів між чотирма запропонованими в кожному пункті варіантами завершення пропозиції. Для оцінки кожного з варіантів (а, б, в, г) у межах наведених тверджень використовуйте всі 11 балів. Впишіть свої оцінки безпосередньо в таблицю відповідей, в якій номери горизонтальних рядків відповідають номерам тверджень. Знайдіть в кожному рядку буквене позначення варіанта і порядок постав-

те його оцінку. Слідкуйте, щоб всі 11 балів були розподілені. На питання треба відповідати швидко, не роздумуючи довго.

Текст методики

1. Я вважаю, що міг би внести великий внесок на такій роботі, де...
 - а) хороша заробітна плата та інші види винагород;
 - б) є можливість встановити хороші взаємини з колегами;
 - в) я міг би впливати на ухвалення рішень і демонструвати свої переваги як працівника;
 - г) у мене є можливість вдосконалюватися і рости як особистість.
2. Я не хотів би працювати там, де ...
 - а) відсутні чіткі вказівки, що від мене вимагається;
 - б) практично відсутні зворотний зв'язок і оцінка ефективності моєї роботи;
 - в) те, чим я займаюся, не є надто корисним і недостатньо цінується;
 - г) погані умови роботи, занадто шумно або брудно.
3. Для мене важливо, щоб моя робота ...
 - а) була пов'язана зі значною різноманітністю та змінами;
 - б) давала мені можливість працювати з широким колом людей;
 - в) забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене вимагається;
 - г) давала мені змогу добре пізнати тих людей, з якими я працюю.
4. Я вважаю, що я не був би дуже зацікавлений роботою, яка ...
 - а) забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми;
 - б) навряд чи була б помічена іншими людьми;
 - в) не мала б конкретних обрисів, так що я не був би впевнений, що від мене вимагається;
 - г) була б пов'язана з певним обсягом рутинних операцій.

Продовження додатку А

5. Робота мені подобається, якщо ...
 - а) я чітко розумію, що від мене вимагається;
 - б) у мене зручне робоче місце і мене мало відволікають;
 - в) у мене хороші винагороди і заробітна плата;
 - г) я маю змогу вдосконалювати свої професійні якості.
6. Вважаю, що мені б сподобалося, якщо ...
 - а) були б хороші умови роботи, і не було б тиску на мене;
 - б) у мене був би дуже хороший оклад;
 - в) робота дійсно була б корисна та приносила мені задоволення;
 - г) мої досягнення і робота оцінювалися б гідно.
7. Я не вважаю, що робота повинна ...
 - а) бути недостатньо структурованою, так що незрозуміло, що ж слід робити;
 - б) надавати занадто мало можливостей добре пізнати інших людей;
 - в) бути малозначущою і малокорисною для суспільства або нецікавою для виконання;
 - г) залишатися невизнаною або її виконання має сприйматися як саме собою зрозуміле.
8. Робота, що приносить задоволення ...
 - а) пов'язана зі значною різноманітністю, змінами і стимуляцією ентузіазму;
 - б) дає можливість удосконалювати свої професійні якості та розвиватися як особистість;
 - в) є корисною і значущою для суспільства;
 - г) дає мені змогу бути креативним (виявляти творчий підхід) і експериментувати з новими ідеями.
9. Важливо, щоб робота ...
 - а) визнавалася і цінувалася організацією, в якій я працюю;
 - б) давала б можливості для персонального розвитку і вдосконалення;
 - в) була пов'язана з великою різноманітністю і змінами;
 - г) дозволяла б працівнику впливати на інших.

10. Я не вважаю, що робота буде приносити задоволення, якщо ...
- а) у процесі її виконання мало можливостей здійснювати контакти з різними людьми;
 - б) оклад і винагорода не дуже хороші;
 - в) я не можу встановлювати і підтримувати добрі відносини з колегами;
 - г) у мене дуже мало самостійності або можливостей для вияву гнучкості.
11. Найкращою є така робота, яка ...
- а) забезпечує хороші робочі умови;
 - б) дає чіткі інструкції та роз'яснення з приводу змісту роботи;
 - в) передбачає виконання цікавих і корисних завдань;
 - г) дозволяє отримати визнання особистих досягнень і якості роботи.
12. Ймовірно, я не буду добре працювати, якщо ...
- а) є мало можливостей ставити обирати для цілі та себе досягати їх;
 - б) я не маю можливості вдосконалювати свої особисті якості;
 - в) важка робота не отримує визнання і відповідної винагороди;
 - г) на робочому місці брудно або шумно.
13. Під час визначення службових обов'язків важливо ...
- а) дати людям можливість краще пізнати один одного;
 - б) надати працівникові можливість обирати цілі та досягати їх;
 - в) забезпечити умови для вияву працівниками творчого начала;
 - г) забезпечити комфортність і чистоту місця роботи.
14. Ймовірно, я не захочу працювати там, де ...
- а) у мене буде мало самостійності та можливостей для вдосконалення своєї особистості;
 - б) не заохочуються дослідження і вияви наукової цікавості;
 - в) дуже мало контактів з широким колом людей;
 - г) немає гідних надбавок і додаткових пільг.

15. Я був би задоволений, якщо ...
- а) була б можливість впливати на ухвалення рішень іншими працівниками;
 - б) робота надавала б широке розмаїття і зміни;
 - в) мої досягнення були б оцінені іншими людьми;
 - г) я точно знав би, що від мене потрібно і як я повинен це виконувати.
16. Робота менше задовольняла б мене, якщо ...
- а) не дозволяла б ставити і домагатися складних цілей;
 - б) чітко не знав би правил і процедур виконання роботи;
 - в) рівень оплати моєї праці не відповідав би рівню складності виконуваної роботи;
 - г) я практично не міг би впливати на рішення, що ухвалюються, і на те, що роблять інші.
17. Я вважаю, що посада повинна надавати ...
- а) чіткі посадові інструкції і вказівки на те, що від мене вимагається;
 - б) можливість краще пізнати своїх колег;
 - в) можливості виконувати складні виробничі завдання, що вимагають напруження всіх сил;
 - г) різноманітність, зміни і заохочення.
18. Робота приносила б менше задоволення, якщо ...
- а) не допускала б можливості хоча б невеликого творчого вкладу;
 - б) здійснювалася б ізольовано, тобто я мав би працювати на самоті;
 - в) був відсутній б сприятливий внутрішній клімат, в якому я міг би професійно зростати;
 - г) не давала б можливості впливати на ухвалення рішень.
19. Я хотів би працювати там, де ...
- а) інші люди визнають і цінують виконувану мною роботу;
 - б) у мене буде можливість впливати на те, що роблять інші;
 - в) є гідна система надбавок і додаткових пільг;
 - г) можна висувати і апробувати нові ідеї та виявляти креативність.

20. Навряд чи я захотів би працювати там, де ...
- а) не існує різноманіття або змін в роботі;
 - б) у мене буде мало можливостей впливати на рішення, що ухвалюються;
 - в) заробітна плата не дуже висока;
 - г) умови роботи недостатньо хороші.
21. Я вважаю, що робота, яка приносить задоволення, повинна передбачати ...
- а) наявність чітких вказівок, щоб працівники знали, що від них вимагається;
 - б) можливість виявляти креативність (творчий підхід);
 - в) можливість зустрічатися з цікавими людьми;
 - г) почуття задоволення і дійсно цікаві завдання.
22. Робота не буде приносити задоволення, якщо ...
- а) передбачені незначні надбавки і додаткові пільги;
 - б) умови роботи некомфортні або в приміщенні дуже шумно;
 - в) не буде можливості порівнювати свою роботу з роботою інших;
 - г) не заохочуються дослідження, творчий підхід і нові ідеї.
23. Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені ...
- а) безліч контактів з широким колом цікавих мені людей;
 - б) можливість встановлення і досягнення цілей;
 - в) можливість впливати на ухвалення рішень;
 - г) високий рівень заробітної плати.
24. Я не думаю, що мені подобалася б робота, якщо ...
- а) умови роботи некомфортні, на робочому місці брудно або шумно;
 - б) мало шансів впливати на інших людей;
 - в) мало можливостей для досягнення поставлених цілей;
 - г) я не міг би виявляти креативність (творчість) і пропонувати нові ідеї.
25. У процесі організації роботи важливо ...
- а) забезпечити чистоту і комфортність робочого місця;
 - б) створити умови для вияву самостійності;

Продовження додатку А

- в) передбачити можливість різноманітності та змін;
 - г) забезпечити широкі можливості контактів з іншими людьми.
26. Найвірогідніше, я не захотів би працювати там, де ...
- а) умови роботи некомфортні, тобто де шумно, брудно та ін.;
 - б) мало можливостей контактувати з іншими людьми;
 - в) робота не є цікавою або корисною;
 - г) робота рутинна і завдання рідко змінюються.
27. Робота приносить задоволення, ймовірно, коли ...
- а) люди визнають і цінують добре виконану роботу;
 - б) існують широкі можливості для маневру і вияву гнучкості;
 - в) можна ставити перед собою складні та сміливі цілі;
 - г) існує можливість краще пізнати своїх колег.
28. Мені б не сподобалася робота, яка ...
- а) не була б корисною і не приносила б почуття задоволення;
 - б) не містила б стимулу до змін;
 - в) не дозволяла б мені встановлювати дружні відносини з іншими;
 - г) була б неконкретної та не ставила б складних завдань.
29. Я б виявив прагнення працювати там, де ...
- а) робота цікава і корисна;
 - б) люди можуть встановлювати тривалі дружні взаємини;
 - в) мене оточували б цікаві люди;
 - г) я міг би впливати на ухвалення рішень.
30. Я не вважаю, що робота повинна ...
- а) передбачати, щоб людина більшість часу працював в поодинці;
 - б) давати мало шансів на визнання особистих досягнень працівника;
 - в) перешкоджати встановленню взаємовідносин з колегами;
 - г) складатися в основному з рутинних обов'язків.
31. Добре спланована робота обов'язково ...
- а) передбачає достатній набір пільг і безліч надбавок;

- б) має чіткі рекомендації щодо виконання та посадові обов'язки;
 - в) передбачає можливість ставити цілі та досягати їх;
 - г) стимулює і заохочує висунення нових ідей.
32. Я вважав би, що робота не приносить задоволення, якщо ...
- а) не міг би виконувати складну перспективну роботу;
 - б) було б мало можливостей для вияву креативності;
 - в) допускалася б лише мала частка самостійності;
 - г) сама суть роботи не видавалася б корисною або потрібною.
33. Найбільш важливими характеристиками посади є ...
- а) можливість для творчого підходу і оригінального нестандартного мислення;
 - б) важливі обов'язки, виконання яких приносить задоволення;
 - в) можливість встановлювати гарні взаємини з колегами;
 - г) наявність значущих цілей, яких покликаний досягти працівник.

Послідовність описаних факторів відповідає послідовності стовпців у таблиці.

1. Потреба у високій заробітній платі та матеріальному забезпеченні; бажання мати роботу з хорошими пільгами та надбавками. Збільшення витрат обумовлює важливість цієї потреби. Відтак, якщо є можливість більше заробляти, докладаючи більше зусиль, то працівник буде високо мотивованим, продуктивним, задоволеним роботою. Проте мотивація з допомогою грошей пов'язана з такими труднощами, як втрата управлінського контролю, визначення справедливої грошової винагороди тощо. Перш ніж мотивувати таких працівників, потрібно переконатись в їхній компетентності. Крім того, вони потребують додаткового контролю, оскільки прагнути грошей можуть ігнорувати контрактні чи технологічні вимоги. Такі люди не дуже люблять працювати у команді, колеги сприймають за конкурентів.

2. Потреба в хороших умовах роботи. Високі показники можуть свідчити про незадоволеність іншими потребами,

Продовження додатку А

Бланк відповідей (Інтерпретація результатів)

Твердження	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	а)				б)			в)			г)	
2		г)	а)			б)						в)
3			в)	б)	г)				а)			
4			в)	а)		б)			г)			
5	в)	б)	а)								г)	
6	б)	а)				г)						в)
7			а)		б)	г)						в)
8									а)	г)	б)	в)
9						а)		г)	в)		б)	
10	б)			а)	в)						г)	
11		а)	б)			г)						в)
12		г)				в)	а)				б)	
13		г)			а)		б)			в)		
14	г)			в)						б)	а)	
15			г)			в)		а)	б)			
16	в)		б)				а)	г)				
17			а)		б)		в)		г)			
18				б)				г)		а)	в)	
19	в)					а)		б)		г)		
20	в)	г)						б)	а)			
21			а)	в)						б)		г)
22	а)	б)						в)		г)		
23	г)			а)			б)	в)				
24		а)					в)	б)		г)		
25		а)		г)					в)		б)	
26		а)		б)					г)			в)
27					г)	а)	в)				б)	
28					в)		г)		б)			а)
29				в)	б)			г)				а)
30				а)	в)	б)			г)			
31	а)		б)				в)			г)		
32							а)			б)	в)	г)
33					в)		г)			а)		б)

наприклад незадоволеність діяльністю керівника, несприятливий соціально-психологічний клімат.

3. Потреба в чіткій структурованій роботі. Працівники з високими показниками цієї шкали повинні точно знати, що від них вимагають. Прагнуть бути впевненими, що правильно виконують всі вимоги виробництва. Недостача інформації і вказівок може спровокувати стрес. Такі люди прагнуть до високого рівня організованості. Вони хочуть сприймати світ упорядкованим, передбачуваним і контрольованим. Працівників з високим показником цієї потреби варто мотивувати встановленням чіткого порядку і наданням можливості встановлювати свій порядок. В осіб з низьким показником потреби в чіткій структурованій роботі будь-які правила та інструкції викликають роздратованість та стрес.

4. Потреба в соціальних контактах: у спілкуванні з широким колом людей, колегами, клієнтами. Такі працівники отримують задоволення і позитивні емоції від численних спілкувань з іншими людьми. Багато з них здатні виявляти толерантність до навколишньої метушні, шуму. Відтак створюють умови для низки контактів, підвищення по службі, що, є своєю чергою слугує задоволеності цих працівників. Водночас особи з низьким рівнем цієї потреби не потребують великого кола контактів, надають перевагу індивідуальній роботі, отримують задоволення від роботи і шкодують час, витрачений на розмови з іншими працівниками.

5. Потреба формувати і підтримувати тривалі, стабільні відносини. Такі працівники будуть задоволені умовами довіри, сприятливими робочими й особистісними відносинами, що властиво ефективній команді.

6. Потреба у завоюванні визнання з боку інших людей, в тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення й успіх особи. Мотивація таких працівників полягає у задоволенні подібної потреби різними засобами: від усної подяки до матеріального заохочення. Керівнику потрібно враховувати, що сприйняття визнання залежить від щирості. Якщо визнання звучить не щиро, може розрушити мотивацію (де мотивувати). Крім того, різні люди потребують різних форм визнання. Потреба у

визнанні може зробити особу залежною від схвалення оточуючих. Високий показник цієї потреби слугує індикатором невпевненості в собі. Така людина не буде здатна самостійно ухвалювати рішення.

7. Потреба в досягненнях. Важливою рисою таких людей є бажання робити все самостійно. Вони можуть добровільно працювати понаднормово, чесно виконуючи завдання. Але перш ніж зробити це, повинні переконатися, що поставлені цілі піддаються вимірюванню, оцінці. Вони інстинктивно будуть уникати діяльності, яка пов'язана з невизначеністю, де важко визначити внесок і досягнення людини. Працівники, що відчують потребу в досягненнях, мають відчувати постійний рух до досягнення цілі. Досягнувши ціль відчують тимчасовий тріумф, за яким слідує постановка нових цілей. Через схильність до конкуренції їм буває важко працювати в команді. Мотивація подібних осіб полягає у чіткому визначенні цілі та формуванні повної відданості їй.

8. Потреба у владі й впливовості, прагнення керувати іншими – показник конкурентної завзятості, оскільки передбачає обов'язкове порівняння з іншими людьми і вплив на них. Мотивація таких працівників полягає в наданні їм можливості конструктивно впливати на інших для досягнення організаційних цілей.

9. Потреба у різноманітності, змінах, прагнення уникати рутини. Описує тенденцію завжди бути готовим до дій, мати бажання змінювати обстановку. Таким людям необхідно забезпечувати можливості переключатися на щось нове. Якщо вид діяльності передбачає постійні зміни, створення нових інновацій, то вони будуть підходити для такої роботи.

10. Потреба бути креативним, відкритим для нових ідей. Цей показник свідчить про тенденцію до виникнення цікавості, допитливості, нетривіального мислення. Хоча ідеї, які пропонують працівники не обов'язково можуть бути правильними, проте при коректному управлінні вони будуть корисними для будь-якої організації. Для креативних осіб важливим є наявність права на помилку. Так, якщо корпоративна культура організації не характеризується толерантністю, якщо на збо-

рах звучать в щодо них звинувачення, насмішки, то креативні працівники не будуть розповідати свої ідеї.

11. Потреба в самовдосконаленні, рості та розвитку як особистість. Це показник бажання незалежності і самовдосконалення. Особи, що мають високу потребу в самовдосконаленні, оцінюють свою роботу з цієї позиції. Особистісний ріст спонукає їх до самостійності. З метою мотивації таких працівників потрібно створювати ситуації, які б задовольняли їхні актуальні потреби: періодично направляти на курси, семінари, залучати до навчання персоналу, виконання завдань, що вимагають саморозвитку.

12. Потреба в цікавій, суспільно корисній роботі. Якщо в людини високий показник цієї потреби, то завданням для керівника буде організація діяльності так, щоб працівник міг сприймати її як цікаву й важливу. В іншому разі інші мотиваційні чинники не будуть діяти ефективно. Для цього необхідно з'ясувати, який сенс кожен працівник вкладає в поняття «цікава» і «корисна» робота [2, 7].

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Абрамова Катерина Олексіївна,
студент(ка) 2 курсу,
денної форми навчання,
економічного факультету,
спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,
адреса електронної пошти katja.abramchuk@rambler.ru,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Оцінка ефективності витрат на персонал організації»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) К.О. Абрамова

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Іванов М.М.