

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БУДІВНИЦТВА, АРХІТЕКТУРИ ТА ДИЗАЙНУ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему
«ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ
ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ»

Виконала: студентка II курсу, групи БАД-311м

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітня програма: Управління проектами

МАНТУРОВА І.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник КРАЙНІК О.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

Запоріжжя – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Інститут, факультет Будівництва, архітектури та дизайну

Кафедра Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент
(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Управління проектами
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ПТБД

Ткаченко Алла

«__» _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

МАНТУРОВОЇ ІВАННИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Дослідження основних показників ефективності використання персоналу,

керівник роботи (проекту) КРАЙНІК О.М., к.е.н., доцент,

затвердженні наказом вищого навчального закладу від 09 вересня 2022 року

№ 287

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 01.12.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні використані закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, закордонні аналітичні матеріали, інформація з інтернет-джерел.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування основних показників використання

персоналу. Розділ 2. Оцінка основних показників використання персоналу ПП
«Ерманс». Розділ 3. Шляхи покращення використання персоналу ПП
«Ерманс». Розділ 4. Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових
креслень) 25 таблиць, 1 Додаток

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра має обсяг 129 с., 78 джерела, 1 додаток, 25 таблиць.

Об'єктом дослідження є приватне підприємство «Ерманс».

Предметом дослідження є соціально-економічні та управлінські відносини, що визначають процес використання персоналу в приватному підприємстві «Ерманс».

Мета магістерської роботи полягає у розробці комплексу заходів та рекомендацій щодо удосконалення ефективності використання персоналу в приватному підприємстві «Ерманс».

Для реалізації окресленої мети були застосовані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження.

Людський ресурс має особливе значення для підприємств, де рівень мотивації, настроїв, працездатність, спільність цілей персоналу безпосередньо впливає на кінцеві результати економічної діяльності підприємства.

Ефективність діяльності підприємства багато в чому визначається ступенем використання внутрішніх резервів, саме для реалізації цієї мети і передбачено процедуру оцінки ефективності використання персоналу.

Було досліджено та проаналізовано основні показники, що характеризують використання персоналу в приватному підприємстві «Ерманс», виявлено проблемні місця та відповідно до мети розроблено комплекс заходів, щодо вдосконалення шляхів використання персоналу у досліджуваному підприємстві.

ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ, ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ, СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ, ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1. Роль персоналу в роботі суб'єкта господарювання	9
1.2. Характеристика основних показників використання персоналу	16
1.3. Зарубіжний досвід дослідження основних показників використання персоналу.....	25
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПП «Ерманс».....	36
2.1. Соціально-економічна характеристика ПП «Ерманс».....	36
2.2. Аналіз основних показників праці та зарплатні персоналу в ПП «Ерманс».....	42
2.3. Дослідження ефективності використання персоналу у ПП «Ерманс»..	57
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «Ерманс».....	72
3.1. Основні вектори щодо покращення шляхів використання персоналу	72
3.2. Розрахунок та обґрунтування соціально-економічної ефективності, запропонованих шляхів удосконалення використання персоналу в клініці ПП «Ерманс»	77
Висновки до розділу 3.....	92
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	93
4.1. Аналіз потенційних небезпек.....	93
4.2. Заходи по забезпеченню техніки безпеки.....	94
4.3. Заходи з виробничої санітарії та гігієни праці.....	98
4.4. Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях.....	101

4.4.1. Заходи з пожежної безпеки	103
4.4.2. Заходи з цивільного захисту.....	105
4.4.3. Захисні споруди цивільної оборони.....	106
ВИСНОВКИ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	112
ДОДАТОК А.....	123

ВСТУП

Сталий економічний розвиток будь-якого господарюючого суб'єкта пов'язаний із використанням персоналу. Розвиток ринкової економіки передбачає конкурентну боротьбу між різними організаціями, в якій перемагають ті, які найефективніше використовують усі види наявних ресурсів, зокрема і трудових. Стан і пряме використання персоналу впливає на кінцеві результати господарської діяльності організацій.

Основою кожного підприємства і головним надбанням вважається персонал. В умовах економічного розвитку роль і значення працівника на підприємстві не зменшилася, а зросла у багато разів. Нині, говорячи про соціально-орієнтовану економіку, одним із напрямів якої виявляється розвиток людини в процесі праці, мають на увазі перетворення праці на сферу розвитку людини, поступовий перехід до змістовної праці в комфортабельних умовах, зміну стосунків у колективі та ін. Людина є найдорожчим ресурсом компанії. Гідне підприємство прагне максимально ефективно використовувати потенціал своїх працівників, створюючи всі умови для найповнішої віддачі працівників під час роботи для інтенсивного розвитку їхнього потенціалу. Поєднання працівника і підприємства гарантує ефективний розвиток і функціонування будь-якого підприємства.

В умовах інтенсифікації розвитку ринкової економіки та комерційної сфери в Україні, більшої значущості набуває ринок трудових ресурсів за відповідним профілем підготовки.

Збільшується кількість комерційних установ, де послуги надаються на платній основі. А однією з основних можливостей підвищення конкурентних переваг організації є поліпшення використання персоналу. Тому політика закладу у сфері відбору та набору персоналу є головною для досягнення місії та цілей організації.

Причинами, що зумовлюють необхідність аналізу персоналу, є дослідження складу кадрів з метою виявлення забезпеченості ними та причин плинності трудових ресурсів, підвищення ефективності використання персоналу і коштів на оплату праці.

Актуальність обраної теми не викликає сумніву, адже щоб відбувалося нормальне функціонування як невеликих організацій, так і величезних компаній, необхідна наявність достатньої кількості кваліфікованого персоналу. Крім того, необхідною умовою управління персоналом, пошуку резервів підвищення продуктивності праці та удосконалення системи матеріального заохочення є проведення аналізу сучасного стану використання персоналу. Людський ресурс має особливе значення для підприємств, де рівень мотивації, настроїв, працездатність, спільність цілей і цінностей персоналу безпосередньо впливає на кінцеві результати економічної діяльності підприємства. І хоч би якою досконалою не була технічна база виробництва, хоч би які новітні засоби не були в розпорядженні підприємств, виробничий процес не може здійснюватися нормально, якщо не будуть правильно вирішені питання використання персоналу.

Вкладення в людські ресурси, в кадрову політику в наш час стали довгостроковими факторами конкурентоспроможності та виживання підприємства. Використання персоналу має важливе значення для всіх організацій. Без людей немає організації. Без ефективних працівників жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити. Людина стає найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві.

Теоретичною та методологічною базою дипломної роботи стали дослідження багатьох вітчизняних та закордонних вчених, серед них: Ансофф І., Балабанова Л.В., Безсмертна В.В., Бузько І. Р., Вартанова О.В., Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Гриньова В.М., Козицька Г.В., Комарницька Б.Б., Крупко В.І., Кузьмін О.Є., Надьон Г.О.,

Передало Х.С.,Процик І.С., Лутай Л. А., Шканова О. М., Шпандарук В.О., Ястремська О. М.та ін.

Вперше серйозно питання теорії управління персоналом було вивчено у 40-х роках у роботах Мейо, Драккера, Макгрегора. Вони – основоположники теорії управління персоналом.

Об'єкт дослідження дипломної роботи є ПП «Ерманс»

Предметом є дослідження соціально-економічних та управленських відносин, що визначають процес використання персоналу в ПП «Ерманс».

Мета дипломної роботи – розробка комплексу заходів щодо удосконалення ефективності використання персоналу в ПП «Ерманс».

Для досягнення поставленої цілі у дипломній роботі вирішені наступні задачі:

1. Вивчити теоретичні аспекти та основні напрямки використання персоналу у сучасних організаціях;
2. Подати організаційно-економічну характеристику ПП «Ерманс»;
3. Проаналізувати стан системи управління персоналом у ПП ;
4. Провести аналіз використання персоналу ПП «Ерманс»;
5. Розробити комплекс заходів щодо вдосконалення шляхів використання персоналу в ПП «Ерманс» та обґрунтувати їх соціально-економічну ефективність.

Практична значимість дипломної роботи обумовлена тим, що в ній розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення шляхів використання персоналу ПП «Ерманс», який спрямований на підвищення ефективності діяльності комерційної медичної установи та підвищення якості та професіоналізму персоналу, який підбирається, та сприятиме підвищенню задоволеності споживачів медичними послугами та створенню сприятливого іміджу установи.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Роль персоналу в роботі суб'єкта господарювання

Персонал – зайняті на підприємстві працівники, які мають знання, вміння та навички, необхідні для виконання покладених на них функцій відповідно до цілей підприємства. Він є колективом працівників з певною структурою, що відповідає науково-технічному рівню виробництва, умовам забезпечення виробництва робочою силою та встановленим нормативно-правовим вимогам. Категорія «персонал підприємства» характеризує кадровий потенціал, трудові та людські ресурси виробництва. Вона відбиває сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих для підприємства і які у його склад за списком. До складу включаються всі працівники прийняті на роботу, пов'язану як з основною, так і не основною діяльністю підприємства.

Винятковість та значущість персоналу підприємства у забезпеченні ефективного довгострокового розвитку підприємства незаперечна. Винятковість ролі персоналу полягає в тому, що лише людський капітал здатний створювати вартість більше за свою власну, що забезпечує формування додаткового продукту – джерела зростання добробуту власника. Крім того, властиві лише персоналу такі якості, як ініціативність, професіоналізм, мотивація на результат, творчий підхід до вирішення поставлених завдань, є необхідною умовою інноваційного розвитку підприємства.

Персонал є «мотором» будь-якої організації. Без людського фактору немає організації. Без кваліфікованих спеціалістів жодна організація не зможе

досягти своєї мети. Досвід багатьох зарубіжних компаній свідчить про посилення ролі управління трудовими ресурсами в системі чинників, які забезпечують конкурентоспроможність.

За всієї важливості матеріально-технічної бази виробництва підприємства його працівники є вирішальним фактором підвищення продуктивності праці та поліпшення використання основних і оборотних коштів. Тому правильно підібрана робоча сила є важливим завданням для власника бізнесу. Співробітники компанії повинні вміти висувати нові ідеї та реалізовувати їх тісно разом. Людський капітал є наріжним каменем конкурентоспроможності компанії, економічного зростання та ефективної діяльності.

Проте роль персоналу для підприємства характеризується деяким дуалізмом, суть якого у цьому, що з одного боку, персонал сприймається як платний ресурс, з другого – як джерело створення доданої вартості і каталізатор інновацій. Така подвійна природа персоналу призводить до суперечності між прагненням підприємства економити на ресурсах та прагненням розвивати кадри для отримання більшої продуктивності і внаслідок цього значнішого фінансового результату. Вирішення даної суперечності можливе при формуванні розумної кадрової політики, яка спрямована на оптимізацію витрат, на персонал і забезпечує позитивну динаміку продуктивності.

У таких умовах на перший план виходить необхідність обґрунтованої мети і формалізації тих завдань, які стоять перед менеджментом персоналу.

Підсистема управління персоналом є функціональною складовою загальної системи управління підприємством, мета якої насамперед забезпечити підприємство персоналом у необхідній кількості певного професійно-кваліфікаційного складу та в межах встановлених термінів та бюджету для здійснення поточної діяльності та реалізації стратегічних ініціатив підприємства в цілому.

Тобто завдання такої підсистеми можна класифікувати як кількісні та якісні. Кількісні завдання є наслідком ролі персоналу як ресурсу для здійснення поточної діяльності та спрямовані на подолання таких властивостей ресурсу як обмеженість (шляхом забезпечення достатньої чисельності персоналу в поточний період часу) та платність (шляхом виконання бюджету видатків на персонал, насамперед, у частині фонду оплати праці). Слід зазначити, що виконання бюджету є похідним від обмеженості фінансових ресурсів підприємства. Щодо якісних завдань підсистеми управління персоналом, то вони спрямовані на реалізацію ролі персоналу як фактора зростання добробуту власників, створення доданої вартості та каталізатора інновацій. Реалізація якісних завдань менеджменту персоналу спрямовано на створення потенціалу реалізації довгострокових планів підприємства з допомогою зростання продуктивності з урахуванням підвищення кваліфікації, компетентності, мотивованості працівників.

Таким чином, ефективність персоналу та формування результативної кадрової політики багато в чому забезпечуються обґрунтованим цілепокладанням та поділом завдань на кількісні та якісні. Це пов'язано з тим, що визначення балансу (оптимуму) між кількісними та якісними завданнями дозволяє вирішити протиріччя між різноспрямованими характеристиками персоналу (як платного ресурсу та як джерела створення доданої вартості та інновацій).

Персонал підприємства та його зміни можна оцінити за допомогою певних кількісних, якісних, структурних характеристик та показників.

Традиційно вважалося, що основою розвитку підприємства є капіталовкладення, інвестиції, впровадження більш досконалих технологій, а персоналу відводиться роль акуратного виконавця. Сучасна концепція розвитку виробництва полягає в тому, що максимальна продуктивність, якість та конкурентоспроможність можуть бути досягнуті лише за участю

кожного співробітника у вдосконаленні виробничого процесу спочатку на своєму робочому місці, а надалі на підприємстві загалом.

Твердження ринкових відносин супроводжувалося створенням нової організаційної культури, виникненням специфічних ціннісних установок. У західних компаніях кадрова політика завжди знаходилася в полі зору їхнього керівництва і сьогодні вона залишається одним із управлінських пріоритетів. Сьогодні загальновизнано, що реалізація планів організацій, її успіх значною мірою залежить від кадрової складової.

Справді, оцінка ролі людини у діяльності організації, у виробництві якісно змінилася. Сьогодні людські ресурси – важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності компаній. Інвестуванню у розвиток людських ресурсів надається навіть більше значення, ніж інвестування у розвиток самого виробництва. Цінність людського потенціалу як стратегічного чинника успіху компаній зросла за умов:

- глобалізації та інтернаціоналізації економіки;
- прискорення технічного прогресу;
- розвитку інформаційних технологій;
- посилення конкуренції та ін.

У таких умовах успіх будь-якої ділової організації все більшою мірою залежатиме від її співробітників. Технологічні можливості у багатьох сферах діяльності вичерпали себе, тоді як людський фактор не до кінця вивчений. Сьогодні недостатньо розбиратися в технічних, економічних та фінансових аспектах діяльності організації, необхідно зрозуміти та навчитися керувати механізмом, що визначає поведінку співробітників.

Так, деякі автори, Виноградський М.Д., Виноградська А. М., Шкапова О.М. , Огієнко С. О., Бочкова К. М. розглядають персонал як сукупність ресурсів підприємства[11, 46, с. 152-153].

Інші розглядають персонал як особовий склад підприємства.

- Так, Балановська Т.І., вважає, що персонал - це згрупований за характером виконуваних робіт особовий склад (або його частина) окремої господарюючої установи, підприємства, фірми. [5].
- Воронкова В.Г., дає визначення персоналу, як працюючий, згідно договору найму особовий склад організації, який має відповідним чином оформлені трудові відносини з працедавцем, на основі трудового договору чи контракту[16].
- Дорошенко К. А., вважає, що персонал – це працюючий, згідно договорів, особовий склад підприємства, з відповідними якісно-професійними характеристиками та закріпленими трудовими відносинами з роботодавцем[24].

Наступна група вчених розглядає персонал як працівники підприємства із відповідними здібностями і кваліфікацією.

- Так, Залознова Ю. С. дає наступне визначення : Персонал – це штатні працівники, що працюють на основі постійної зайнятості та згідно з умовами укладеного договору, володіють достатніми продуктивними здібностями, базуються на спільних соціально-трудовах відносинах, для досягнення мети і виконання стратегії підприємства [26].
- Климчук А.О., характеризує персонал як сукупне штатне укомплектування працівників на підприємстві, що сформоване на трудових відносинах, відповідно до діючого законодавства, з відповідним рівнем кваліфікації, та залученням до участі у господарських процесах підприємства, при цьому забезпечуючи його життєдіяльність та розвиток, на умовах одержання заробітної плати [32].
- Чобіток В.І., Волощенко А.В. вважають, що персонал – це сукупність працівників, відповідного рівня професійної підготовки та/або з необхідним досвідом практичної роботи, яка, перебуваючи під впливом

чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ може видозмінювати свій склад та структурно-змістове наповнення [61].

- Синельник В. В.: персонал – це залучені до виробничо-господарських процесів підприємства працівники, на умовах часткової або повної зайнятості, які утворюють сукупність індивідуальностей, взаємодіючих між собою; є власниками та носіями трудового потенціалу, використання якого з високою ефективністю формує відповідний рівень конкурентоспроможності підприємства [56].

Таким чином, на мою думку доцільно застосовувати таке визначення категорії «персонал»: «персонал – це сукупність людей, що задіяні в роботі окремого підприємства та перебувають з ним у трудових відносинах, оформлених відповідно до законодавства».

Ефективне використання персоналу сприяє збільшенню обсягу виробництва, зниженню собівартості виготовленої продукції та збільшенню розміру отриманого прибутку.

Основною метою поліпшення використання персоналу є розробка напрямів щодо ефективного управління трудовими ресурсами, що передбачає забезпечення збалансованості трудових ресурсів і робочих місць, а також ефективне використання робочої сили в діючому виробництві.

Підвищення ролі співробітників та покращення ставлення до працівників пов'язане з перетвореннями у виробництві. Конвеєрна технологія, що вкорінилася, прагнула звести до мінімуму можливості втручання людини в технологічні процеси, зробити їх незалежними від кваліфікації робочої сили.

Поетапне збільшення ролі наукомісткого виробництва, впровадження робототехніки, еластичних виробничих комплексів, побудованих на комп'ютерній техніці та сучасних засобах зв'язку, неминуче призвело до скорочення працівників, підвищення питомої ваги фахівців та робітників високої кваліфікації. Місце навичок фізичного маніпулювання у своїй падає і

зростає значення концептуальних навичок (уміння у цілісній системі представляти складні процеси, вести діалог з комп'ютером, розуміти статистичні величини). Особливого значення набувають уважність і відповідальність, навички усної та письмової комунікації.

Сучасний етап розвитку вітчизняної та світової економіки характеризується змінами вимог до персоналу підприємства, зростанням ролі цієї складової в організації як єдиної системи. В умовах демократизації суспільства та обмеженості інших ресурсів відомий девіз «Кадри вирішують все!» знову набуває актуальності. Та й за наявності в достатніх обсягах всіх необхідних ресурсів без ефективної команди не може бути реалізована найвдаліша ринкова стратегія, забезпечена безперервність та ритмічність бізнес-процесів.[28]

Даний девіз стає особливо значущим для економіки та виробництва, відставання техніко-технологічної складової якого цілком компенсується високим професіоналізмом, здатністю до нестандартного, творчого мислення, багатим виробничим та управлінським досвідом, підприємницькою активністю персоналу підприємств та фірм.

В умовах посилення конкуренції на ринку все більшого значення набувають такі складові конкурентоспроможності персоналу підприємства, як освіта, професійні знання, уміння та практичні навички; Відповідність психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей особистості вимогам професії, інтелектуальний розвиток, висока професійна компетентність, різнобічна винахідливість, новаторська активність, самостійність творчого пошуку.

Таким чином, роль персоналу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства важко переоцінити, тому що саме персонал створює продукцію, за рахунок реалізації якої підприємство отримує прибуток, створює імідж підприємства, генерує нові ідеї та впроваджує нові методи виробництва або управління.

1.2. Характеристика основних показників використання персоналу .

Ефективність діяльності підприємства багато в чому визначається ступенем використання внутрішніх резервів, саме для реалізації цієї мети і передбачено процедуру оцінки ефективності використання персоналу.

Розглянемо сукупність найважливіших показників та коефіцієнтів використання персоналу:

- Питома вага за кожною категорією працівників впливає на показники та коефіцієнти використання персоналу підприємства. Сутність показника полягає в відношенні середньооблікової чисельності працівників певної категорії до загальної чисельності персоналу.

$$dpi = \frac{Pi}{P} \quad (1.1)$$

$$dpi = \frac{(P \cdot 100)}{P} \quad (1.2)$$

де P_i - середньооблікова чисельність працівників i -ї категорії, чол.;

P – загальна чисельність працівників, чол.;

- Коефіцієнт вибуття кадрів показує кількість вибувших працівників до середньооблікової чисельності в окремо взятий період.

$$Кв. к = \frac{P_{ув}}{P} \quad (1.3)$$

де $P_{ув}$, - кількість працівників, звільнених з усіх причин за даний період

P - середньооблікова чисельність працівників за той же період;

- Коефіцієнт прийому кадрів надає інформацію щодо прийнятих працівників у відношенні до середньооблікової чисельності за визначений період часу.

$$Кп. к. = \frac{(P_n / P)}{100} \quad (1.4)$$

де P_n , - кількість працівників, прийнятих на роботу за цей період;

P - середньооблікова чисельність працівників за той же період;

- Коефіцієнт стабільності кадрів це співвідношення різниці між одиницею та чисельністю працівників, що звільнилися з підприємства за звітний період і сумою середньооблікової чисельності робітників на даному підприємстві в період, що передує звітному і чисельністю новоприйнятих за звітний період працівників.

$$Кс. к. = \frac{1 - P_{ув}}{P + P_{п}} \quad (1.5)$$

де $P_{ув}$ - чисельність працівників, що звільнилися з підприємства за власним бажанням і через порушення трудової дисципліни за звітний період, чол.;

P - середньооблікова чисельність робітників на даному підприємстві в період, що передує звітному, чол. ;

$P_{п}$ - чисельність новоприйнятих за звітний період працівників, чол

- Норматив чисельності працівників по трудомісткості виробничої програми розраховується так: планова трудомісткість виробничої програми, нормо-час поділено на добуток нормативний баланс робочого часу одного робітника на коефіцієнт виконання норм часу робітниками.

$$Нч = \frac{T_{пл}}{(Фн \cdot Квн)} \quad (1.6)$$

де $T_{пл}$ - планова трудомісткість виробничої програми, нормо-час;

$Фн$ - нормативний баланс робочого часу одного робітника на рік, ч.;

$Квн$, - коефіцієнт виконання норм часу робітниками;

- Норми чисельності - це встановлена чисельність працівників певного професійно-кваліфікаційного складу, необхідна для виконання конкретних виробничих, управлінських рішень або обсягів робіт.

$$Кс. к. = \frac{ОП_{пл}}{(Н_{вир} \cdot Квн)} \quad (1.7)$$

де $ОП_{пл}$ - плановий обсяг продукції (виконуваних робіт) у встановлених одиницях виміру за певний період часу;

$Квн$, - коефіцієнт виконання норм часу робітниками;

Нвир - норма виробітку,

Норма виробітку — це встановлений обсяг роботи (кількість одиниць продукції, обсяг надання послуг), який працівник або група працівників відповідної кваліфікації мають виконати (виготовити, перевезти, надати тощо) за одиницю робочого часу за певних організаційно-технічних умов. [2]

Коефіцієнт виконання норм - характеризує фактичний темп роботи працівників порівняно із чинними нормами. [1]

- Чисельності основних робітників в апаратурних процесах і допоміжних робітників полягає в відношенні кількості одиниць встановленого обладнання до добутку кількості робочих змін, норми обслуговування, коефіцієнту явочної чисельності.

$$Нч = \frac{К_о}{Н_о \cdot С \cdot К_{сп}} \quad (1.8)$$

де $К_о$ - кількість одиниць встановленого обладнання;

$С$ - кількість робочих змін;

$К_{сп}$ - коефіцієнт переведення явочної чисельності робітників у списку;

$Н_о$ - норма обслуговування (кількість одиниць обладнання, що обслуговується одним робітником);

- Чисельність персоналу по робочим місцям

$$Нч = М \cdot С \cdot К_{сп} \quad (1.9)$$

де $М$ - кількість робочих місць;

$С$ - кількість робочих змін;

$К_{сп}$ - коефіцієнт переведення явочної чисельності робітників у списку;

- Фонд ресурсів праці

$$Фрт = Ч_{сп} \cdot Т_{рв} \quad (1.10)$$

де $Ч_{сп}$ - середньооблікової чисельності працівників;

$Т_{рв}$ - середню тривалість робочого періоду, в днях або годинах;

- Коефіцієнт плинності кадрів

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{P} \cdot 100\% \quad (1.11)$$

де $Ч_{\text{зв}}$ - число звільнених за власним бажанням, за прогули та інші порушення виробничої дисципліни за певний період, людина;

P - середньооблікова чисельність працюючих за той же період, людина.

- Трудомісткість обслуговування виробництва

$$T_{\text{обсл}} = T_{\text{допом}} + T_{\text{всп}} \quad (1.12)$$

де $T_{\text{допом}}$ - це сукупність витрат допоміжних робочих цехів основного виробництва ($T_{\text{допом}}$) і всіх робочих допоміжних цехів і служб (ремонтного, енергетичного тощо);

$T_{\text{всп}}$ - це сукупність витрат зайнятих обслуговуванням виробництва;

- Виробнича трудомісткість

$$T_{\text{тр}} = T_{\text{тех}} + T_{\text{обсл}} \quad (1.13)$$

де Виробнича трудомісткість $T_{\text{тр}}$ включає витрати праці всіх робітників, як основних, так і допоміжних;

- Вироблення продукції в одиницю часу

$$b = \frac{B}{T} \quad (1.14)$$

де B - обсяг виробленої продукції, грн.;

T - витрати живої праці на виробництво продукції, грн.

- Трудомісткість продукції

$$t = \frac{T}{B} \quad (1.15)$$

де B - обсяг виробленої продукції, грн.;

T - витрати живої праці на виробництво продукції, грн.

Методика економічного аналізу ефективності використання персоналу, як правило, реалізується такими послідовними етапами:

1. Виявлення показників, необхідних для аналізу з точки зору характеристики стану та ефективності використання персоналу підприємства за той чи інший період часу.
2. Визначення значень відібраних показників та розрахунок динаміки їхньої зміни порівняно з аналогічними минулими періодами.
3. Виявлення факторів та причин, які вплинули на зміну показників функціонування та використання персоналу підприємства.
4. Проведення аналізу кожного з виявлених факторів як окремо, так у зв'язку з іншими факторами.
5. Виявлення ступеня впливу аналізованих показників на рівень якості та обсяги продукції, як виробленої, так і реалізованої.
6. Вироблення рекомендацій, заснованих на проведеному економічному аналізі, прийняття рішень, вкладених у підвищення ефективності використання персоналу за умов кризи. [35]

Таким чином, проведення аналізу показників використання персоналу на підприємстві — один із найважливіших аспектів економіко-аналітичної діяльності. Проведення економічного аналізу показників, що відображають ефективність використання персоналу, спрямоване на більш точну оцінку техніко-економічний потенціал підприємства, що дозволить виявити напрями більш ефективного використання персоналу підприємства та покращення діючих умов праці та форм оплати, виявити шляхи розвитку соціально-трудових відносин тощо [54].

Основні завдання економічного аналізу показників ефективності використання персоналу підприємства полягають у наступному:

- у виявленні та оцінці рівня виконання поставлених цілей, визначенні шляхів подальшого зростання продуктивності праці;
- у визначенні ступеня ефективності управління фондом оплати праці та методи збільшення виробництва.

Багато економістів приділяють особливу увагу розробці методів оцінки показників, що відбивають ефективність використання персоналу, особливо в умовах кризи. Традиційні методи оцінки щодня доповнюються і розширюються, що зумовлено ринковими умовами, що постійно змінюються.

Використання різних методів сучасного аналізу ефективності використання персоналу на підприємстві має ґрунтуватися на таких економічних закономірностях:

- темп зростання продуктивності праці на підприємстві має перевищувати темп зростання чисельності працівників та фонду заробітної плати;
- підвищення рівня продуктивності праці повинно вести до економії фонду оплати праці та знижувати собівартість продукції, що виробляється на підприємстві;
- у процесі прийняття управлінського рішення необхідно орієнтуватися на економію витрат, а не на зниження витрат на утримання персоналу [57].

Отже, керівник підприємства, у процесі прийняття управлінського рішення, має спрямувати зусилля вивчення результатів економічного аналізу показників ефективності використання персоналу. Необхідно особливу увагу звернути на сферу розбіжності між існуючим та бажаним станом діяльності персоналу підприємства, що має стати базою для розробки програми конкретних дій, спрямованих на усунення цих невідповідностей. Як наслідок цього процесу — вироблення напрямів стратегічного управління ефективністю діяльності персоналу підприємства [42].

Рішення, які приймаються на підставі результатів аналізу показників ефективності діяльності персоналу, мають бути спрямовані на визначення мети розвитку та вдосконалення процесу управління персоналом, а також вивільнення коштів, за допомогою яких цілі будуть досягнуті. Стратегія розвитку трудових ресурсів, має йти у розріз із генеральною стратегією підприємства. Керівництву необхідно враховувати, що існуючі економічні

проблеми підприємства, такі як: суттєве скорочення чисельності населення у працездатному віці, збільшення частки трудової міграції, ускладнення діючих бізнес-процесів та соціальної та правової бази, що забезпечує ведення економічної діяльності, робить процес управління персоналом найбільш пріоритетним напрямом соціального та економічного розвитку підприємства [1]. Саме ефективність використання персоналом спрямована на позитивні зміни у необоротних активах, стан матеріальних та грошових ресурсів підприємства, що дозволяє більш ефективно досягати стратегічних цілей фінансової та виробничої системи. Грамотне використання отриманих даних у процесі економічного аналізу ефективності використання персоналу безпосередньо залежить результативності у процесах функціонування фінансових, матеріальних, інформаційних, інтелектуальних та інших ресурсів підприємства, які визначають його фінансову стійкість.

Для прийняття рішень у галузі управління ефективності використання персоналу, які будуть об'єктивними та обґрунтованими, необхідно розробити комплексний механізм, що дозволяє забезпечити ефективність оцінки персоналу підприємства, спрямовані на формування на основі отриманих даних стратегічних напрямків розвитку підприємства за допомогою використання виявленого трудового потенціалу.

Таким чином, сучасні методичні аспекти економічного аналізу показників, що відображають ефективність використання персоналу, підприємства має бути предметом постійної уваги з боку керівництва підприємства з метою прийняття на його основі компетентних управлінських рішень. Проте, не можна погодитись, що такий аналіз має бути ізольованим від загального екологічного аналізу показників розвитку підприємства. Стан підприємства та фактори, що вплинули на зниження ефективності діяльності, повинні бути враховані при аналізі показників ефективності використання персоналу. Тому аналіз повинен обов'язково мати великий тимчасовий

період, який повинен включати також успішні роки підприємства, що дозволить виявити в тому числі причини кризового стану.

Політика управління персоналом виступає як проміжна ланка між стратегією управління людськими ресурсами та повсякденною оперативною діяльністю з управління персоналом.

Для організації надзвичайно важливою є розробка кадрової політики.

Наявність кадрової політики в організації означає, що:

- визначено підходи до найважливіших елементів кадрової роботи;
- заощаджується час на прийняття кадрових рішень;
- зменшується залежність прийняття кадрових рішень від помилок, які можуть потенційно допускати окремі особи;
- забезпечується сталість, стабільність підходів;
- здійснюється контроль за дотриманням трудового законодавства;
- полегшується процес адаптації працівників до умов організації;
- забезпечується підтримка прийнятих кадрових рішень зі сторони

працівників підприємства [40].

Кадрова політика – це зведення правил та принципів конкретної фірми у сфері роботи з персоналом, необхідний та достатній для досягнення.

Найважливішим показником кадрової політики є коефіцієнт сталості кадрів. Обороти робочої сили, що виникли внаслідок суб'єктивних причин, знижує ефективність використання робочої сили у виробництві. Новоприйнятих робочих необхідно адаптувати до конкретних умов роботи цього виробництва. У цьому випадку виникає необхідність доучування працівників, однак через звільнення працівників підприємство зазнає збитків, пов'язаних з раніше понесеними витратами на навчання персоналу та задоволення деяких соціальних потреб працівників, що звільнилися.

Ступінь забезпеченості підприємства персоналом визначається ставленням фактичної середньооблікової чисельності персоналу, розподіленого за категоріями та професіями, до планової.

З усього цього випливає, що процес вивчення та аналізу ефективності використання персоналу на підприємствах складається з наступних етапів:

- вивчення та оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами в цілому, а також за категоріями та професіями;
- визначення та вивчення показників плинності кадрів

У сучасних умовах на підприємстві з метою аналізу використання трудових ресурсів використовують такі показники та коефіцієнти, як питома вага кожної категорії працівників у загальній середньообліковій численності персоналу підприємства, коефіцієнт вибуття кадрів, коефіцієнт прийому кадрів, коефіцієнт стабільності кадрів, норматив чисельно-працівників, чисельність виробничо-промислового персоналу, плинність кадрів, трудомісткість обслуговування виробництва, виробнича трудомісткість.

Будь-який вид діяльності підприємства завжди пов'язаний з людьми, які працюють на цьому підприємстві. Витрати трудові ресурси — це значна частка собівартості продукції підприємства. Саме тому підвищення ефективності використання персоналу — один із найважливіших напрямів стратегічного розвитку підприємства. Грамотне використання працівників за умов кризи загалом істотно впливає на результативність процесу виробництва та показники якості виробленої продукції. Рівень забезпеченості персоналом, ефективність їх використання та рівень продуктивності праці — це прямі показники, що впливають на зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, а також підвищення ефективності самого процесу функціонування підприємства в цілому. Проведення економічного аналізу показників ефективності використання персоналу необхідне для вироблення стратегічного розвитку підприємства, дозволяючи контролювати поставлені завдання та оцінювати результати їх реалізації. Аналіз спрямований на визначення поточного економічного стану елементів підприємства та прогнозування перспектив та напрямів розвитку надалі з урахуванням кризової ситуації та вимог ринку.

Основна мета управління кадрами полягає у формуванні, розвитку і реалізації з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу підприємства.

Це означає поліпшення роботи кожного співробітника, щоб він оптимальним чином нарощував і використовував свій трудовий і творчий потенціал.

І завдяки цьому сприяв досягненню цілей підприємства, а також підтримував діяльність інших співробітників у цьому напрямі.

Методи управління кадрами можна класифікувати за ознакою приналежності до загальної функції управління: методи нормування, організації, планування, координації, регулювання, мотивації, стимулювання, контролю, аналізу, обліку.

1.3. Зарубіжний досвід дослідження основних показників використання персоналу

В наш час діяльність підприємства безпосередньо пов'язана з використанням різноманітних ресурсів і, в першу чергу, ресурсів праці, тобто персоналу з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. Слід зазначити, що вдосконалення системи ефективного використання персоналом на вітчизняних підприємствах (в організаціях) не розвинений і тому має спиратися на накопичений зарубіжний досвід. Ідеться мова про узагальнення й запозичення зарубіжного прогресивного досвіду стосовно стимулювання внутрішньофірмової підготовки кадрів, використання основних показників використання персоналу, формування й застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників до високоефективної трудової діяльності, державного фінансування а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом (справами фірми). Але на жаль, “сьогодні ще далеко не всім зрозуміло, що “ахілесовою п'ятою” української економіки є неефективний механізм управління людськими ресурсами, а

ключовою проблемою адаптації України до європейської спільноти економічно розвинутих країн є відхід від технократичного та перехід до антропосоціального стратегічного управління” - пише Г.А. Дмитренко, підкреслюючи важливість вивчення зарубіжного досвіду системи управління трудовою, індивідуалізованою діяльністю персоналу [23, с. 13-14].

Людські ресурси є одним із найбільш першорядних понять в економічній науці. Економіка будується на суспільному відтворенні, яке неможливе без працездатного населення. Завдяки ефективному використанню робітників стає можливою активізація процесів розвитку виробництва на підприємствах України.

В сучасному менеджменті виділяють декілька систем управління персоналом і найпоширенішими серед них є: японська, американська та європейська.

Однією з головних країн за економічну першість виступає – «країна Сонця, що сходить» - Японія. В ХХІ столітті японський менеджмент показав надзвичайно високу ефективність, що сприяла досягненню країною статусу «лідер світового економічного розвитку».

На становлення японського менеджменту суттєво вплинули розробки відомих японських теоретиків і практиків: М. Ібука, Т. Кендзі, К. Мацусіта, А. Моріта, М. Огава, У. Оуті, Ю. Фукудзава, Хонда які фактично й сформували ознаки національної системи менеджменту. Японській моделі менеджменту притаманні такі особливості: довгостроковий або й довічний найм; оплата праці в залежності від стажу працівника; суміщення професій; колективізм; обов’язкова участь в внутрішньо фірмових профспілках, безперервного навчання, колективне прийняття рішень і відповідальність, підвищена увага до особистості тощо .

Система довічного найму викликає подив і неприйняття у європейського розуму. Для багатьох ситуація, коли фахівець усе життя

працює в одній організації, немислима. Однак, такий підхід дає відразу кілька переваг:

- в Японії практично немає плинності кадрів;
- працівники, вважаючи компанію "другою сім'єю", готові жертвувати заради неї особистим часом, будь-що виконувати найскладніші завдання, працювати без вихідних, тільки б довести свою відданість організації;
- без тиску можливого звільнення (але водночас із чітким контролем персоналу), працівники більше вмотивовані на кращу роботу і зміцнення почуття спільності з компанією.

Японці досить ретельно комплектують свої підприємства. Навіть великі корпорації не шукають досвідчених працівників, вважаючи за краще навчити фахівця всього "на місці". Заохочується створення трудових династій (тобто найм близьких родичів). Цей принцип переслідує кілька цілей:

- родич новоприйнятого працівника несе за нього відповідальність і, виходить, що навантаження з контролю персоналу лежить не тільки на менеджері;
- наявність родинних зв'язків ще більше згуртовує колектив і компанію.

У майбутнього працівника, перш за все, визначають сильні та слабкі сторони і тоді підбирають для нього відповідне робоче місце. Існує чіткий поділ працівників на: висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих. Всі робітники під час прийняття на роботу вважаються некваліфікованими. Отримати підвищення в залежності від прикладених зусиль у вдосконаленні своїх вмінь та навиків можна лише через два-три роки. Тому в японських підприємствах виправданим є оволодіння співробітниками широким колом кваліфікацій і компетенцій та суміщення професій, тобто внутрішня ротація, коли працівників у певний період переводять на іншу посаду (причому часто сфера діяльності може змінюватися кардинально).

Згідно з концепцією, таке пересування допомагає працівникам не втрачати інтерес до роботи та виконує ще одну функцію, пов'язану з контролем персоналу: працівники не забувають про відповідальність за результат власної діяльності. Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі працівників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини [29]. Система оплати праці в японських підприємствах узгоджується з принципом довгострокового найму і її підвищення відбувається відповідно до вислуги років. Просування кар'єрними сходами залежить насамперед від віку працівника та часу, який він пропрацював у компанії. Працівники, що досягли певної вікової категорії та отримали найвищу зарплату, повинні піти у відставку. Їх місце посідають випускники навчальних закладів, що значно скорочує витрати на оплату праці, оскільки нові працівники отримують найменше у підприємстві. Попри довічний найм в разі погіршення фінансового стану, японські підприємства все одно проводять звільнення. Проте, коли підприємство процвітає, то кожен працівник може отримувати преміальні виплати до 50 % розміру базової зарплати. Важливими якостями, на думку менеджменту Японії, є чесність, старанність, працьовитість і скромність. Японці працюють групою ефективніше, ніж європейці, особливо коли перед ними поставлено складне завдання. Навіть ухвалення рішень здійснюється в Японії шляхом групового консенсусу. Японець дисциплінований, мислить інтересами групи і здатний на екстраординарні зусилля для досягнення блага. Японці - цілеспрямовані люди. Вони хочуть удосконалювати себе до нескінченності. Вони готові наполегливо працювати заради цієї мети. Це прагнення до досконалості дуже допомогло японському менеджменту в інтеграції європейського досвіду в традиційну японську культуру.

Дослідженням та формуванням рис американського менеджменту займалися М. Альберт, М. Армстронг, П. Друкер, М. Мескон, Е. Мейо, Дж. Мол, К. О'Дейл, Г. Пітерс, Ф. Тейлор, Р. Уотермен, Ф. Хедоурі. Спираючись на дослідження вчених можна виділити основні особливості американської системи управління персоналом - індивідуалізм; орієнтація на вузьку спеціалізацію; високий професіоналізм; мобільність; схильність до ризику; індивідуальне прийняття рішень і відповідальність; другорядна увага до людини, як особистості, тощо . У американських підприємствах визначають посаду і на неї здійснюють пошук кандидата. Персонал у них розглядається як основне джерело підвищення ефективності, тому підбір на вакантну посаду здійснюється за такими основними критеріями: освіта, практична діяльність, навички, уміння працювати в колективі. У процесі відбору претендент на вакантну посаду проходить ряд тестувань, інтерв'ю і після цього керівник приймає остаточне рішення щодо прийняття того, чи іншого кандидата. Гарантованим негативним рішенням буде тоді, коли претендент не буде прагнути кар'єрного зростання, оскільки американці переконані, що людина, яка не бажає розвиватися не здатна досягнути успіху ні в житті, ні у підприємстві. В американських корпораціях кадрові служби являються спеціалізованими підрозділами, які оснащені сучасною технікою та високо спеціалізованими працівниками, що здатні забезпечити необхідними кадрами та розв'язувати різні соціальні проблеми на виробництві. Компанії дуже важливо показати співробітнику свій престиж, і продемонструвати наскільки йому пощастило з майбутньою роботою. Ці аспекти - важлива частина філософії практично будь-якої американської фірми.

На підприємствах США здійснюється погодинна оплата праці. Премії виплачують залежно від особистих досягнень співробітника. Що кориснішим для компанії на проміжку часу виявився співробітник, то вищою є премія, і навпаки. Така система мотивує співробітників проявляти більше активності, брати на себе більшу відповідальність і використовуючи свої особисті

ресурси вести компанію до нових перемог. Завдяки гнучкій системі оплати праці, фіксована заробітна плата практично ніколи не зменшується, а може лише зростати для тих працівників, праця яких оцінена позитивно. Корпорації й компанії США використовують також таку форму мотивації як участь в акціонерному капіталі. До участі допускаються працівники, які пропрацювали не менше як рік. Ціна акцій ринкова, а обсяг купівлі складає до 10% за попередній рік. Термін реалізації такого пакету акцій сягає 2 років і 3 місяців. Працівники зацікавлені у рості цін акцій, яка залежить від фінансового стану, ефективності роботи підприємства і стану ринку цінних паперів. Це спонукає працівників до високої продуктивності і ставить їх заробітну плату у залежність від успіху компанії [27]. Оцінка працівників здійснюється за допомогою атестації, яка проводиться щорічно. У разі виявлення недоліків складаються рекомендації щодо усунення їх, а в необхідності попередження про звільнення, якщо не будуть здійснюватися заходи, щодо їх виправлення. Рішення щодо остаточного звільнення приймає керівник вищого рівня управління безпосереднього начальника. Особливу роль в американських підприємствах приділяють удосконаленню організації та стимулюванню праці, культурному розвитку підприємства та важливості людських ресурсів у виробництві.

Багато фірм, які стали успішними, ставили основний акцент на висококваліфікованих кадрах, оскільки переконані, що від продуктивності кожного окремого співробітника залежить продуктивність підприємства загалом. Саме тому американські підприємства підтримують в кожному працівнику такі особисті якості, як: рішучість, вміння самостійно виконувати окремі завдання; високий професіоналізм, прагнення до успіху та кар'єрного зростання тощо.

Американська філософія використання персоналу орієнтована на прибуток компанії і як наслідок - на збільшення особистих доходів. Компанії заохочують конкуренцію та індивідуалізм серед своїх співробітників, вони

забезпечують соціальні гарантії та сприяють розвитку споживчих цінностей. Створюються всі умови для справедливих, рівноправних, довірчих стосунків; працівники користуються адекватними та справедливими компенсаціями; створено безпечні та здорові умови праці.

Кожного співробітника розглядають як висококласного фахівця вузького профілю, який займається виключно своєю справою, чи то менеджер, чи то прибиральник. Офісний співробітник в Америці має сидіти за столом і робити свою роботу. А стригти траву повинен фахівець зі стрижки трави і ніяк інакше.

Важливим показником оцінки діяльності персоналу є швидкість обороту капіталу. Що вищі показники швидкості обороту коштів, то ефективнішою вважається робота персоналу.

Європейська система управління персоналом містить в собі деякі елементи японської та американської систем. Однією з її особливостей є те, що у підприємствах Європи підтримується колективна робота персоналу під чітким керівництвом менеджера. Якщо в американських підприємствах головне завдання менеджера генерування ідей підприємства та пошук шляхів їх досягнення, то у європейських – створення умов для реалізації творчих здібностей працівників та підтримка здорового морально-психологічного клімату в колективі. Також особливостями європейської моделі є: вдосконалення організаційних структур управління для досягнення максимального ефекту; поява на ринку таких товарів та послуг, які потребує споживач, а не продавець; безперешкодний рух товарів та грошей, тобто без кордонів в країнах, які входять у Європейський Союз. Кадрові служби у європейських підприємствах здійснюють управління працівниками, тобто, набір, відбір, перепідготовка кадрів; умовами праці, тобто заробітна плата, надбавки, дотримання дисципліни і заходів безпеки; соціальне, тобто, надання житла, транспорту, медичного обслуговування та страхування; кадровою документацією тощо.

Слід врахувати, що у країнах ЄС застосовуються пропорційні й диспропорційні системи оплати праці, коли заробітна плата може бути такою, що акцентує чи що нівелює. У цьому разі висококваліфіковані, продуктивні працівники можуть одержувати більше свого особистого внеску. Різновидами акцентування є негативне і позитивне стимулювання. При цьому негативне стимулювання викликає підвищену мотивацію уникання (штрафи, загрози покарання) і слабку мотивацію досягнення. Таке стимулювання досить ефективно мотивує тих, хто відстає. Позитивне стимулювання необхідно для мотивації інновацій: воно відбувається при акцентуванні на боці передовиків, новаторів, викликаючи підвищення мотивації досягнень. Таким чином, при акцентуючій системі оплати праці більш вмотивованими виявляються саме ті працівники, що створюють інновації [18]. В європейських підприємствах широко підтримується більш лояльні способи впливу на працівників. Розвиток лідерських якостей працівників виноситься на перший план та вважається, що поєднання сильних якостей менеджера та спільна налагоджена дія всього колективу позитивно впливає на розвиток підприємства в цілому.

Проаналізувавши три системи управління персоналом можна дійти висновку, щовикористання трудового персоналу на підприємстві в різних країнах світу має свої специфічні особливості. Так японська та американські системи відмінні одна від одної, а, в свою чергу, європейська – поєднує в собі деякі особливості двох інших та має свої певні особливості. Інтегруючись в європейський простір, Україна повинна орієнтуватися на світовий досвід та характерні ознаки кожної із досліджуваних зарубіжних систем, враховуючи при цьому національні особливості та різноманітність форм господарювання в нашій країні. Зарубіжний досвід свідчить, що в сучасних умовах зростає вплив якості праці кожного працівника на кінцеві результати підприємства. З огляду на це, забезпечення підприємства професійним персоналом, який відповідає його вимогам, є одним із важливіших завдань кадрової політики

кожного підприємства. Нині в нашій державі не існує широкого застосування досвіду формування системи управління персоналом зарубіжних країн світу, оскільки не розроблені їх чіткі шляхи наслідування в наших підприємствах. Тому лише комплексний підхід з використанням сучасного зарубіжного досвіду дозволить оптимізувати механізми здійснення процесу формування і розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах та забезпечити його більшу результативність. Вважаємо, що для кожного українського підприємства, в залежності від розміру, форми власності, складу, повинна розроблюватися своя модель системи управління персоналом, яка буде поєднуватися із особливостями однієї зі світових систем управління персоналом підприємства та враховувати при цьому наші національні традиції.

На закінчення можна сказати, що всі перелічені вище принципи моделей менеджменту, слід пристосовувати до специфіки нашої країни. Дуже важливо брати до уваги менталітет, багатонаціональний склад – усі відмінні характеристики. Але, головне, сформувати український менеджмент, орієнтований як усередині держави, а й експортування. Таким чином, представлена характеристика зарубіжних моделей може допомогти нам створити найоптимальніші прийоми для його удосконалення у всіляких сферах. Адже, питання персоналу завжди буде актуальним у підприємницькій діяльності любого типу власності. Питання персоналу завжди буде залишатися у фокусі виробництва, в поглибленому науковому аналізі сучасного стану персоналу з подальшою оптимізацією якісних і кількісних його показників. Однак сліпе копіювання зарубіжних моделі - не найкращий вихід для українських керівників, але деякі основоположні моменти цих систем, можливо, принесли б позитивний результат при їхньому запровадженні.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи перший розділ роботи, необхідно зробити наступні висновки.

Персонал - найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки на відміну від речового фактора виробництва є «живим», має можливість самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, що пред'являються до нього, діяти, мати суб'єктивні інтереси, надзвичайно чутливий до управлінського впливу, реакція на яку невизначена.

Робота з персоналом, з людьми завжди залишалася однією з найважливіших проблем, які стоять перед керівником і потребують професійного володіння основами кадрового менеджменту.

У кадрову структуру сучасного підприємства входять такі категорії, як top management, middle management, lower management, інженерно-технічний персонал та конторські службовці, робітники, зайняті фізичним працею та робітники соціальної інфраструктури.

Кадрова політика – це зведення правил та принципів конкретної фірми у сфері роботи з персоналом, необхідний та достатній для досягнення стратегічних цілей та її місії, які стоять перед організацією.

Вихідними даними при плануванні чисельності кадрового складу служать виробнича програма, штатний розклад, план проведення організаційно-технічних заходів, руху кадрів, їх текучість, бюджет робочого дня.

У сучасних умовах на підприємстві з метою аналізу використання персоналу використовують такі показники та коефіцієнти, як питома вага кожної категорії працівників у загальній середньообліковій численності персоналу підприємства, коефіцієнт вибуття кадрів, коефіцієнт прийому кадрів, коефіцієнт стабільності кадрів, норматив чисельності працівників,

чисельність виробничо-промислового персоналу, плинність кадрів, трудомісткість обслуговування виробництва, виробнича трудомісткість.

Оцінка ефективності системи заходів з управління персоналом організації дозволяє комплексно оцінити як економічні, а й соціальні результати її реалізації, виділити у загальному доході, отриманому організацією під час проведення заходів щодо формування та реалізації системи управління персоналом, частку доходу, обумовлену оптимізацією кадрової сфери, та на її основі обґрунтувати розміри необхідних інвестицій та їх інтенсивність, оцінити рівень віддачі, і навіть виділити частку ефекту, отриманого від окремих заходів кадрової політики.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПП «ЕРМАНС»

2.1. Соціально-економічна характеристика ПП «Ерманс»

Приватне підприємство «Ерманс» зареєстроване в місті Василівка Запорізької області. Підприємство є юридичною особою; має у власності відокремлене майно, може від свого імені укласти договори, набувати майнові і різні немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

Засновано підприємство у 2007 році. Основним видом діяльності є надання медичних послуг.

Мета створення ПП «Ерманс» полягає в наданні населенню якісної, високотехнологічної медичної допомоги, з урахуванням сучасних стандартів медицини.

ПП «Ерманс» надає широкий спектр послуг в області профілактики, діагностики, лікування різних захворювань, а також реабілітації після перенесених хвороб. Клініка оснащена сучасною технікою, що дозволяє фахівцям проводити широкий спектр різних аналізів та обстежень, що гарантують максимальну точність діагностики. Поліклініка активно взаємодіє з провідними медичними центрами Запоріжжя з проведення очних та заочних консультацій пацієнтів.

ПП «Ерманс» пропонує спеціально розроблені комплексні програми, які допоможуть отримати якісну та своєчасну медичну допомогу із суттєвою економією для сімейного бюджету.

В ПП «Ерманс» є організовано лінійно – функціональна система управління. Організація поділена на структурні підрозділи відділення, залежно від виконуваних специфічних функцій. Функціонально можна виділити 3 напрямки діяльності: лікувально-діагностичне, економічне та загальногосподарське. Керівником організації є директор, йому підпорядковуються заступники директора по медичній частини (головний лікар), головний бухгалтер та заступник з загальногосподарських питань. Відповідно заступники директора є функціональними керівниками з довірених їм функцій.

Основа організації праці персоналу в ПП «Ерманс» це чіткий поділ функціональних обов'язків між структурними підрозділами та функціональними виконавцями, яка отримує своє відображення у нормативних документах – положеннях по структурних підрозділах та посадових інструкціях фахівців. Положення про структурні підрозділи розробляються завідувачами відділень разом із спеціалістом з кадрів та затверджуються директором.

ПП «Ерманс» для кожного співробітника відділення розроблено посадову інструкцію, в якій визначено організаційно-правове становище працівника у структурному підрозділі та забезпечує умови для його ефективної роботи.

Розглянемо основні показники фінансово-економічної діяльності клініки, що вивчається.

ПП «Ерманс» є медичною організацією, яка надає платну медичну допомогу дорослому та дитячому населенню. Крім того, платні медичні послуги надаються відповідно до договорів, які укладаються з підприємствами на надання послуг працівникам відповідних організацій. Наприклад, при проходженні щорічних медичних оглядів, послуги з проведення рентгенологічної діагностики та рентгенотерапії. У зв'язку з чим статтю доходів формує комерційний прибуток організації, що отримується від

надання платних медичних послуг. ПП «Ерманс» не фінансується з будь-яких бюджетів. У таблиці 2.1. наведено основні фінансово-економічні показники, що характеризують роботу ПП «Ерманс» та проведено їх аналіз за досліджуваний період 2019 – 2021 рік.

Проведемо аналіз основних економічних показників за досліджуваний період: виручка від послуг клініки збільшилася на 0.4%, проте вважатиметься, що це приріст перестав бути істотним.

Проте собівартість медичних послуг зросла на 35%. Це пов'язано із закупівлею дорогого обладнання для проведення лабораторних досліджень та клінічних маніпуляцій. Тим не менш, витрати за досліджуваний період мають тенденції до зниження. Якщо розглядати статті видатків бухгалтерського балансу, то можна зазначити, що зниження загальних витрат відбувається рахунок зменшення управлінських витрат.

Незважаючи на позитивну динаміку зниження загальних витрат за період, що досліджується, показники чистого прибутку показують динаміку зменшення на 7%. Що є негативною тенденцією.

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники ПП «Ерманс».

№ показника	Назва	2019р.	2020р.	2021р.	Відхилення 2021	Відхилення 2019
					абс. відхл.тис. грн	Темп зростання,зниження), %
1	2	3	4	5	6	
1. Виручка від наданих послуг,грн	150476568	162608735	151108674	632106	99,6	
2.Собівартість продажів, грн	61661	66259	83674	22013	135	
3.Витрати,млн.г рн	108837121	95430969	98439314	-10397807	90	

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
4.Чистий прибуток в грн.	57181096	113826114	80087597	-22906501	93
5. Середньообліков а чисельність персоналу	156	134	134	-22	86
6. Число ставок за штатним розкладом	176	184	184	8	104
7. Продуктивність праці, на 1 чол. (грн.).	964593	1213498	1136631	172020	117
8.Фонд оплати праці, в грн	58713600	64798457	65698400	6984800	111
9. Середній розмір заробітної плати, на 1 чол у тис	27800	29347	29754	1954	107
10. Витрати на персонал, грн	59270991	65394986	66201190	6930199	111
11. Рентабельність, %	38	70	53	15	39

Виявляється тенденція до розширення чисельності персоналу за штатним розкладом. Число ставок за досліджуваний період зросло на 4%. Проте реальна середньооблікова чисельність персоналу скоротилася на 14%. Це зв'язано з тим. Що досить велика кількість співробітників працює на умовах внутрішнього поєднання більш ніж на одну ставку. Позитивною тенденцією є і виявлене у досліджуваному періоді збільшення показника

продуктивність праці. Збільшення становить 17% за досліджуваний період. Фонд оплати праці за досліджуваний період також збільшився на 11%, а середній розмір заробітної плати збільшився на 7%. Слід зазначити, що витрати на персонал збільшено на 11%. Розрахуємо рентабельність наданих послуг ПП «Ерманс» за досліджуваний період. Рентабельність це показник економічної ефективності використання ресурсів або інвестицій. Він показує вдалося чи не вдалося підприємству повернути вкладення і наскільки.

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Виручка}} \cdot 100 \% \quad (2.1)$$

$$1) P(2019) = \frac{57181096}{150476568} \cdot 100 \% P(2019) = 38\%;$$

$$2) P(2020) = \frac{113826114}{162608735} \cdot 100 \% P(2020) = 70\%;$$

$$3) P(2021) = \frac{80087597}{151108674} \cdot 100 \% P(2021) = 53\%;$$

Таким чином, можна побачити, що рентабельність за досліджуваний період показує зросло на 39%. Виявлена тенденція говорить про те, що в цілому, незважаючи на динаміку зниження чистого прибутку ПП «Ерманс», надані послуги є рентабельними і приносять прибуток. Однак зниження чистого прибутку за досліджуваних період є негативно тенденцією, що сигналізує про те, що ПП «Ерманс» не розвивається, а працює на тих ресурсах, які були в нього вже інтегровані. Показник виручки за досліджуваний період практично не змінюється, отже, немає збільшення обсягу наданих послуг, що тенденційно при розвитку організації. А збільшення доходу досягається за рахунок зниження статті витрат, така стратегія, звичайно, економічно виправдана в будь-якій економічній ситуації, проте стратегія розширення і зростання організації за рахунок об'єму послуг, що надається, не спостерігається. Це говорить про те, що в організації існують невиявлені резерви використання ресурсів у тому числі і трудових, що сприяють зростанню, розширенню та розвитку ПП «Ерманс».

Тому надається доцільним проводити подальше дослідження ПП «Ерманс» для виявлення резервів розвитку та вдосконалення використання персоналу, який є основною ланкою у наданні медичної послуги на комерційній основі.

Відповідно до плану розвитку ПП «Ерманс». Планувалося збільшити обсяг наданих послуг за рахунок відкриття нових напрямків клінічної діяльності та розширення спектру послуг та колективних програм. Розвиток медичних напрямів передбачало розширення штату персоналу. Так за досліджуваний період було відкрито косметологічне відділення, розширено стоматологічне функціональне діагностування, загальне терапевтичне відділення, розроблено корпоративні програми з проходження медичних комісій тощо.

В результаті виручка від послуг. Незважаючи на збільшення ставок за штатним розкладом, виручка від послуг незначно збільшилась на 0,4%. Збільшення становить 632 106 тис. грн., що становить 0,4%. Чистий прибуток знизився на 7%. Собівартість продажів збільшена за досліджуваний період на 35%, це пов'язано з перенесенням частини вартості закупленого обладнання у вартість послуги.

Якщо розглядати середньооблікову чисельність, то звертає увагу її зниження на 14%. При цьому кількість штатних посад збільшена на 4%. Це дозволяє припустити, що в ПП «Ерманс» існує недоукомплектованість штату, або згідно з політикою керівництва, персонал не набирається цілеспрямовано, збільшуючи навантаження на наявний персонал медиків.

У цілому, нині така політика може бути виправдана зі збільшенням обсягу послуг, чого за досліджуваний період не виявлено. Зате виявлено збільшення фонду оплати праці персоналу. Який природно, планується з урахуванням кількості займаних ставок. При існуючих економічних умов ми спостерігаємо збільшення продуктивності праці на 17%, що пояснюється збільшенням навантаження на списковий персонал. Однак підсумковий

показник ефективності використання персоналу, такий як обсяг послуг, що надаються, не збільшується. Особливо при збільшенні загальних витрат загальних і на персонал, зокрема, можна зробити висновок, що незважаючи на достатньо правильно розроблену політику розвитку ПП «Ерманс», пов'язану з розширенням спектра послуг, вкладення в обладнання, ставку на розвиток і посилення використання наявного персоналу, економічний результат використання персоналу не показує динаміку зростання за досліджуваний період дослідження за 2019 -2021 рік. Тому прийняті управлінські рішення у сфері використання персоналу не є в достатній мірі ефективними, крім того, існують ризики неврахованих факторів, що впливають на якість послуг, що надаються, і визначають в кінцевому підсумку імідж ПП «Ерманс».

2.2. Аналіз показників праці та зарплатні персоналу в ПП «Ерманс»

Проаналізуємо ефективність використання персоналу у ПП «Ерманс». У структурі ПП не існує штатна одиниця фахівця з кадрів.

Тому всі функції фахівця з кадрів покладено на бухгалтера, який виконує все функціональне навантаження, пов'язане з:

- оформлення прийому та звільнення працівників;
- видача різноманітних довідок працівникам підприємства;
- облік особового складу підприємства;
- підготовка матеріалів для надання працівників до заохочення та нагородження;
- підготовка та систематизація матеріалів на працівників при співбесіді та реалізації спільно з відповідними підрозділами підприємства рішень атестаційної комісії;

- підготовка документів, необхідних для призначення пенсій працівникам підприємства, надання їх до органів соціального забезпечення;
- контроль за виконанням постанов, наказів та розпоряджень з питань роботи з кадрами;
- організація контролю за станом трудової дисципліни у підрозділах підприємства та дотриманням працівниками Правил внутрішнього трудового розпорядку. Функціональний аналіз системи використання персоналом представлений у таблиці. 2.2.

Таблиця 2.2. Функціональний аналіз системи використання персоналом

Функціональний аналіз системи управління персоналом ПП «Ерманс»	
Функція	Виконання
1	2
Підбір персоналу	Підбір ведеться за резюме кандидатів зовнішніх та внутрішніх джерел, які відгукуються на вакансію. Вакансії закриваються за наявності. Необхідний резерв кандидатів на організації відсутній. ПП «Ерманс» веде набір спочатку кваліфікованого персоналу, щоб знизити витрати на навчання. Процедура відбору персоналу проводиться в кілька етапів: - перевірка резюме, документів; співбесіди читається досвід роботи, трудовий стаж, загальні навички ділового спілкування, перевіряються відгуки та рекомендаційні листи. Однак системи, що дозволяє оцінити професійні знання якісно на науковій основі в ПП «Ерманс» не розроблена. Оцінити професійні знання якісно на науковій основі в ПП «Ерманс» не розроблена. Цей чинник знижує ефективність персоналу, що знову набирається, і відповідно впливає на подальшу роботу спеціаліста і якість наданих їм послуг.
Навчання і розвиток, атестація	Менеджер з персоналу, головний лікар організують для співробітників зовнішнє підвищення кваліфікації.
Адаптація	Адаптація здійснюється протягом випробувального терміну – 1 місяць. У процесі адаптації бере участь менеджер з персоналу та завідувачі відділень. Проте затвердженого плану та регламенту у клініці не існує.

Продовження таблиці 2.2.

1	2
	Карти контролю не практикуються. Вступні тренінги не проводяться. Успішність проходження випробувального терміну повністю залежить від здібностей співробітника.
Система мотивації та оплата праці.	Умови оплати та стимулювання праці регламентовані Положенням про оплату праці. Оплата праці складається з посадового окладу та додаткових стимулюючих виплат, які формуються щомісяця на кожен структурний підрозділ і розподіляються між співробітниками. Однак механізм стимулювання потребує вдосконалення, так як при розподілі прибутків немає чітких критеріїв, за якими реалізується розподіл преміального фонду всередині підрозділів. Відповідно недостатня оцінка особистого вкладу кожного співробітника знижує ефективність мотивуючої функції змінної складової заробітної плати.

Таблиця 2.3 - Аналіз фонду оплати праці за період дослідження 2019 – 2021 рік в ПП «Ерманс»

Статті фонду оплати праці	Тимчасовий період дослідження			Абсолютне відхилення показника, тис. грн.	Темп зростання показника (зниження) 2019 -2021 рр., %
	2019р.	2020р.	2021р.		
1	2	3	4	5	6
Оклади персоналу, грн	48 316 400	43 257 478	43 857 396	-4 459 004	90
Доплати, грн	1 685 357	1 123 298	1 342 658	-342 699	79
Відпускні, грн	4 392 400	3 932 498	3 944 661	-447 739	89
Преміальний фонд, грн	4 392 443	16 485 183	16 553 685	234 242	383
Середньомісячна оплата праці, грн	27 800	29 347	29 754	1 954	107

Провівши аналіз фонду оплати праці, можна відстежити такі тенденції, що перегукуються зі стратегією розвитку підприємства. У зв'язку зі скороченням штатних посад в ПП «Ерманс» стаття витрат на оклади зменшилась на 10%, витрати на доплати зменшилися на 21%, і на відпускні

відповідно витрати знизилися на 11%. Однак преміальний фонд зріс у рази за досліджуваний період часу.

Загалом рахунок збільшення преміального фонду Фот збільшився на 11%. Преміальний фонд оплати праці є, перш за все, механізмом стимулювання персоналу, що дозволяє використовувати персонал ефективніше. Однак, важливе значення має механізм розподілу преміального фонду між структурними підрозділами, які забезпечують основну виручку від надання послуг.

Проведемо аналіз кадрового складу ПП «Ерманс» категоріям персоналу. У ПП «Ерманс» персонал структурований на наступні категорії: лікарі, середній медичний персонал, до якого відносяться сестринський персонал, молодший медичний персонал, санітари, та інший персонал, до складу якого є працівники, займаються адміністративно - економічними та загальногосподарськими питаннями.

Проаналізуємо зміну структури персоналу досліджуваної організації та укомплектованість штатів. Інформація за досліджуваний період наведена в таблиці.2.4

Таблиця 2.4 - Структура персоналу підприємства 2019 – 2021 р.

Категорії персоналу	2019р. осіб.- %	2020р. осіб. - %	2021р. осіб. - %	Абс. Відхил. (осіб.)	Темп росту, зниження %
1	2	3	4	5	6
Лікарі	73 - 47	61 - 46	61 - 46	-12	83
середній медичний персонал	52 - 33	45 - 33	45 - 33	7	86
Молодший медичний персонал	13 - 8	13 - 10	13 - 10	0	0
Інший персонал	18 - 12	15 - 11	15 - 11	3	83
Разом	156 - 100	134 - 100	134 - 100	-22	85

В результаті проведеного аналізу значень показників структури та укомплектованості персоналом ПП «Ерманс» було виявлено тенденцію зменшення загальної чисельності персоналу. Загалом кількість персоналу зменшилася на 15%. Кількість лікарів скоротилася на 17%. Чисельність середнього медичного персоналу зменшилася на 14%. Кількість молодшого медичного персоналу не змінилася. Чисельність адміністративно-управлінського та загальногосподарського персоналу, що відноситься до категорії іншого персоналу, скоротилася на 17%. Скорочення персоналу можна частково пояснити досить складним фінансовим становищем підприємства в досліджуваному періоді, коли були застосовані заходи щодо оптимізації витрат і скорочення чисельності персоналу.

Таблиця 2.5 - Укомплектованість штатів медичної клініки ПП «Ерманс» за досліджуваний 2021 р.

Категорія персоналу	Число штатних посад	Фактично зайнятих посад	Відхилення по кількості осіб	Коефіцієнт укомплектованості штату
1	2	3	4	5
Лікарі	92	61	31	0,66
середній медичний персонал	59	45	14	0,76
Молодший медичний персонал	15	13	2	0,86
Інший персонал	18	15	3	0,83
Разом	184	134	50	0,73

Таким чином, за штатним розкладом у 2021 році у ПП «Ерманс» заплановано 92 штатні посади за категорією лікарів. З них розподілені, тобто фактично зайняті 61 посади. Тобто коефіцієнт укомплектованості лікарів становить 0,66. Проте певний відсоток персоналу лікарів працює на умовах сумісництва як внутрішнього, так і зовнішнього. Розглянемо розподіл чисельності персоналу підприємства за віком. Для дослідження візьмемо базовий 2021 рік. Інформація по віковій структурі персоналу наведена в таблиці.

Таблиця 2.6 - Розподіл персоналу ПП «Ерманс» за віком 2021 р.

Групи працівників за віком, років	Лікарі		середній медичний персонал		Молодший медичний персонал		Інший персонал	
	Кіл-ть	% по групі	Кіл-ть	% по групі	Кіл-ть	% по групі	Кіл-ть	% по групі
1	2	3	4	5	6	7	8	9
До 20	-	-	2	4	-	-	-	-
20-30	17	28	21	47	9	69	6	40
30-40	25	41	19	42	1	8	8	53
40-50	11	18	3	7	3	23	1	7
50-60	8	13	-	-	-	-	-	-
Старше 60	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	61	100	45	100	13	100	15	100

Серед категорії лікарів найбільше складають працівники вікової категорії 30 – 40 років, становить 41%. Серед середнього медичного персоналу домінує персонал вікової категорії 20-30 років, що становить 47%. Серед категорії молодшого медичного персоналу, домінує вікова категорія 20 -30 років, що становить 69% за досліджуваною групою. Серед іншого

персоналу домінує вікова категорія 30 -40 років, що становить 53%. Таким чином основний персонал підприємства входить до групи найбільш працездатного віку, що працює з досить високою продуктивністю в силу ще молодого віку, але вже наявного достатнього досвіду. Проаналізуємо статеву структуру персоналу ПП «Ерманс». Інформація представлена у таблиці.

Таблиця 2.7 - Розподіл персоналу ПП «Ерманс» за гендерною ознакою у 2021р.

Групи робітників	Жінки		Чоловіки	
	Кіл-ть	% по групі	Кіл-ть	% по групі
1	2	3	4	5
Персонал, всього	81	60	53	40
лікарі	38	47	38	71
Середній медичний персонал	32	40	5	9
Молодший медичний персонал	5	6	3	5
Інший персонал	6	7	8	15

В результаті аналізу за гендерною ознакою виявлено, що домінуючою групою в ПП «Ерманс» є жінки. У досліджуваній групі кількість становить 60%. Чоловіки відповідно становлять 40%. Проведемо аналіз персоналу підприємства з трудового стажу. Результати проведеного аналізу надаються відповідно до таблиці.

Таблиця 2.8 - Розподіл персоналу за трудовим стажем в 2021 р.

Групи робітників за віком, роки	лікарі		середній медичний персонал		Молодший медичний персонал		Інший персонал	
	Кіл- ть	% по групі	Кіл- ть	% по групі	Кіл- ть	% по групі	Кіл- ть	% по групі
1	2	3	4	5	6	7	8	9
До 5	-	-	-	-	13	100	-	-
Від 5 до 10	28	46	29	64	-	-	5	33
Від 10 до 15	24	39	9	20	-	-	8	33
Від 15 до 20	9	15	7	16	-	-	2	14
Вище 20	-	-	-	-	-	-	-	-
Вище 30	-	-	-	-	-	-	-	-
разом	61	100	45	100	13	100	15	100

Проаналізувавши таблиці 3,4,5,6, ми визначили, що укомплектованість персоналу до 2021 року зменшилась порівняно з 2019 р. за рахунок оптимізації штату підприємства; віковий розподіл в організації наступний: кількість лікарів, вікова категорія яких становить 30-40 років, переважає над рештою і налічує 25 осіб, переважаючою віковою категорією середнього та молодшого медичного персоналу є 20-30 років, що становить 47% і 69% відповідно від загальної кількості кожної категорії, до категорії іншого персоналу, відносяться такі співробітники, вік яких потрапить до вікової групи 30-40 років; питому вагу співробітників організації з гендерного розподілу становлять жінки (81 чол.); переважаючий стаж всього медичного персоналу становить 10-15 років. Проведемо аналіз розподілу персоналу медичного підприємства за освітою. Інформація аналізу структурно наведена в таблиці.

Таблиця 2.9 - Розподіл персоналу за освітою станом на 31.12.2021 рік.

Групи робітників за віком, роки	лікарі		середній медичний персонал		молодший медичний персонал		Інший персонал	
	Кіл- ть	% по групі	Кіл-ть	% по групі	Кіл- ть	% по групі	Кіл- ть	% по групі
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середня освіта	-	-	-	-	-	-	--	-
Середнє спеціальне	-	-	37	83	13	100	-	-
Незакінчена вища	-	-	6	13	-	-	-	-
вища	59	96	2	4	-	-	15	100
Науковий ступінь	2	4	-	-	-	-	-	-
Разом	61	100	45	100	13	100	15	100

В результаті вивчення та аналізу інформаційного матеріалу, можна підкреслити той факт, що всі лікарі мають вищу освіту, а ще 2 особи мають науковий ступінь; середній та молодший медичний персонал в основному мають середню спеціальну освіту, тоді як інший персонал має вищу освіту. Проведемо аналіз дослідження використання робочого часу в організації. Особлива увага при проведенні аналізу втрат робочого часу приділяється втратам робочого часу як основним елементам, що створюють проблемне організаційне поле. За підсумками аналізу розраховуємо коефіцієнт абсентеїзму, який показує, скільки у відсотках ефективного фонду робочого часу не використовується. Інформація наведена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Втрати робочого часу у зв'язку з відсутністю на роботі працівників

Основні причини втрат робочого часу	Основні документи, в яких зафіксовані втрати робочого часу	2019р. (людин о-дні)	2020р. (людино -дні)	2021р. (людино -дні)	Темп росту (зниження показника) В %
1	2	3	4	5	6
Загальний календарний фонд робочого часу		38532	33366	33500	86
Загальна кількість втрат робочого часу	Офіційні документи	3227	4286	4102	127
-З них по хворобі	Листи тимчасової непрацездатності	769	638	586	74
-цілоденні/внутрішньозмінні простої в клініці	Табель робочого часу	34	21	15	44
-адміністративні відпустки	Заяви та службові записки персоналу	2458	3648	3516	143
-прогули	Службові записки	5	-	-	-
Коефіцієнт втрат робочого часу (%)		8,4	12	12,2	145
у тому числі через хворобу (%)		2	2	1,7	85

Отже, за підсумками проведеного аналізу зробимо висновки. За досліджуваний період загальний календарний фонд ПП «Ерманс» зменшився на 14%. А загальна кількість втрат робочого дня збільшилася на 27%.

Збільшення відбулося за рахунок збільшення днів адміністративних відпусток. Відповідно і коефіцієнт абсентеїзму за досліджуваний період збільшився на 45%.

Далі проаналізуємо динаміку витрат за персонал. Результати аналізу представлені у таблиці. 2.11

Таблиця 2.11 - Структура витрат за персонал

№ види витрат	Часовий проміжок			Абсолютне відхилення показника за 2019 - 2021рр.	Темп зростання показника (зниження) 2019-2021рр.
	2019р.	2020р.	2021р.		
1	2	3	4	5	6
1.Оплата праці	58713 600	64798 457	65698 400	6984800	111
2.Підбір персоналу	196 253	165 965	134 658	-61595	66
3. Навчання та розвиток персоналу	203 654	341 624	198 659	-499597	97
4.Харчування	-	-	-	-	-
5.Спецодяг	101021	99268	100239	-78299	
6.Медичне обслуговування	-	-	-	-	-
7.Охорона праці	56463	89672	69234	12771122	
8.Організація відпочинку	-	-	-	-	
9. Оплата житла	-	-	-	-	
Разом	59270 991	65394 986	66201 190	6930199	111

Таким чином, за досліджуваний період витрати на оплату праці збільшилися на 11%. Витрати на підбір персоналу зменшилися на 13%, скорочення витрат на підбір пов'язане зі скороченням коефіцієнта плинності кадрів та збільшенням коефіцієнта сталості складу персоналу. Витрати на навчання і розвиток персоналу знизилися на 3%. Харчування та медичне обслуговування, оплата житла та організація відпочинку підприємством не оплачується. Основною статтею витрат є оплата праці та заходи щодо охорони праці персоналу. Загалом за досліджуваний період витрати на персонал зросли на 11%. Проаналізуємо ефективність використання трудового потенціалу за досліджуваний період. Інформація представлена у таблиці.

Таблиця 2.12 - Аналіз ефективності використання персоналу

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	Відхилення рівня	
				Абсол. Відхил.,	Темп зростання показника (зниження) %
1	2	3	4	5	6
Виручка від продажу, грн	150476568	162608735	151108674	632106	99,6
Прибуток від продажу, грн	57181096	113826114	80087597	-490194	93
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	156	134	134	-22	85
Фонд заробітної плати, грн	58 713 600	64 798 457	65698400	6984800	111
Середньорічна заробітна плата, грн	27800	29347	29754	1954107	

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6
Виручка від продажу з розрахунку на 1 працівника, грн	1000	1213	1127	127113	
Прибуток від продажу з розрахунку на 1 працівника, грн	50	40	53	3	106

Проаналізуємо отримані результати. Загалом за досліджуваний період ми спостерігаємо скорочення такого найважливішого економічного показника ефективності системи використання персоналу і всієї організації загалом, як прибутку на 7%. При цьому спостерігається зростання витрат на персонал на 11% та зростання фонду заробітної плати на 11%. При цьому на підприємстві за досліджуваний період відбулося скорочення чисельності персоналу на 15%. Незважаючи на те, що зростає прибуток від продажів у розрахунку на 1 особу на 6%, ПП «Ерманс» має велику статтю витрат на фонд оплати праці, які визначають низьку рентабельність отримуваних доходів.

Проведемо аналіз показників основних кадрових процесів, що характеризують рух персоналу за досліджуваний період 2019-2021 р.р. Інформація представлена в таблиці.2.13

Таблиця 2.13 - Динаміка основних кадрових процесів в 2019 – 2021р.

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	Абсолют відхил.,	Темп зростання показника (зниження) 2019-2021р.%
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність персоналу	156	134	134	-22	85
Прийнято всього, осіб.	52	26	38	-14	73
Вибуло всього, осіб.	52	48	41	-11	78

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6
у т. ч. :- за скороченням	-	-	-	-	
- за власним бажанням	52	48	41	-11	78
-за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-	
Коефіцієнт обороту з прийому (Кпр)	33	19	28	-5	84
Коефіцієнт обороту з вибуття	33	36	31	-2	93
Коефіцієнт сталості кадрів	66	64	69	3	104
Коефіцієнт плинності кадрів	33	35	30	-3	90
Коефіцієнт задоволеності працею	67	65	70	3	104
Коефіцієнт абсентеїзму: у т. ч. через хворобу (Кабс/б)	8,4	12	12,2	3,8	145

У зв'язку з оптимізацією кадрового складу ПП «Ерманс» чисельність робочого персоналу на кінець року зменшилася на 15% до 2021 р., але кількість персоналу, що вибув, у досліджуваному періоді менша в порівнянні з 2019 р., що не може не вплинути на позитивну динаміку темпу приросту. Кількість прийнятого персоналу у 2021 році зменшилась.

У цілому нині за досліджуваний період кількість персоналу клініки знизилася на 15 %. Однак слід звернути увагу, що фактичних штатних посад у ПП «Ерманс» - 184. Як один із найважливіших показників кадрових процесів коефіцієнт плинності персоналу, за досліджуваний період скорочується на 10%. Проте плинність персоналу організації досить висока. Це сигналізує все-таки про наявність проблем в організації праці персоналу, які необхідно докладніше дослідити в наступному параграфі.

Використання персоналу в ПП «Ерманс» відображаються не тільки в економічні показники, такі як виручка від наданих послуг, прибуток від продажу, фонд заробітної плати, середньорічна заробітна плата, виручка від продажу з розрахунку на 1 працівника, прибуток від продажу з розрахунку на

1 працівника, а й у кадрових показниках, таких як середньооблікова чисельність персоналу, коефіцієнт плинності персоналу, задоволеності працею персоналу, коефіцієнт втрат робочого часу. За цими ж показниками можна оцінити ефективність системи управління персоналом загалом.

За досліджуваний період скоротилася чисельність персоналу на 15%. За досліджуваний період плинність персоналу зменшується на 10%. А задоволеність працею персоналу відповідно зростає на 4%, крім того, коефіцієнт сталості кадрового складу також збільшується за досліджуваний період на 4%. Це означає, що персонал ПП «Ерманс» влаштовують умови праці, створені на підприємстві. Збільшення сталості персоналу є позитивною тенденцією.

Однак збільшення коефіцієнта втрат робочого часу на 45% є значним і сигналізує про проблему в організації праці. Невідпрацьований робочий час збільшується в основному через тимчасову непрацездатність персоналу через захворювання. А також відпустки без утримання.

Можна припустити, що персонал клініки зазнає перевантаження, через збільшення навантаження. Це припущення зрозуміло, враховуючи тенденцію того, що чисельність працюючого персоналу та чисельність штатних посад різняться. Тому для уточнення кадрової складової використання персоналу необхідно провести додаткові дослідження укомплектованості штатів та коефіцієнта сумісництва персоналу в наступній частині нашого дослідження.

За економічними показниками ефективності спостерігається динаміка збільшення виручки від послуг на 0,4%. Цей показник показує, що, незважаючи на досить комфортне підприємство, що влаштовує персонал, умови праці, ефективність в цілому не збільшується. А якщо ми проаналізуємо показник прибутку як загалом по ПП «Ерманс», то побачимо тенденцію зниження зростання показника на 7%.

Отже, доцільно розглянути ефективність діяльності персоналу клініки, оскільки за досить комфортних умов праці, персонал використовується

недостатньо. Підтверджують це економічні показники фінансово-економічної діяльності клініки.

Крім того, при аналізі функціонування підсистем система управління персоналом нами були виявлені вузькі місця в системі відбору персоналу та в системі мотивації. Особливого впливу ефективність діяльності персоналу надає система матеріального стимулювання. Якщо спостерігається тенденція збільшення витрат на ФОП, а обсяг наданих послуг не збільшується, отже, система матеріального стимулювання не виконує своєї функції і не ефективна.

Тому виявлені вузькі місця у системі управління персоналом вимагають удосконалення. Особливого значення необхідно відвести механізму матеріального стимулювання в частині розподілу матеріального фонду, враховуючи особистий вклад кожного співробітника у загальну ефективність підприємства. Розвиток та вдосконалення зазначених напрямів є шляхами вдосконалення використання персоналу у ПП «Ерманс».

2.3. Дослідження ефективності використання персоналу у ПП «Ерманс».

Інтенсифікація бізнес-процесів, підвищення його економічної ефективності поліпшення якості послуг, що надаються, вимагає постійної інтенсифікації розвитку трудового колективу в досліджуваній організації.

Тому необхідно насамперед провести аналіз ефективності використання праці персоналу у ПП «Ерманс» за досліджуваний період.

Доцільно провести аудит використання персоналу в ПП «Ерманс». для виявлення факторів, що перешкоджають зростанню прибутку підприємства, як найважливішого показника економічної ефективності організації. Крім того, доцільно виявити ресурси для подальшого зростання продуктивності праці та зниження втрат робочого часу.

Розробимо алгоритм проведення організаційного аудиту використання персоналу у ПП «Ерманс». що складається з кількох етапів.

1 етап. Аналіз забезпеченості персоналом ПП «Ерманс».

2 Етап. Оцінка використання робочого часу в ПП «Ерманс».

3 Етап. Оцінка продуктивності праці та її ефективності.

4 Етап. Аналіз формування фонду заробітної плати та оптимізація його структури.

На 1 етапі проведемо аналіз забезпеченості підприємства працівниками за категоріями персоналу. Забезпеченість визначається шляхом порівняння фактичної кількості працівників за категоріями персоналу з плановою чисельністю за кількістю штатних посад.

Інформація про забезпеченість ПП «Ерманс» представлена в таблиці.2.14.

Таблиця 2.14 - Забезпеченість клініки персоналом.

№ Категорії персоналу	2019р.		2020р.		2021р.		Темп зростання показника (зниження) 2019 -2021 рр	
	За штатним розкладом (план)	Фактично осіб	За штатним розкладом (план)	Фактично осіб	За штатним розкладом (план)	Фактично осіб	За штатним розкладом (план)	Фактично людина
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Лікарі	88	78	92	61	92	61	+4	-21
Середній медперсонал	55	40	59	45	59	45	+7	+12,5

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Молодший медперсонал	14	14	15	13	15	13	+7	-8
Інший персонал	18	18	18	15	18	15	0	-20
Разом:	175	156	184	134	184	134	+5	-14

Провівши дослідження забезпеченості персоналом за досліджуваний період з 2019 по 2021 р. Можна зробити такі висновки, що за планом загальна чисельність персоналу збільшується на 9 осіб, що становить приріст 5%. Приріст чисельності персоналу підприємства з розширенням лікувально-консультативного відділення. Відповідно виявлено приріст показника чисельності персоналу за категорією лікарів на 4% та за категорією середнього та молодшого медичного персоналу на 7%. За категорією іншого, куди входить персонал, який виконує адміністративні та загальногосподарські функції приросту показника чисельності не виявлено.

Це позитивна тенденція, яка сигналізує про те, що ПП «Ерманс» розвивається та розширює обсяг наданих послуг.

Особливу увагу слід звернути на фактичну кількість працівників. За досліджуваний період їх чисельність скоротилася на 22 особи, що становить 14%. Це викликано скороченням кількості персоналу за категорією лікарів, чисельність скоротилася на 21%, та чисельності іншого персоналу на 20%, чисельність молодшого медичного персоналу так само зменшилася на 7%. Чисельність середнього медичного персоналу за період, що досліджується, збільшилася на 12.5%.

Скорочення чисельності іншого персоналу спричинене скороченням штату економічного відділу та персоналу, що виконує загальногосподарські

функції. Достатньо це виправдана стратегія керівника підприємства. Оскільки з існуючих умов він ухвалює рішення розвивати підприємство за рахунок розширення функціонального лікувально-консультативного відділення. Проте виявлена тенденція скорочення чисельності фактично працюючого персоналу за категорією лікарів заслуговує більш уважного аналізу. Можна припустити, що ця ситуація складається за рахунок збільшення відсотка роботи за сумісництвом персоналу за категорією лікарів.

Згідно з результатами аналізу укомплектованості штатів персоналом, за штатним розкладом у 2021 році в ПП «Ерманс» заплановано 92 штатні посади за категорією лікарів. З них розподілено, тобто фактично зайнято 92 посади. Тобто коефіцієнт укомплектованості лікарів становить 1. Проте фактична кількість працюючих фізичних осіб лікарів у клініці у 2021 році становить 61 особу. Ця тенденція каже, що певний відсоток персоналу лікарів працює за умов сумісництва як внутрішнього, і зовнішнього.

Тому доцільно розрахувати коефіцієнт сумісництва щодо підприємства. Важливе значення для аналізу персоналу медичних установ має дослідження коефіцієнта сумісництва. Медичні працівники мають право працювати на умовах зовнішнього та внутрішнього сумісництва, за умови, що вони не беруть участі у заходах, куди поширюються обмеження санітарно-гігієнічного характеру. Максимальний час при роботі за сумісництвом не повинен перевищувати 0,5 ставки від норми робочого часу, що обчислюється на підставі затвердженого робочого тижня за основним місцем роботи. Ці вимоги застосовні як до лікарського персоналу, так молодшого і середнього медичного персоналу.

Розрахуємо коефіцієнт сумісництва за базовий 2021 рік.

Коефіцієнт сумісництва розраховується за такою формулою:

Коефіцієнт сумісництва =

$$= \frac{\text{Число зайнятих лікарських посад (серед мед працівників)}}{\text{Число фізичних осіб середніх медичних працівників на кінець звіт. періоду}}$$

Для коефіцієнта сумісництва встановлено норматив. Згідно законодавчим актам становить від 1 до 1,3. Досить високим значенням 1,4. А значення коефіцієнта сумісництва 1,5 взагалі вважається гранично допустимим. Однак коефіцієнт сумісництва, що перевищує одиницю, розглядається як досить негативна тенденція, що виявляється в організації, що викликає і зумовлює підвищену завантаженість персоналу, яка стримує подальший розвиток медичних технологій, а також значно знижує якість медичної допомоги.

Велика укомплектованість штатів за високого коефіцієнта сумісництва може сигналізувати про значний дефіцит фахівців, оскільки укомплектованість досягається з допомогою значної навантаження вже існуючих працівників. Ймовірно, у разі можна припустити й те, що заміщення наявних посад у деяких випадках досягається з допомогою фахівцями невідповідного рівня.

Таблиця 2.15 - Розрахунок коефіцієнта сумісництва у базовому 2021 році за категоріями персоналу в ПП «Ерманс».

Категорія персоналу	Число штатних посад, згідно наказу	Фактично зайнято штатних посад	Фізичні особи	Відхилення за кількістю посад	Коефіцієнт сумісництва штатів
1	2	3	4	5	6
Лікарі	92	92	61	0	1,51
Середній медперсонал	59	49	45	10	1,08
Молодший медперсонал	15	13	13	2	1

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6
Інший персонал	18	18	15	0	1,2
разом	184	158	134	30	1,2

Значення коефіцієнта сумісництва дозволяє визначити, наскільки ставок працює один працівник. Таким чином, можна зробити висновок, що коефіцієнт сумісництва за категорією вищого персоналу (лікарів) перебувати на кордоні допустимою нормативом. Що сигналізує у тому, що співробітники цієї категорії персоналу гранично перевантажені роботою. Відповідно при максимізації продуктивності праці падає якість послуг. Підтвердженням виявленої тенденції може бути численні скарги на послуги, розміщених на офіційному сайті. Виявлена тенденція так само сигналізує про проблему в організації праці персоналу, ступеня використання фонду робочого дня.

На 3 етапі нашого дослідження проведемо оцінку продуктивності праці та його ефективності в ПП «Ерманс». Для цього проведемо факторний аналіз продуктивності праці і . Проведений аналіз динаміки обсягу наданих послуг дозволив сформулювати загальну картину по кожному лікарю. І створює наочну картину особистої ефективності. Наочно виділяються співробітники, які надають свої послуги в більш низькому обсязі, ніж у середньому по підприємству. Відповідно до отриманих результатів для керівництва існує можливість зробити висновок або про необхідність даного роду штатних одиниць фахівців, або про необхідність даних штатних працівників, що показують результати діяльності, що знижуються. Для більш широкої картини ефективності використання персоналу проведемо загальний аналіз по клінічним відділенням.

Таблиця 2.16 - Динаміка показників ефективності використання персоналу за клінічними відділеннями

Назва відділень	Кількість відвідувань		Загальна вартість наданих послуг, грн		Темп зростання (зниження), %	
	2020р.	2021р.	2020р.	2021р.	По кількості відвідувань	За обсягом наданих послуг, тис. грн
1	2	3	4	5	6	7
Лікувально-консультативне відділення	33021	31221	41463	32397	94	79
Відділення хірургії та ендоскопічних досліджень	13906	12230	29038	25554	88	88
Стоматологічне відділення	15506	14929	20078 900	16685 060	84	84
Відділення діагностики та відновлювального лікування	14075	12950	24 075 000	22 149 000	92	92

Проведемо аналіз динаміки показників використання персоналу з клінічним відділенням. Ефективність можна оцінити за показниками приросту виторгу від наданих послуг відділеннями ПП «Ерманс». За результатами аналізу спостерігається зниження показників виторгу з усіх відділень. Так виручка, що приноситься лікувально – консультативним відділенням знизилася за досліджуваний період 21%, на другому місці зі зниження прибутку стоїть стоматологічне відділення, виторг знизився на

16%. Відділення функціональної діагностики надало послуг на 8% менше, ніж у 2020 р.

Поряд із падінням виручки від наданих послуг спостерігається і падіння чисельності прийнятих пацієнтів. Загальне відхилення у чисельності прийнятих пацієнтів 2021 року становить 3%. Загалом у клініці загальний обсяг наданих послуг у 20221 р. знизився на 11 500 061 тис. грн., Що складає 8% 2020 - 2021 рік.

Відповідно у поєднанні з виявленою тенденцією падіння продуктивності праці, зниження загального обсягу послуг, що надаються в гривні каже, що персонал підприємства значною мірою не використовується. Для обґрунтування ступеня використання персоналу у ПП «Ерманс» проведемо факторний аналіз використання праці персоналу. Для цього розробимо систему показників оцінки, подану у таблиці.

Особливу увагу слід приділити залежності між зростанням продуктивності праці та фондом заробітної плати. Оскільки між цими двома показниками існує пряма залежність. У нормі, що вище заробітна плата, то вища продуктивність праці.

Тому необхідно встановити відповідність між темпами зростання продуктивності праці заробітною платою.

Для цього потрібно було розрахувати коефіцієнт випередження:

- темп зростання (індекс) продуктивності праці, в частках;
- темп зростання (індекс) середньої заробітної плати, в частках, визначається за формулою (2.4) де середня заробітна плата відповідно у звітному та базисному періодах;

Коефіцієнти випередження, що приймають значення більше одиниці, характеризують випередження темпу зростання продуктивності праці над темпом зростання середньої заробітної плати. При цій ситуації відбувається відносна економія фонду оплати праці, зниження собівартості продукції та збільшення прибутку та рентабельності продажів. Проведемо факторний

аналіз використання персоналу в ПП «Ерманс». Використання персоналу можна простежити зі зміни основних економічних показників, що характеризують ефективність діяльності клініки. Позитивне зростання таких показників як чистий прибуток, продуктивність праці, рентабельність, загальний обсяг наданих послуг, індекс зростання продуктивності праці є підставою для ефективного використання персоналу.

Таблиця 2.17 - Факторний аналіз використання праці персоналу

Показник	Значення показника		Темп зростання показника (зниження) 2020 -2021 рр., %
	2020р.	2021р.	
1	2	3	4
Середньорічна чисельність персоналу	134	134	0
У тому числі категорія лікарів	61	61	0
Питома вага лікарів у загальній кількості працівників	46	46	0
Усього робочих днів на рік на 1 лікаря	259	259	0
Відпрацьовано днів 1 лікарем за рік	218	205	94
Відпрацьовано годин усіма лікарями	81788	75030	91
Середня тривалість робочого дня	6	6	0
Надано послуг у цінах базового періоду, грн	162 608 735	151 108 674	92
Продуктивність праці на 1 лікаря, в грн	1 213 498	1 136 631	92

Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4
Середньорічний фонд оплати праці	64 798 457	65 698 400	111
Середньомісячна заробітна плата, грн	29 347	29 754	111
Темп зростання (індекс) продуктивності праці, у частках	125	93	75
Темп зростання (індекс) середньої заробітної плати у частках	105	101	96
Коефіцієнт випередження	1,2	0,9	75
Загальні витрати на персонал	65 394 986	66 201 190	102
Чистий прибуток	113826114	80087597	131
Рентабельність персоналу (грн)	40 563	53 201	131

Отже, за період 2019 – 2021 року чисельність працюючого персоналу не змінилася, зокрема за категорією лікарів. Проводячи дослідження використання фонду робочого дня, бачимо, що скоротилося число відпрацьованих днів однієї лікаря на 8% протягом року. Кількість відпрацьованого годинника всіма лікарями за рік зменшилася на 9%. Це негативна тенденція, що характеризує збільшення втрат робочого дня. Спостерігається проаналізоване нами у відділеннях зниження обсягу наданих послуг на 8%, відповідно продуктивність праці на одного лікаря впала так аж на 8%. Однак за досліджуваний період ми спостерігаємо приріст фонду оплати праці на 11%, що за падіння темпів зростання індексу продуктивності праці є необґрунтованим.

Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці порівняно з темпом зростання заробітної плати у 2020 році більше одиниці. Це говорить про те, що продуктивність праці зростала трохи швидше, ніж ФОП.

У цьому випадку відбувалася відносна економія фонду оплати праці та знижувалася собівартість послуг, що надаються, а також збільшувалася рентабельність продажу та прибуток.

У 2021 році коефіцієнт випередження менше одиниці. Отже на підприємстві спостерігається перевитрата фонду оплати праці та загальних витрат на персонал. Це призводить до перевищення темпів зростання заробітної плати над темпами зростання продуктивності праці.

При цьому прибуток, який приносить 1 співробітник, збільшився з 40 563 тис. грн. до 53201 тис. грн. Проте, якщо ми розглядаємо рентабельність, персоналу, що ми бачимо, що на 1 гривню прибутку, витрати на персонал склали 1192 грн. у 2020 році, 921 грн у 2021 році. Тому витрати на персонал перевищують значення чистого прибутку. При такому співвідношенні витрат на персонал та чистого прибутку, який приносить персонал є не рентабельним. Отже, підвищення ефективності використання персоналу передусім необхідно переглянути бюджет витрат за персонал, основною статтею якого є ефективніше використання фонду оплати праці.

На заключному 4 етапі нашого дослідження шляхів використання персоналу, проведемо аналіз фонду оплати праці в ПП «Ерманс». Результати представлені у таблиці.2.18

Таблиця 2.18 - SWOT-аналіз шляхів використання персоналу ПП «Ерманс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1.Зниження плинності персоналу (-10%)	1. Відсутність динаміки зростання виручки від продажів. (+0,4%)
2. Підвищення задоволеності працею персоналу (+4%)	2. Зниження прибутку на 7% за досліджуваний період. (-7%)
3. Підвищення до сталості кадрового складу (+4%).	3. Перевищення нормативу коефіцієнта сумісництва за

Продовження таблиці 2.18

1	2
4. Стимулювання продуктивності праці (+17%) 5. Збалансована динаміка зростання продуктивності праці та ФОП.	категоріями лікарів. Відповідно якщо перевищено норматив, то при максимальній продуктивності праці якості наданих послуг має тенденцію до зменшення. 4. Недосконалий механізм розподілу преміального фонду між структурними підрозділами. 5. Підвищення загальних витрат на персонал (+11%) 6. Відсутність системи якісної оцінки професійних знань при відборі персоналу.
Можливості	Загрози
1. Розробка шляхів удосконалення використання персоналу. 1. Оптимізація чисельності штатного складу. 2. Удосконалення системи відбору персоналу 3. Удосконалення матеріального стимулювання персоналу, за рахунок розробки механізму розподілу преміальної частини між структурними підрозділами і при обліку особистого вкладу фахівців у діяльність клініки	1. Складено прогноз, що визначає нерентабельні напрямки. 2. Незважаючи на динаміку зниження коефіцієнта плинності персоналу рівень показника плинності досить високий і класифікується згідно з нормативами К текучості, як тривожний.

Підсумовуючи проведене нами дослідження слід сказати, що на підприємстві створені сприятливі умови для розвитку персоналу та його професійної реалізації. ПП «Ерманс» обладнана новим сучасним обладнанням, створено комфортні умови праці. Як результат ми виявили динаміку зниження плинності персоналу та збільшення задоволеності працею та коефіцієнта сталості кадрів.

За таких умов керівництво може розраховувати на більш високу віддачу від діяльності персоналу як збільшення прибутку та продуктивність праці персоналу.

Висновки до розділу 2

За підсумками проведеного аналізу ефективності використання персоналу у ПП «Ерманс». Бачимо, що прибуток за досліджуваний період зменшується на 7%, показник виручки від надання послуг залишається практично на однаковому рівні, приріст 0,4% є незначним. А проведений аналіз використання робочого дня виявив збільшення невідпрацьованого за досліджуваний період на 45%. При цьому згідно з кадровою політикою підприємства у досліджуваному періоді відбулося скорочення чисельності персоналу на 15%.

Виявлені проблеми, насамперед перевищення нормативу щодо поєднання посад серед категорії лікарів зумовлює той факт, що медичний персонал працює із збільшенням навантаження. Перевищення нормативу зумовлює зниження як якості послуг, що надаються, так і постійну роботу у режимі перевтоми. Тому на підприємстві спостерігається плинність персоналу, що знаходиться відповідно до нормативів плинності на тривожному рівні, крім того збільшення абсентеїзму так само пояснюється фактом перевантаженості лікарів, які працюють більш ніж на одну ставку.

Позитивною стороною такої організації використання праці персоналу може бути динаміка збільшення продуктивності праці на 17%. Однак підсумкові показники динаміки зростання прибутку підтверджують, що такий підхід до використання персоналу не дає ефекту збільшення прибутку. Крім того, діючий на підприємстві підхід до використання персоналу збільшує статтю витрат за персонал достатньою мірою.

Збільшення складає 11%. Це збільшення витрат на персонал пояснюється значною мірою збільшенням фонду оплати праці, за досліджуваній період він збільшився на 11% при зниженні чисельності персоналу. Збільшення відбулося за рахунок збільшення преміальної складової.

Керівництво ПП «Ерманс», перебудовуючи систему матеріального стимулювання, планує преміювання як основний механізм стимулювання персоналу. Проте механізми розподілу премій серед структурних підрозділів та всередині них, серед співробітників є недосконалими.

Немає чіткої методології розподілу преміального фонду. Виявлені вузькі місця знижують стимулюючий вплив преміальної складової, яка не зав'язана на особистому внеску лікаря, як основного працівника, приносить у результаті виручку від послуг.

Тому ступінь використання персоналу значно впливає на результати виробничо-господарської діяльності та на динаміку виконання фінансових планів.

Тому необхідно розробити план щодо покращення шляхів використання персоналу в ПП «Ерманс», який буде заснований на усуненні виявлених вузьких місць при дослідженні.

Основними векторами є:

- 1) Стимулювання продуктивності праці через систему матеріального стимулювання та запровадження критеріїв оцінки особистого вкладу співробітників категорії лікарів.

2) Удосконалення роботи з персоналом під час проведення процедури відбору, через розробку та автоматизацію процесу оцінки професійного рівня.

3) Через удосконалення укомплектованості штату персоналом.

Заплановані напрямки вдосконалення використання персоналу будуть оформлені до заходів плану щодо вдосконалення шляхів використання персоналу. А також розрахована їхня соціально-економічна ефективність.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ ПО ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ПП «ЕРМАНС»

3.1. Заходи щодо вдосконалення шляхів використання персоналу

Ступінь використання персоналу робить значний вплив на результати діяльності будь-якої організації, зумовлюючи динаміку основних фінансово-економічних показників ефективності діяльності.

Люфт удосконалення шляхів використання персоналу є резервом розвитку досліджуваного нами ПП «Ерманс».

Тому необхідно розробити комплекс заходів, що забезпечує вдосконалення шляхів використання персоналу ПП «Ерманс», який буде заснований на усуненні виявлених вузьких місць для дослідження.

Вектори вдосконалення:

1) Стимулювання продуктивності праці через систему матеріального стимулювання та запровадження критеріїв оцінки особистого внеску працівників категорії лікарів.

2) Удосконалення роботи з персоналом під час проведення процедури відбору, через розробку та автоматизацію процесу оцінки професійного рівня.

Оформимо узагальнену інформацію та заплануємо основні напрямки вдосконалення використання персоналу в ПП «Ерманс».

Комплекс заходів щодо вдосконалення шляхів використання персоналу в ПП «Ерманс»:

1. Проблеми (вузькі місця), використання персоналу в ПП «Ерманс».
 - Зниження прибутку підприємства за досліджуваний період (-7%);
 - Перевищення нормативу коефіцієнта сумісництва (на 0,2%);
 - Збільшення плинності персоналу (на 30%);

- Відсутність регламентованої системи відбору персоналу;
2. Причини проблемних зон в ПП «Ерманс».
- Неефективна система матеріального стимулювання. Недосконалий механізм розподілу премій серед структурних підрозділів і всередині них, серед співробітників.
 - Перевищення нормативу обумовлює: зниження, як якості послуг, що надаються, робота в режимі перевтоми, збільшення втрат робочого часу, пояснюється фактом перевантаженості лікарів, які працюють більш ніж на одну ставку.
 - Відсутність системи оцінки професійного рівня персоналу, що знову набирається.
3. Вектори вдосконалення використання персоналу в ПП «Ерманс».
- Стимулювання продуктивності праці через удосконалення системи механізму розподілу преміального фонду, впровадження критеріїв оцінювання особистого внеску співробітників категорії лікарів;
 - Удосконалення роботи з персоналом під час проведення процедури добору через розроблення й автоматизацію процесу оцінювання професійного рівня;
 - Через удосконалення укомплектованості штату персоналом.
Скорочення фактичних ставок;
4. Заплановані результати
- Підвищення прибутку клініки на 10%;
 - Підвищення продуктивності праці на 10%;
 - Зниження плинності персоналу на 15%;
 - Покращення якості послуг, що надаються;
 - Покращення якості добору персоналу;
 - Оптимізація штатного складу;
5. Ризики.

- Ризики заходів, що впроваджуються мінімальні, за умови згоди з ними керівників;

6. Користувачі.

- Керівники ПП «Ерманс»

Доцільно запланувати подальшу інтенсифікацію продуктивності праці через створення спеціальних умов. Планується змінити механізм розподілу преміального фонду категорії лікарів.

Важливим моментом є врахування індивідуальної продуктивності праці і обсяг виручки, яку отримало підприємство завдяки праці фахівця. Передбачається запровадити чіткий показник від 15 - 30% від обсягу наданих послуг, тим чи іншим фахівцем. Преміальний фонд завідувачів лікувальними відділеннями так само залежить від загального обсягу наданих відділенням послуг. Така система перерозподілу преміального фонду зав'язана на реальних фінансових обсягах грошових коштів і є максимально стимулюючою. Показник 30% преміального фонду, обраний не випадково, проведені дослідження в галузі стимулювання персоналу показують, що саме такий поріг виплат має значний вплив на персонал. Поріг нижче 30% надає слабкий стимулюючий вплив і продуктивність праці не показує змін.

Якщо підвищувати відсоток вище 30, то велика ймовірність перевитрати преміального фонду. Ця ситуація була виявлена в ПП «Ерманс» так як змінна складова становила практично 100% із сумою окладу. При цьому ми спостерігали зниження обсягу наданих послуг з більшості лікувальних відділень клініки.

Доцільно розробити та впровадити на підприємстві положення про преміювання персоналу так як в підприємстві планується розвивати систему заохочувальних та стимулюючих виплат.

Скорочення зайвих штатних одиниць посад призведе до перерозподілу навантаження між співробітниками. Вирівняється коефіцієнт сумісництва персоналу за категорією лікарів, саме за нею було виявлено перевищення

нормативу. При цьому важливо відзначити, що скорочення персоналу не планується, скорочуються фактичні ставки, розподілені додатково між співробітниками.

А отже, скоротяться втрати робочого часу, коли лікар фактично був присутній на робочому місці, але не приймав пацієнта, а отже, не приносив прибутку.

Важливим моментом при скороченні навантаження за рахунок розподілених штатних посад, оформлених додатково за сумісництвом, скоротиться і фонд плати праці, на той час, коли фахівець перебував на робочому місці, але прибутку не приносив.

Розробка системи оцінки професійного рівня під час відбору персоналу, плановано збільшить якість персоналу, що відбирається, що в свою чергу має призвести до поліпшення якості послуг, а отже, до зростання позитивних відгуків клієнтів і зростання іміджу підприємства загалом.

Крім того, це скоротить ризики прийому на роботу спеціаліста з недостатнім практичним рівнем кваліфікації. Відбираючи більш підходящих підприємству кандидатів, можливим стане вплинути на плинність персоналу, в бік стабілізації її до нормальних нормативних показників (5 – 15%), в свою чергу це знизить економічні збитки, викликані плинністю персоналу. Усі заплановані заходи разом підвищать економічну ефективність клініки.

Слід розробити календарний план-графік з планованих робіт, який буде включати заплановані завдання з датою початку та кінця роботи, а також тривалість виконання роботи. Такий графік повинен мати такі задачі:

1. Внесення змін до штатного розкладу та введення скорочення штатних посад за категорією лікарів;

Роботодавець у будь-який момент може внести зміни до штатного розкладу. Причиною цього може бути зміна структури підприємства, чисельності працівників, заробітної плати тощо.

Наказ про внесення змін складають у довільній формі. У ньому зазначають підстави для змін і конкретну дату, з якої зміни набирають чинності.

2. Розробка штатного розкладу за новою структурою

Штатний розклад — це документ, який встановлює для цього підприємства, установи, організації структуру, штати та посадові оклади працівників». Штатний розклад є переліком посад на підприємстві із зазначенням їх кількості та розмірів посадових окладів.

На підставі штатного розкладу, Правил внутрішнього трудового розпорядку, а також посадових (робітників) інструкцій керівник підприємства приймає рішення з кадрових питань, зокрема щодо прийому громадян на роботу, переведення працівників на іншу роботу, встановлення посадового окладу, тарифної ставки (окладу) конкретного працівника відповідно до його посади (кваліфікації).

Кадрова служба, у свою чергу, керуючись штатним розкладом, здійснює набір персоналу, оформляє необхідні кадрові документи, у тому числі про прийом на роботу, переведення на іншу роботу, встановлення надбавок (доплат), аналізує якісний склад працівників та вносить пропозиції щодо його покращення.

3. Розробка методики оцінки професійного рівня персоналу, із забезпеченням всього методичного інструментарію.

Методи оцінки персоналу в організації повинні вибиратися виходячи з поставлених цілей та завдань.

Матричний метод передбачає порівняння характеристик співробітника із спочатку заданими (еталонними).

Метод довільних характеристик складається з визначення найкращих досягнень співробітника та його сильних сторін. Дані зіставляються з найбільш грубими помилками у роботі, з чого робляться висновки про успішність та ефективність.

Ще одна ефективна оцінка персоналу – комплексна. Вона передбачає реалізацію методики атестації, що дозволяє виявити рівень відповідності співробітника позиції в компанії. Багато фірм практикують атестацію всіх працівників із періодичністю 1 раз на рік.

4. Узгодження проекту та його затвердження

5. Розробка Положення щодо преміювання персоналу ПП «Ерманс».

Положення про преміювання працівників підприємства у Додатку А.

6. Узгодження проекту Положення та його затвердження.

7. Первинне підбиття підсумків, аналіз результатів.

8. Організація довгострокового контролю(Протягом усього терміну реалізації проекту і не менше ніж 1 року після)

Таким чином, у розроблений календарний графік повинні бути включені не тільки тимчасові рамки для безпосередньої розробки та реалізації запропонованих заходів, а й закладено час для первинного підбиття результатів та його аналізу з метою внесення необхідних коригувань.

Доцільно розрахувати які соціально-економічні результати планує отримати ПП "Ерманс". Усі необхідні розрахунки подаємо у наступному параграфі дипломної роботи.

3.2. Розрахунок та обґрунтування соціально-економічної ефективності, запропонованих шляхів удосконалення використання персоналу в клініці ПП «Ерманс»

Будь-які запропоновані заходи повинні мати ефективність для підприємства. Причому ефективність полягає в соціальних показниках, таких як підвищення задоволеності працею персоналу, підвищення мотивації персоналу до здійснення трудової діяльності, поліпшення умов праці в яких

здійснюється власне трудова діяльність, так і в економічних насамперед економічну. Ефективність спостерігають по збільшенню показників прибутку, продуктивності праці, обсягах своєї продукції чи послуг. Існують системи фінансових показників стійкості організації, які можна виміряти аналізуючи фінансові результати за звітністю, яка протягом кризових періодів буде сформовано.

Однак для нас найбільше значення має зростання прибутку, скорочення економічних збитків від плинності персоналу і скорочення фонду оплати праці, як найважливішої статті витрат на персонал як в даному підприємстві, так і в більшості інших організацій.

Сумарний фінансовий результат уособлюватиме економічний ефект від розроблених заходів.

Найважливішим етапом у розробці плану реалізації заходів щодо вдосконалення шляхів використання персоналу в ПП «Ерманс» є розробка бюджету для запланованих заходів наведемо його в таблиці.

Таблиця 3.2 - Бюджет заходів щодо вдосконалення шляхів використання персоналу в ПП «Ерманс»

Найменування заходу	Методи реалізації заходів	Бюджет витрат	Джерело фінансування	Відповідальна особа
1	2	3	4	5
1. Удосконалення штатного розкладу	Скорочення ставок. Вдосконалення штатного розкладу.	У рамках заробітної плати	Власні кошти	Заступник директора(головний лікар), завідувачі відділень, головний бухгалтер
2. Вдосконалення системи преміювання	Розробка Положення про преміювання	У рамках заробітної плати	Власні кошти	Заступник директора(головний лікар), головний бухгалтер

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
3. Удосконалення системи відбору персона	-Розробка методології оцінки професійного рівня	50 000 грн.	Власні кошти	Консалтингова організація, Заступник директора(головний лікар)
	-Розробка автоматизован ої системи оцінки персоналу	200 000 грн.	Власні кошти	
4.Премія учасникам робочої групи		70 000 грн		
Разом		320 000грн		

Таким чином, можна побачити, що більшість заходів, що реалізуються в самому ПП «Ерманс» штатними співробітниками апарату управління. Витрат фінансів додаткових, крім суми премії, ці заходи не вимагають та фінансуються в межах заробітної плати.

Найбільшу частину витрат охоплює етап, пов'язаний з удосконаленням відбору персоналу. Складність полягає у розробці автоматизованої системи оцінки професійного рівня, даний етап робіт виноситься на консалтингову організацію.

Розрахуємо економічну ефективність запропонованих заходів.

Таблиця 3.3 - Економічні результати заходів щодо вдосконалення шляхів використання персоналу.

Найменування заходу	Запланований результат	Запланована динаміка	Показник базового	Показник запланованого періоду
1	2	3	4	5
Вдосконалення штатного розкладу	Вирівнювання коефіцієнта сумісництва до рівня норми – 1,3 з 1,51	(динаміка зниження на 0,2)	1,51	1,3 (норма 1-1,4)
Скорочення ставок	Оптимальна кількість ставок за категорією лікарів	Скорочення 13 ставок	92	79
Вдосконалення системи преміювання. Реконструкція механізму розподілу преміального фонду	Складова преміального фонду від 10 до 15% Механізм розподілу: Для лікарів 1) 10% від індивідуального обсягу наданих послуг для фахівців категорії лікарів. 2) залежно від зароблених лікарем балів. 10 балів = 5% премії окладу	Скорочення ФОП на 9%		59 888 грн.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
	Для завідуючих відділеннями: 1) + 10% від обсягу індивідуальних наданих послуг, 2) 2) + 5% від обсягу наданих послуг відокремленням.	65 68 9 400 грн.		
Удосконалення системи відбору персона. Розробка автоматизованої системи оцінки персоналу.	Зниження економічної шкоди від плинності персоналу	Динаміка зниження на 15%	376 499 грн	320 025 грн

Розрахуємо, кількість штатних посад, що задовольняють нормативу коефіцієнта сумісництва.

Коефіцієнт сумісництва =

$$= \frac{\text{Число зайнятих лікарських посад (серед мед працівників)}}{\text{Число фізичних осіб середніх медичних працівників на кінець звіт. періоду}}$$

$$1,3 = \frac{x}{61} \quad (3.1.)$$

$$x = 79$$

За штатним розкладом у 2021 році було 92 посади категорії лікарів. Отже, щоб дотримуватися норматив за коефіцієнтом сумісництва, необхідно скоротити 13 ставок лікарів, які були розподілені між співробітниками. Таким чином отримаємо, що у запланованому періоді кількість штатних посад за категорією лікарів складе 79 штатних одиниць.

1. Розрахуємо економічні збитки, пов'язані з плинністю персоналу у 2021 році.

Таблиця 3.4 - Економічні збитки від плинності персоналу в ПП «Ерманс» за 2021 р.

Назва показника	Базовий період
1	2
1.Вартість однієї години роботи фахівця з кадрів	178 грн
2.звільнено прийнято	41 38
3.часові витрати на підбір персоналу	3,2 години
4.витрати на підбір персоналу	21 644 грн
5.загальні витрати спеціаліста по кадрам	88 785 грн
6. Середня продуктивність праці	103 332 грн
7. Витрати на рекламу та розміщення вакансій	57 600 грн
8. Втрати від зниження продуктивності праці працівників, що звільняються.	100 871 грн
9. Втрати від зниження продуктивності праці новоприйнятих співробітників, які проходять адаптацію	196 330 грн
Разом економічні збитки (кіл.4+7+8+9)	376 499 грн

У 2021 році було звільнено 41 людину.

Розрахуємо витрати на підбір персоналу у 2021 році.

$$З(\text{від}) = 178 \cdot 3,2 \cdot 38 = 21\,644 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо вартість розміщення вакансій на основних кадрових порталах.

Підприємство розміщує рекламу вакансій на бігбордах за адресою м.Василівка в кількості - 2 шт. (вартість 24 800 грн)

Надання об'яви в місцеві газети «Нова Таврія», «Балківські Вісті», «Робоче слово» - (вартість 8 700 грн)

СММ реклама в Інстаграм – (вартість 20 000 грн)

Таргентована реклама в фейсбук – (4 154)

$$З(\text{річ}) = 57\,600 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо витрати фахівця з кадрів, пов'язані з процедурою звільнення працівників. Час, необхідний на виконання цих обов'язків виходячи з досвіду на підприємстві становить 1,3 години.

$$З(\text{зв}) = 41 \cdot 178 \cdot 1,3 = 9\,487 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо загальні витрати фахівця з кадрів

$$З(\text{заг}) = 9457 + 21644 = 31\,101 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо збитки від падіння продуктивності праці працівників, які попередили про звільнення. За фактичними даними підприємства, продуктивність праці в середньому падає на 5%. Кількість робочих днів у період перед звільненням становить 10 днів.

$$ЕУ(\text{тек}) = 103332 \cdot 0,05 \cdot 41$$

Де 0,05 – фактичний відсоток відсоток на який падає продуктивність.

41 – кількість звільнених за рік.

$$ЕУ(\text{тек}) = 211830 \text{ тис. грн. за робочий місяць}$$

$$ЕУ(\text{тек}) = 100871 \text{ тис. грн. за 10 днів}$$

Розрахуємо збитки від падіння продуктивності праці від новоприйнятих співробітників, продуктивність праці падає на 5% під час проходження періоду адаптації. Період адаптації приймаємо рівний місяцю

$$EY (\text{тек}) = 103332 \cdot 0,05 \cdot 41$$

$$EY (\text{тек}) = 196330 \text{ тис. грн. за 1 місяць}$$

Відповідно, якщо ми плануємо зниження плинності персоналу в запланованому періоді на 15%. Відповідно і економічні збитки від плинності скоротяться на 15%.

$$376499 \cdot 15\% = 56474 \text{ тис. грн.}$$

Що становитиме 56 474 тис. грн. Отже, ця сума становитиме частину від суми економічного ефекту.

4. Розрахуємо перерозподіл преміального фонду.

Таблиця 3.5 - Перерахунок фонду оплати праці за період дослідження на 2021 рік в ПП «Ерманс»

Статті фонду оплати праці	2021 р.	Плановий період	Абсолютне відхилення, грн	Темпи росту, %	Приріст показника, %
1	2	3	4	5	6
Постійна частина	49 144 715	44 375 944	-4 768 771	90	-10
Преміальний фонд	16 553 685	15 512 185	-1 041 500	93	-7
З нього преміальний фонд персоналу категорії лікар	11 365 200	10 323 700	-1 041 500	90	-10
Середньооблікова чисельність	134	121	13	90	-10
Чисельність персоналу категорії лікарів	92	79	13	85	-15
Разом	65 698 400	59 888 129	-6 852 271	91	-9

Загальний обсяг наданих послуг у 2021 році становить 102 млн. 328 тис. грн. З цієї суми заплануємо преміальний фонд для категорії лікарів із

розрахунку 10-15% від загального обсягу. Ця частка розраховується за середнім значенням преміальної частини та становитиме:

$$102328000 \cdot 10\% = 10232800 \text{ грн.}$$

Тобто преміальний фонд за категорією лікарів зменшиться на - 1041500 тис. грн. І такий механізм розподілу пов'язаний із особистим вкладом співробітника в процес формування виручки підприємства, тому стимулююча функція приводиться в дію, що, у свою чергу, призводить до стимулювання продуктивності праці.

У результаті після проведеного перерахунку фонд оплати праці скорочується на 9%, що становить 6852271 тис. грн.

Відповідно зекономлені гроші підуть у збільшення прибутку і є одним із складових економічного ефекту.

Вище вказане стало можливим після розробки положення про преміювання персоналу. На прикладі відобразимо схему розрахунку преміювання лікаря загальної практики – сімейного лікаря:

$$P_{\text{лікаря}} \text{ЗПСМ}(1800-1700) = k \cdot 15\%; \quad (3.3)$$

$$P_{\text{лікаря}} \text{ЗПСМ}(1800-1700) = 48790 \cdot 15\% = 7318,5 \text{ грн.} \quad (3.4)$$

де k – надходження за пацієнтів, які подали лікарю декларацію про вибір лікаря з початку року.

10-30% – відсоток від надходжень за пацієнтів, які подали лікарю декларації про вибір лікаря станом на 01 число місяця, за який здійснюється преміювання.

$$k = (t \cdot n) / 12$$

t – тариф за медичне обслуговування одного пацієнта на рік (капітаційна ставка).

$$k = (340 \cdot 1722) / 12 = 48\,790 \text{ грн.}$$

n – кількість пацієнтів, чинність декларації про вибір лікаря з якими зберігається станом на 01 число місяця, за який нараховується премія.

Отже, підіб'ємо підсумки запланованих результатів удосконаленню шляхів використання персоналу.

Таблиця 3.6 - Економічна ефективність заходів щодо вдосконалення шляхів використання персоналу в ПП «Ерманс»

Назва заходу	Економічна ефективність	Соціальна ефективність
1	2	3
Удосконалення штатного розкладу	1.Скорочення ставок; 13 2.Вирівнювання коефіцієнт сумісництва до рівня норми - 1,3; 3.Скорочення на 9%	Дотримання нормативів чисельності сумісників. Оптимізація навантаження, поліпшення умов праці
Удосконалення система преміювання. Реконструкція механізму розподілу преміального фонду.	1.Скорочення на 9%; 2. Підвищення продуктивності праці на 10%; 3.Підвищення прибутку на 10%	Оптимізація зацікавленості персоналу у підвищенні якості та кількості послуг, що надаються.
Удосконалення системи підбору персоналу. Розробка автоматизованої системи оцінки персоналу	1.Зниження плинності персоналу на 15%, за рахунок відбору фахівців більш високого рівня. 2.Зниження економічних збитків при зниженні плинності персоналу на 15%	Відбір фахівців з більш високим рівнем професійних компетенцій

Таким чином, розроблені заходи обґрунтовані та мають соціально-економічну ефективність.

Розрахуємо економічний ефект.

Він полягає в тому, що планується підвищення прибутку на 10%, що становить - 712894 тис. грн. Крім того, у суму економічного ефекту

включається заощаджена після реструктуризації фонду оплати праці сума - 6 852 271 тис. грн., а також сума, яку планується заощадити за рахунок скорочення економічних збитків від плинності персоналу, яка становить - 56474 тис. грн.

$$ЕК (еф) = 712894 + 6\,852\,271 + 56\,474$$

$$ЕК (еф) = 7\,621\,639 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо окупаємість заходів щодо вдосконалення векторів використання персоналу.

$$T = \frac{K}{\Pi} \quad (3.5)$$

Де, K - капіталовкладення в заходи

Π – приріст прибутку

$$T = \frac{320\,000}{7\,621\,639}$$

$$T = 0,041 \text{ року або близько 4 місяці}$$

Таким чином, заплановані заходи окупляться приблизно за 4 місяця.

Розглянемо ризики заходів щодо вдосконалення шляхів використання персоналу.

Таблиця 3.7 - Ризики заходів щодо вдосконалення шляхів використання персоналу в ПП «Ерманс»

Ризик	Очікувані наслідки	Заходи щодо попередження настання ризику	Дії у разі настання ризику
Неефективна постановка цілей	неузгодженість організації,	детальна розробка	коригування етапів
плану вдосконалення	проведення та моніторингу	методології організації	проведення заходів щодо

Продовження таблиці 3.7

шляхів використання персоналу.	шляхів використання персоналу	заходів щодо вдосконалення шляхів використання персоналу	вдосконалення шляхів використання персоналу
Опір персоналу впроваджуваним змінам.	Зниження задоволеності працею, конфліктні ситуації	Проведення роботи з впровадження змін згідно з етапами: розморожування, впровадження, заморожування	Створення робочої групи з проведення роботи з мотиваційної роботи персоналом

В ПП «Ерманс» було проведено обстеження, фінансово-економічного стану підприємства, розглянуто ефективність діяльності ПП «Ерманс» за показниками економічної ефективності. Після дослідження можна зробити наступні висновки: за досліджуваний період було виявлено зниження прибутку на 7% і практично не збільшується виручка від послуг. Збільшення вкрай незначне і становило 632 106 тис. грн., що становить 0,4%.

Якщо розглядати основні кадрові показники, то можна відзначити, що за період, що досліджується, середньооблікова чисельність зменшилася на 14%, зі збільшенням штатних посад на 4%. Відповідно, в ПП «Ерманс» існує не доукомплектованість штату персоналом. Однак, втрати робочого часу збільшилися на 45%. Виявлено перевищення нормативу коефіцієнта сумісництва серед посад категорії лікарів. Це обумовлює виявлені втрати робочого часу, оскільки персонал цієї категорії працює зі збільшенням навантаження, крім того, падає якість послуг, що надаються. У клініці спостерігається плинність персоналу вона згідно з нормативами плинності, що кваліфікується, як перебуває на тривожному рівні (30%).

Одним із значних показників використання персоналу є продуктивність праці. За досліджуваний період виявлено динаміку її збільшення на 17%. Це є позитивною стороною використання персоналу в ПП «Ерманс». Проте, підсумкові економічні показники не показують динаміку зростання прибутку.

Дослідженням підтверджено, що такий підхід до використання персоналу не дає ефекту збільшення прибутку. Крім того, підхід до використання персоналу, що діє в організації, збільшує статтю витрат на персонал достатньою мірою. Збільшення складає 11%. Це збільшення витрат на персонал пояснюється значною мірою збільшенням фонду оплати праці, за досліджуваний період він збільшився на 11% при зниженні чисельності персоналу. Збільшення відбулося за рахунок збільшення преміальної складової.

Керівництво підприємства, перебудовуючи систему матеріального стимулювання, планує преміювання як основний механізм стимулювання персоналу. Проте механізми розподілу премій серед структурних підрозділів та всередині них, серед співробітників є недосконалими.

Немає чіткої методології розподілу преміального фонду. Виявлені вузькі місця, які знижують стимулюючий вплив преміальної складової, яка не зав'язана на особистому внеску лікаря, як основного працівника, приносить у результаті виручку від послуг.

Тому ступінь використання персоналу значно впливає на результати виробничо-господарської діяльності та на динаміку виконання фінансових планів.

Тому було розроблено план щодо вдосконалення шляхів використання персоналу в ПП «Ерманс».

Основними шляхами були обрані:

- 1) Стимулювання продуктивності праці через систему реконструкції системи матеріального стимулювання, через формування та розподілу преміального фонду для категорії лікарів, яка тепер пов'язана з особистим

вкладом співробітника у формування обсягу наданих послуг. Такий механізм розподілу преміального фонду має достатній стимулюючий вплив на формування зацікавленості персоналу у збільшенні продуктивності праці. Завідувачі відділень підприємства також отримуватимуть премію, що залежить від загального обсягу послуг, наданого відділенням.

Загалом такий механізм розподілу премій є найбільш дієвим та справедливим.

Крім того, механізм дозволить скоротити обсяг преміального фонду. Розроблено положення про преміювання персоналу ПП «Ерманс» (Додаток1). Дане положення про преміювання дозволить відповідним чином перерозподілити преміальний фонд оплати праці.

2) Удосконалення роботи з персоналом під час проведення процедури відбору, через розробку та автоматизацію процесу оцінки професійного рівня.

Розробку автоматизованої системи оцінки професійних знань дозволить при відборі персоналу обирати кандидатів, які мають необхідним рівнем професійних компетенцій. Як критерій відбору, планується ввести наявність у претендента на клієнтську базу, що дозволить залучати до підприємства нових клієнтів.

3) Через удосконалення укомплектованості штату персоналом.

Було розраховано оптимальну кількість штатних ставок за категорією лікарів. Окрім дотримання стандартів, такий захід призведе до зниження навантаження на персонал і до зменшення втрат робочого часу; причому не тільки того, що не відпрацьовано з офіційних причин, але та фактично відпрацьованого, проведеного на робочому місці, але без фактичного навантаження, тобто без відвідувачів. Крім того, цей захід дозволить скоротити фонд оплати праці, він зменшиться на суму забезпечення скорочених ставок.

Заплановані напрямки вдосконалення використання персоналу будуть оформлені до заходів плану з удосконалення шляхів використання персоналу. А також розрахована їхня соціально-економічна ефективність.

Впровадження заходів планується керівництвом підприємства із 01 січня 2023 року до 31 березня 2023 року . Підведення первинних підсумків планується у грудні 2023 року.

Плануються такі результати.

Таблиця 3.8 - Результати заходів щодо вдосконалення шляхів використання персоналу в ПП «Ерманс»

Показник, тис., грн.	Базовий період (2020 р.)	Запланований період (2021 р.)	Темп росту, %	Значення приросту показника, тис., грн
1	2	3	4	5
Прибуток	7 128 948	7 841 842	+10%	712 894
Продуктивність праці	1 136 631	1 250 294	+10%	113 663
Фонд оплати праці	65 698 400	59 888 129	-9%	5 810 271
Коефіцієнт теку-честі персоналу	30	15	-15%	15
Економічні збитки від плинності персоналу	376 499	320 025	-15%	56 474

Висновки до розділу 3

Ми бачимо, що економічні результати розроблених заходів досить ефективні. За рахунок зекономлених сум від зниження збитків від плинності персоналу на 15% ми отримуємо додаткові приходи у статтю прибутку рівний 56 474 тис. грн., при перерахунку фонду оплати праці, економія складе 6852271 тис. грн. відповідно, планується, що в результаті впровадження нового механізму розподілу премій продуктивність праці також підвищиться на 10%.

Окупаємість заходів становить приблизно 4 місяця. Розроблений комплекс заходів має важливе значення для розвитку ПП «Ерманс».

РОЗДІЛ 4.

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Аналіз потенційних небезпек

Одним із найсоціальніших видів трудової діяльності є праця медичних працівників. Здоров'я медиків зазнає впливу багатьох шкідливих і небезпечних факторів, тому їхня праця виділена в окрему групу, що характеризується унікальними рисами професії. У ході виконання своїх функціональних обов'язків на медичних працівників різних підрозділів лікувальних закладів впливають такі виробничі фактори: мікроклімат приміщень; рівень освітленості на робочих місцях; ступінь впливу електромагнітного випромінювання та іонізуючого випромінювання; вміст хімічних речовин у повітрі робочої зони; бактеріальна обсімененість повітряного середовища; оцінка рівнів впливу шуму, вібрації, оцінка тяжкості та напруженості трудового процесу. [74]

Для виявлення провідних факторів ризику, що впливають на організм медичного персоналу груп, що вивчаються, що працюють в закладах охорони здоров'я, аналізувалося виробниче середовище відповідно до вимог Державними санітарними нормами та правилами «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу» [75].

При загальній оцінці умови праці медичних працівників усіх спеціальностей (лікарі та середній медичний персонал) відповідно до Керівництва 2.2.2006-05 було встановлено, що умови праці медичних працівників лікувальних закладів належать до шкідливих 1-ї, 2-ї, 3-ї, 4-го ступеня (3.1-3.4). Відповідно до дії несприятливих професійних факторів, весь медичний персонал, що вивчається, був розділений на 4 кластери.

До першого кластера належали: середній медичний, оториноларинголог, стоматолог, зубний технік, лікар УЗД, лікар відділення функціональної діагностики, рентгенолог, рентген-лаборант.

До другого кластера були віднесені: головний лікар, заступники головного лікаря по лікувальній частині, клініко-експертній роботі, сестринській справі, санітарно-епідеміологічні питання, хірург, ангіохірург, травматолог, анестезист, завідувач підрозділу, акушер, гінек лікар лабораторії.

До третього кластера були віднесені: терапевт, невролог, кардіолог, офтальмолог, ревматолог, педіатр, фармацевт, інфекціоніст.

До четвертого кластера належали: ШМД (процедурний кабінет), ШМД допологового відділення, лікар клінічної діагностики (цитолог, біохімік, ембріолог), лікар та лаборант МРТ, лікар-бактеріолог, лаборант-бактеріолог.

4.2. Заходи по забезпеченню техніки безпеки

I. Загальні положення

1.1. Дана інструкція є чинною для всіх Лікарів. Лікарі допускаються до роботи після проходження вступного інструктажу, що проводиться інженером з охорони праці при прийомі на роботу, первинного інструктажу на робочому місці, що проводиться зав. відділенням та повторних (1 раз на 6 місяців) інструктажів.

1.2. Недотримання вимог цієї інструкції може призвести до дисциплінарної, матеріальної, адміністративної та кримінальної відповідальності.

1.3. Лікар може бути відсторонений від роботи завідувачем відділення при виявленні будь-яких порушень положення інструкцій з охорони праці; неправильній експлуатації приладу (може бути допущений після проведення повторного інструктажу) та при виявленні несправності в роботі апаратури (забороняється подальша її експлуатація).

1.4. Лікар забезпечується санітарним одягом (халат, шапочка, гумові рукавички, при необхідності – спецодягом і спецвзуттям, індивідуальними засобами захисту).

1.5. Лікар зобов'язаний:

- дотримуватись правил внутрішнього трудового розпорядку;
- без дозволу не покидати своє робоче місце;
- не залишати без нагляду включені електричні, газові та інші апарати;
- виконувати інструкції з охорони праці, протипожежної безпеки, електробезпеки, вказівки зав. відділенням.

1.6. При виконанні роботи лікарі повинні користуватися спеціальним одягом (халати, шапочки, головні убори, маски, гумові рукавички тощо). З метою уникнення інфікування працівників від хворих слід суворо дотримуватись правил особистої гігієни та санітарнопротиепідемічних правил і календаря профілактичних щеплень.

II. Вимоги техніки безпеки перед початком роботи

Пристаюючи до роботи, Лікар повинен:

- 2.1. Перевірити наявність необхідного освітлення у всіх приміщеннях;
- 2.2. Звернути увагу на можливість пошкодження з'єднувальних елементів електромережі (розетки, вилки, шнури, вимикачі) у кабінетах та допоміжних кімнатах та справність ізоляції заземлення;
- 2.3. Перевірити, чи справні електроприлади, визначити тривалість та доцільність їх роботи;
- 2.4. Переконавшись у наявності вільного доступу до запасних виходів на випадок надзвичайних ситуацій;
- 2.5. У випадку виявлення будь-яких відхилень, несправностей, пошкоджень негайно повідомити заступника головного лікаря, інженера по техніці безпеки.

III. Вимоги техніки безпеки під час роботи

3.1. Впродовж робочого часу Лікар зобов'язаний дотримуватись правил внутрішнього трудового розпорядку, інструкції з охорони праці, слідкувати за її дотриманням.

3.2. При виявленні порушень вимог техніки безпеки (несправність електричного обладнання, порушена електроізоляція, обірваний дріт, від'єднання заземлення, пошкоджений електророзподільний щит), а також про нещасний випадок слід негайно поставити до відома заступника головного лікаря, спеціаліста з охорони праці, в останньому випадку також головного лікаря.

3.3. Під час роботи з апаратурою, електроприладами дотримуватися інструкцій по їх експлуатації, не працювати з несправними приладами, а також дотримуватися наступних вимог:

3.3.1. Не залишати ввімкненим будь-який електричний чи газовий прилад без нагляду;

3.3.2. Не користуватися первинними засобами пожежегасіння не за призначенням;

3.3.3. Не перекривати та не захаращувати запасні виходи з відділення, лікарні;

3.3.4. Не користуватися несправними розеткою, вилкою, пошкодженим електричним шнуром;

3.3.5. Не вмикати електричні прилади при виявленні ушкодження системи заземлення;

3.3.6. Не користуватися електричними приладами при відсутності захисних засобів (гумових килимків, надійної ізоляції, заземлення тощо);

3.3.7. Не торкатися вологими руками електроприладів;

3.3.8. Не працювати на висоті (драбинах, підвіконнях) без додаткових засобів безпеки;

3.3.9. Не працювати без гумових рукавиць та спеціальних фартухів з кров'ю хворих, їх виділеннями, не виконувати гнійні перев'язки;

- 3.3.10. Не користуватися несправними засобами для транспортування хворих;
- 3.3.11. Не створювати протягів у приміщенні;
- 3.3.12. Не курити у приміщенні відділення та лікарні;
- 3.3.13. Не налагоджувати самовільно медичне обладнання, електромережу і не доручати це стороннім особам;
- 3.3.14. Не користуватися відкритим вогнем у приміщенні;
- 3.3.15. При використанні кисню дотримуватися відповідних інструкцій.

IV. Після закінчення роботи

4.1. Після закінчення роботи Лікар повинен перевірити, чи вимкнені всі газові і електроприлади, освітлення, в роботі яких немає необхідності, закрити крани, вікна.

4.2. Привести в порядок своє робоче місце, передати його черговому персоналу по зміні

. 4.3. Дотримуватися особистої гігієни.

V. Вимоги техніки безпеки в аварійних ситуаціях При виникненні аварійної ситуації (вибуху, пожежі тощо) Лікар зобов'язаний:

- 5.1. Припинити роботу;
- 5.2. Попередити працюючих про небезпеку;
- 5.3. Поставити до відома головного лікаря, заступника головного лікаря, інженера з техніки безпеки;
- 5.4. При виникненні пожежі діяти згідно з інструкцією (дії персоналу на випадок пожежі);
- 5.5. При необхідності провести евакуацію хворих і майна з відділення згідно з планом евакуації;
- 5.6. При нещасних випадках надавати невідкладну допомогу згідно з інструкцією і негайно доповісти головному лікарю, інженеру з техніки безпеки, зберегти ситуацію такою, при якій стався нещасний випадок.

4.3. Заходи з виробничої санітарії та гігієни праці

До комплексу питань, що вирішуються в рамках виробничої санітарії та гігієни праці, входять:

- забезпечення санітарно-гігієнічних вимог щодо повітря робочої зони;
- забезпечення параметрів мікроклімату на робочих місцях;
- забезпечення нормативної природної та штучної освітленості;
- захист від шуму та вібрації на робочих місцях;
- захист від іонізуючих випромінювань та електромагнітних полів;
- забезпечення спецодягом та спецвзуттям, засобами індивідуального захисту;

Показники мікроклімату в офісних приміщеннях відповідають встановленим санітарно-гігієнічним вимогам ДСН 3.3.6-042-99 «Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень»,

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;
- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Для створення сприятливого мікроклімату на робочих місцях та у виробничих приміщеннях необхідно герметизувати обладнання, укрити та ізолювати поверхню випаровування рідин, теплоізолювати джерела тепла, а також автоматизувати та механізувати процеси з надмірним виділенням тепла та вологи.

Згідно ДБН В.2.5-28-2006 «Інженерне обладнання будинків і споруд. Природне і штучне освітлення» в офісних приміщеннях використовується природне та штучне освітлення.

На робочих місцях, де відсутнє природне освітлення та умови освітлення загалом оцінені класом 3.2., можна знизити чи усунути «шкідливість» за рахунок виконання наступних заходів: захиста временем (в

случае пребывания работника в помещении без естественного освещения менее 25% рабочей смены, условия труда по естественному освещению оцениваются как допустимые (класс 2), а от 25% до 75% - как вредные 1-й степени (класс 3.1);

- покращення умов, що створюються штучним освітленням (при фактичному забезпеченні підвищеного рівня рівня нормованої освітленості та належної якості штучного освітлення умови освітлення в цілому оцінюються класом 3.1, а не 3.2);
- профілактичне ультрафіолетове (УФ) опромінення працюючих навіть при оцінці штучного освітлення класом 3.1, а природного освітлення класом 3.2 дозволяє знизити ступінь шкідливості природного освітлення та оцінити освітлення в цілому класом 3.1.

При нестачі на робочому місці природного освітлення та оцінці природного освітлення класом 3.1 можна виконати такі заходи:

- захист часом (у разі перебування працівника у приміщенні з недостатнім природним освітленням менше 50% робочої зміни умови праці з природного освітлення оцінюються як допустимі із класом 2);
- покращення умов, створюваних штучним освітленням (при фактичному забезпеченні підвищеної на ступінь нормованої освітленості та належної якості штучного освітлення умови праці щодо освітлення в цілому оцінюються як допустимі з класом 2);
- аналіз ступеня забруднення скла у світлопройомах, їх чищення;
- якщо нестача природного освітлення зумовлена затіненням зеленими насадженнями, забезпечення зносу дерев;
- у разі наявності в приміщенні зон з достатнім та недостатнім природним освітленням зміна розташування робочих місць з їх переміщенням у зону з достатнім природним освітленням;
- косметичний ремонт приміщення з використанням світлих оздоблювальних матеріалів;

У кожному конкретному випадку після аналізу ситуації приймаються відповідні рішення, які вносяться до плану заходів щодо поліпшення умов праці працівників.

Рівні звукового тиску в октавних смугах частот, рівні звуку та еквівалентні рівні звуку на робочих місцях у приміщенні нормуються згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДСН 3.3.6.037-99 «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку»[78]. Зниження рівня шуму в приміщенні здійснено за допомогою: - використання більш сучасного обладнання; - розташування принтерів та різноманітного устаткування колективного користування на значній відстані від більшості робочих місць працівників; - переведення жорсткого диска в режим сну (Standby), якщо комп'ютер не працює протягом визначеного часу; - використання блоків живлення ПК з вентиляторами на гумових підвісках.

Для зменшення шуму та вібрацій на робочих місцях, ділянках та в цехах необхідно, перш за все, усунути причини утворення вібрацій у самому їхньому джерелі. З цією метою застосовуються різні конструктивні рішення під час модернізації обладнання та технологічних процесів.

Захист від іонізуючих випромінювань здійснюється за допомогою наступних заходів:

- скорочення тривалості роботи у зоні випромінювання;
- повна автоматизація технологічного процесу;
- дистанційне управління;
- екранування джерела випромінювання;
- збільшення відстані;
- використання маніпуляторів та роботів;
- використання засобів індивідуального захисту та попередження знаком радіаційної небезпеки;

- постійний контроль за рівнем іонізуючого випромінювання та за дозами опромінення персоналу.

Захист від внутрішнього опромінення полягає в усуненні безпосереднього контакту працюючих з радіоактивними речовинами і запобіганні потраплянню їх у повітря робочої зони.

Для захисту людей від іонізуючих випромінювань слід суворо дотримуватись вимог Про затвердження державних санітарних правил "Основні санітарні правила забезпечення радіаційної безпеки України" та ДСП 6.177-2005-09-02 Основні санітарні правила забезпечення радіаційної безпеки України.

Медпрацівники, зайняті на роботах з умовами, що класифікуються як шкідливі чи небезпечні, або видах діяльності, за яких можливі забруднення, мають право отримати від керівництва медустанови спецодяг, бахіли та інші засоби індивідуального захисту медпрацівника за встановленими нормами.

Засоби індивідуального захисту для медпрацівників, рекомендовані до застосування: захисні окуляри, засоби захисту органів дихання - фільтруючі та ізолюючі, захисний одяг: костюми, фартухи, халати, рукавички.

Згідно ДСанПіну «Гігієнічні вимоги до влаштування та експлуатації рентгенівських кабінетів і проведення рентгенологічних процедур» медсестрам рентгеновських кабінетов и рентгенлаборантам к использованию обязательны индивидуальные средства радиационной защиты (наказ МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ від 04.06. 2007 № 294).

4.4. Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

Інструкція розроблена відповідно до ст. 130 Кодексу цивільного захисту України.

Усі працівники, незалежно від займаних посад, повинні знати та суворо дотримуватись вимог цієї інструкції, за невиконання вимог

Інструкції вони можуть бути притягнуті до адміністративної відповідальності.

Характеристика можливої обстановки в районі підприємства при виникненні надзвичайної ситуації

В районі розміщення підприємства, можуть виникнути наступні надзвичайні ситуації:

- катастрофічне затоплення території;
- надзвичайні ситуації природного характеру: руйнування споруд в наслідок землетрусу, зсувів, обвалів, сильний дощ, снігопад, дуже сильний мороз , спека;
- надзвичайні ситуації техногенного характеру: вибух в будівлі, пожежа, розлив хімічної небезпечної речовини;
- надзвичайні ситуації воєнного характеру: загроза авіаційного або ракетного удару, хімічного або радіаційного зараження в наслідок бойових дій, застосування супротивником звичайних видів зброї.

Збереження матеріальних цінностей у період загрози та виникнення надзвичайних ситуацій.

- Усі працівники установ повинні вжити необхідних заходів щодо зберігання матеріальних цінностей при загрозі або виникненні надзвичайних ситуацій.
- Заходи із захисту від надзвичайних ситуацій або з ліквідації їхніх наслідків повинні враховувати необхідність попередження або зменшення можливих збитків установам.
- Відповідальність за організацію охорони майна установ під час захисту від надзвичайних ситуацій або ліквідації їхніх наслідків.

Особливості дій працівників при деяких надзвичайних ситуаціях

- При загрозі хімічного зараження оповіщаються всі працівники та відвідувачі, які знаходяться на території установи.

- Вентиляційні установки та кондиціонери терміново виключаються, закриваються вікна, двері, кватирки, приміщення герметизуються. Вихід із будівлі й вхід до неї припиняється до особливого розпорядження адміністрації.
- Працівникам видаються засоби індивідуального захисту, одночасно вживаються заходи із забезпечення відвідувачів ватно-марлевими пов'язками.
- При виникненні пожежі всі працівники зобов'язані суворо виконувати вимоги Інструкції з пожежної безпеки, евакуацію проводити згідно з планом евакуації.
- При загрозі або радіоактивному забрудненні території установи, після попереджувального сигналу «Увага всім!», усі працівники повинні уважно слідкувати за повідомленнями в засобах масової інформації про обстановку в місті та суворо виконувати рекомендації із захисту від радіоактивного забруднення.
- При загрозі або виникненні катастрофічних стихійних лих працівники установи за розпорядженням адміністрації повинні зупинити діяльність, виконати необхідні протипожежні заходи, відключити від електромережі електрообладнання.

8. Підготуватися до евакуації або вивезення до безпечного місця найбільш цінних матеріальних засобів.

4.4.1. Заходи з пожежної безпеки

Закон України «Про пожежну безпеку» визначає загальні правові, економічні та соціальні основи забезпечення пожежної безпеки на території України, регулює відносини державних органів, юридичних і фізичних осіб у цій галузі незалежно від виду їх діяльності та форм власності.

Пожежна безпека – стан об’єкта, при якому з регламентованою ймовірністю виключається можливість виникнення та розвиток пожежі і впливу на людей її небезпечних факторів, а також забезпечується захист матеріальних цінностей.

Для забезпечення пожежної безпеки в установах проводять пожежну профілактику, яка включає в себе комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на забезпечення безпеки людей, на запобігання пожежі, обмеження її поширення, а також на створення умов для успішного гасіння пожежі. Для ліквідації пожежі у початковій стадії її розвитку силами персоналу об’єктів застосовуються первинні засоби пожежогасіння. До них відносяться: вогнегасники, пожежний інвентар (покривала з негорючого теплоізоляційного полотна, ящики з піском, пожежні відра, совкові лопати, ломи, сокири тощо), системи автоматичного пожежогасіння.

Первинні засоби пожежогасіння, в залежності від категорії приміщень, можуть розташовуватись як окремо, так і в складі пожежних щитів. Залежно від агрегатного стану й особливостей горіння різних горючих речовин і матеріалів пожежі за ДБН В.1.1.7-2002 «Пожежна безпека об’єктів будівництва» поділяються на відповідні класи. В офісному приміщенні знаходиться дерев’яна мебель, електронна апаратура, бумажні носії інформації. Клас пожежі у офісному приміщенні (згідно із ДБН В.1.1.7-2002 «Захист від пожежі. Пожежна безпека об’єктів будівництва») – пожежі твердих речовин, переважно органічного походження, горіння яких супроводжується тлінням (деревина, пластмаси, папір) – визначається як клас А. Категорія приміщення (згідно із НАПБ Б.03.002-2007 «Норми визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою») – визначається як категорії Д.

Визначення типу та розрахунок кількості первинних засобів пожежогасіння (згідно із ДБН В.1.1.7-2002 «Захист від пожежі. Пожежна безпека об’єктів будівництва») – для адміністративного приміщення площею

20,91 м 2 слід застосовувати два порошкових вогнегасниками типу ВП–5 (НАПБ Б.03.002-2007 «Норми визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою». ДБН В.1.1.7-2002 «Пожежна безпека об'єктів будівництва»). Крім цього адміністративні приміщення повинні бути обладнані автоматичними пожежними сповіщувачами, що реагують на підвищення температури, дим, полум'я. Наприклад, сповіщувачі моделей ДТЛ, ІТМ.

4.4.2. Заходи з цивільного захисту

Цивільний захист в Україні організовується на всіх підприємствах, в установах та організаціях незалежно від форм власності і підпорядкування.

План цивільного захисту підприємства, установи, організації на особливий період визначає обсяг, порядок організації, способи і строки здійснення заходів щодо виконання завдань цивільного захисту в режимі функціонування в умовах особливого періоду.

Заходи цивільного захисту в разі раптового нападу супротивника.

При цьому встановлюється:

1) Порядок організації оповіщення керівного складу про загрозу раптового нападу супротивника;

Після отримання сигналу "Повітряна тривога" здійснюється негайне доведення інформації до керівного складу, працюючого, за допомогою (наявних систем централізованого (локальних, об'єктових) оповіщення).

2) Порядок здійснення основних заходів щодо захисту персоналу.

Передбачається:

- спостереження за радіаційною та хімічною обстановкою;
- укриття персоналу підприємства в усіх наявних захисних спорудах цивільного захисту (цивільної оборони) (далі - ЗСЦЗ), відповідно до вимог норм ДБН В.2.2.5-97 "Захисні споруди цивільної оборони";

- видача засобів індивідуального захисту, приладів радіаційної та хімічної розвідки, дозиметричного контролю на пунктах управління, у ЗСЦЗ і на робочих місцях;
- безаварійна зупинка виробництва, крім ділень і цехів із безперервним циклом виробництва;
- здійснення дозиметричного і хімічного контролю;
- введення режимів радіаційного захисту;
- спеціальна обробка одягу, майна та транспорту;
- санітарна обробка працівників підприємства;
- світломаскування відповідно до вимог СНиП 2.01.53-84 Світлове маскування населених пунктів та об'єктів народного господарства
- евакуація згідно з Положенням про проведення евакуації населення у разі загрози або виникнення НС техногенного та природного характеру, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2001 р. N 1432 (1432-2001-п).

3) Порядок організації та проведення рятувальних та інших невідкладних робіт.

4.4.3. Захисні споруди цивільної оборони

Згідно ДБН В 2.2.5-97 про «Захисні споруди цивільної оборони» захисні споруди цивільної оборони призначаються для захисту в мирний час персоналу, який переховується від наслідків аварій, катастроф та стихійного лиха, які загрожують масовому ураженню людей, а також у воєнний час - від сучасної зброї масового ураження. В мирний час захисні споруди використовуються для господарчих потреб.

До споруд, призначених для укриття населення належать:

- Спеціальні захисні споруди – сховища та протирадіаційні укриття (захищають від звичайних озброєнь, іонізуючого випромінювання, зброї масового знищення);
- Інші неспеціальні споруди – споруди подвійного призначення (метрополітени, тунелі, торговельні центри) та найпростіші укриття (підвальні та інші приміщення у підземних, підвальних та цокольних поверхах).

Захисні споруди (їх основні приміщення) можуть використовуватися для потреб підприємства як:

- виробничі приміщення, віднесені за показником вибухопожежної та пожежної небезпеки до категорій Г і Д згідно з нормами визначення категорій приміщень, будинків і зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою, що затверджуються МНС, у яких проводяться роботи, не пов'язані з технологічними процесами, внаслідок яких виділяються шкідливі рідини, пари і гази, небезпечні для людей, і які не потребують природного освітлення (крім захисних споруд, розміщених у житлових будинках та у будинках і спорудах громадського призначення);
- складські приміщення, віднесені в установленому порядку за показником вибухопожежної та пожежної небезпеки до категорій Г і Д, для зберігання майна і матеріалів (у вбудованих захисних спорудах виключно за наявності окремого входу);
- приміщення для розміщення аварійних (ремонтних) та чергових служб;
- допоміжні (підсобні) приміщення лікувальних закладів;
- гаражі або стоянки автомобілів та автокарів (якщо це передбачено проектом будівництва захисної споруди і - не потребує перепланування її основних і допоміжних приміщень);
- приміщення для проведення навчальних занять;
- приміщення для культурного обслуговування населення;

- приміщення для торгівлі і громадського харчування (магазини, зали їдалень, буфети, кафе тощо);
- спортивні приміщення (тири, зали для проведення спортивних занять);
- приміщення для побутового обслуговування населення (ательє, пункти прокату, приймальні пункти тощо).

ВИСНОВКИ

Люди – найважливіший ресурс будь-якої організації. Вони створюють нові продукти, контролюють якість, акумулюють та використовують фінансові ресурси. Люди здатні до постійного вдосконалення та розвитку. У той час як інші ресурси обмежені, можливості та ініціатива людей, людські ресурси безмежні.

У діяльності будь-якого підприємства особлива роль належить працівникам, які реалізують виробничий процес, їх персоналу.

Основними показниками, що характеризують використання праці на підприємстві, є: використання робочої сили, робочого часу, продуктивність праці, забезпеченість підприємства персоналом.

У процесі нашого дослідження було досліджено та проаналізовано основні показники, що характеризують використання праці персоналу в ПП «Ерманс», виявлено проблемні місця та відповідно до мети розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення шляхів використання персоналу у досліджуваному підприємстві.

Основні виявлені проблеми:

- Зниження прибутку підприємства за досліджуваний період (-7%)
- Перевищення нормативу коефіцієнта сумісництва на підприємстві (на 0,2%)
- Плинність персоналу (30%)
- Збільшення втрат робочого дня (на 45%)
- Виявлено неефективні структурні підрозділи

Причинами виявлених проблем є:

- Неефективна система матеріального стимулювання. Недосконалий механізм розподілу премій серед структурних підрозділів і всередині них серед співробітників.
- Перевищення нормативу зумовлює:

- зниження як якості послуг, що надаються.
- робота у режимі перевтоми.
- плинність персоналу, що у відповідність до нормативами плинності на тривожному рівні.
- Збільшення абсентеїзму, пояснюється фактом перевантаженості лікарів, які працюють більш ніж на одну ставку.

Відсутність системи оцінки професійного рівня персоналу, що знову набирається.

Основними шляхами були обрані:

- 1) Стимулювання продуктивності праці через реконструкцію системи матеріального стимулювання, через формування та розподіл преміального фонду для категорії лікарів, яка тепер пов'язана з особистим вкладом співробітника у формування обсягу наданих послуг.
- 2) Удосконалення роботи з персоналом під час проведення процедури відбору, через розробку та автоматизацію процесу оцінки професійного рівня.
- 3) Через удосконалення укомплектованості штату персоналом.

Було розраховано оптимальну кількість штатних ставок за категорією лікарів.

Заплановані напрями вдосконалення використання персоналу були оформлені до заходів плану щодо вдосконалення шляхів використання персоналу. А також розрахована їхня ефективність.

Впровадження заходів планується керівництвом підприємства із 01 січня 2023 року до 31 березня 2023 року . Підведення первинних підсумків планується у грудні 2023 року.

Економічні результати розроблених заходів достатньо ефективні. За рахунок зекономлених сум від зниження шкоди від плинності персоналу на 15% ми отримуємо додаткові надходження до статті прибутку рівний 56 474 тис. грн., при перерахунку фонду оплати праці, економія становитиме 6852

271 тис. грн., відповідно, планується, що в результаті впровадження нового механізму розподілу премій продуктивність праці також підвищиться на 10%.

Окупаємість заходів становить приблизно 4 місяця.

Розроблений комплекс заходів має важливе значення для розвитку ПП «Ерманс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В.- Економіка праці і соціально-трудова відносини, 2012.
2. Афонин А.С. Основи мотивування праці: організаційно-економічний аспект. Київ, 2004.
3. Бала Р.Д., Тарнавський М.І. 2018. Структурно-функціональне моделювання органу управління персоналом на підприємстві. Ефективна економіка.URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/160.pdf.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В.,2020. 466с.
http://dglb.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STUP.pdf
6. Бей Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів/ Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С.93-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_2_12.
7. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна, 2014. №45, С. 54–57.
8. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь.2007
9. Буднік М. М., Медяна Л. С. Формування ефективної системи управління персоналом. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2015. №3(2), с. 25–30.
10. Бузько І. Р., Вартанова О. В., Надьон Г. О., Крупко В. І., Безсмертна В. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ. 2009.

11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання. К. : Центр учбової літератури. 2009
12. Вишня Т. В. Ефективність використання персоналу та сучасні напрями розвитку менеджменту персоналу. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2014. №9. С. 296–299.
13. Віссема Х. Менеджмент у підрозділах фірми: підприємництво та координація у децентралізованій компанії/ Х. Віссема: пер. з англ. М.: Економіка, 1996.-288с.
14. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2004. №7(2), С. 149–153.
15. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом /Л.В. Волянська-Савчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 7(2). – С. 149–153.
16. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент. К.: ВД "Професіонал". 2004.
17. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
18. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки / А. В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні: збірник наук. праць. – Вип. 2 (33). – 2008. – С. 94–97.
19. Гриньова В. М., Ястремська О. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: монографія. Х.: ХНЕУ. 2006.
20. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. Вісник Харківського національного

технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, 2017. №188. С. 228–236.

21. Грішнова О.А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові виклики .Вісник економічної науки України. 2016. № 2. С. 52- 57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2016_2_14.

22. Данилевич Н. , РудаковаС., ЩетінінаЛ., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях . Галицький економічний вісник. 2020. №3 (64). С. 147-156. [URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>.

23. Дмитренко Г.А. Формування нової управлінської культури в Україні: антропосоціальний підхід /Г.А.Дмитренко // Корпоративна культура організацій ХХІ століття: 36 наук. праць ; під заг. ред. Г.Л. Хаєта. – Краматорськ: ДДМА, 2003. – С. 13-19.

24. Дорошенко К. А. Ефективність управління персоналом в організації. Технології та дизайн, 2015. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_3_17

25. Економіка підприємництва: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л.В. Фролової. Одеса. Бондаренко О.М. 2020. 708 с.

26. Залознова Ю. С. Розвиток системи управління персоналом вугільних шахт Аавтореф. дис. д-ра екон. наук. НАН України, Інститут економіки пром-сті. Донецьк, 2011. 32 с.

27. Зеленко В. Практика управління персоналом США та Японії – досвід для України [Електронний ресурс] / В. Зеленко // Режим доступу: <https://goo.gl/FNNnJR>.

28. Каличева Н. Є., Стецюк М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 49. С. 195–198.

29. Каору І. Японські методи управління якістю / І. Каору. - М.:Економіка, 1989. - 295 с.

30. Карковська В. Я. Забезпечення кадрової безпеки на основі оцінювання управлінського персоналу. Державно-управлінські студії, 2017. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_1_6
31. Кібанов А.Я., Дуракова І.Б. Управління персоналом організації: стратегія, маркетинг, інтернаціоналізація: Навч. посібник. – М.: Інфра-М, 2007. – 301 с
32. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. №1. С. 42–45.
33. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві [Електронний ресурс] / М. А. Кравченко –URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=219>
34. Кузьмін О. Є., Процик І. С., Передало Х. С., Комарницька Б. Б. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2011.
35. Кушнір Л. В., Вербенко О. Б. Аналіз наявних методичних підходів до оцінки ефективності управління персоналом. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2017. №2, С. 99–111.
36. Лебедева В. К., Ковальчук Г. К., Васюченко А. М. Управління трудовими ресурсами регіону в умовах економічної кризи. Проблеми економіки та політичної економії. 2016. №1. С. 99–108.
37. Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. Менеджмент персоналу підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. № 6. С. 67–70.
38. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С.В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
39. Махначова Н. М. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства [Електронний ресурс] / Н. М.

Махначова,

.І.

Ю.Семенюк–URL:

http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/54.pdf

40. Мельникова К. В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. №17(3). С. 58–60.

41. Меркулов М. М. Сучасна еволюція теорії управління персоналом. Інноваційна економіка. 2016. №5–6. С. 122–126.

42. Михайльова О. Г., Недогонов Д. В., Мітіна А. Г., Недогонов Д. В., Мітіна А. Н., Пастухова О. В. Управління персоналом у ракурсі сучасних соціальних трансформацій : монографія. Харків: Щедра садиба плюс. 2013.

43. Нєчева Н. В. Економічна сутність управління трудовими ресурсами підприємств санаторно–курортного комплексу. Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка. 2014. т. 22, вип. 8(2). С. 136–140.

44. Никифорова В. Г. Управління персоналом. Навчальний посібник. Одеса: Атлант. 2013.

45. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків: ХНАМГ. 2016. 215 с.

46. Огієнко С. О., Бочкова К. М. Формування оптимального підходу щодо управління кадрами залежно від змін на торговельному підприємстві. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2014. №2(1). С. 152– 158.

47. Оксененко С. П. Управління персоналом промислового підприємства в умовах ринкових відносин. Автореф. дис. канд. екон. наук. Харк.держ. екон. ун–т. Харків. 2004. 20 с.

48. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №4. С. 513–516.

49. Поєдинцева В. В. Управління персоналом на малих та середніх підприємствах. Автореф. дис. канд. екон. наук. Харк. держ. екон. ун–т. Харків, 2004. 18 с.

50. Позднякова Л. О., Білецька Д. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2015. №158(1). С. 51–56.
51. Пойманова А. С. Удосконалення управління персоналом: узгодження кадрової політики, її економічний зміст та стратегії розвитку. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2016. №2. С. 410–419.
52. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. №41. С. 116–120.
53. Рябцева О. Є., Рябцев О. О. Сучасні методи оцінювання ефективності діяльності відділу управління персоналом. Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко–технологічний університет». 2016. №1. С. 102–107.
54. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум[Електронний ресурс] : навч. посібник. – Харків: ХДУХТ 2018. – 188 с
55. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. №5. С. 147–154.
56. Синельник В. В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління персоналом підприємства. Автореф. дис. канд. екон. наук. НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2008. 20 с.
57. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність / І. А. Сільченко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. – № 1. – С. 91–95.
58. Соболев В. Г. Визначення сутності поняття «технологія менеджменту персоналу». Теорія та практика державного управління. 2016. № 2. С. 191–198.

59. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Економіка і управління. 2017. №4. С. 61–65.
60. Чернова Л. П. Інноваційні підходи до управління персоналом: стратегія для України. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2014. №37(3). С. 79–
61. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. №50. С. 313–318.
62. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб. / Ф. І.Хміль. – Львів : Магнолія плюс, 2004. – 333 с59. Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends URL: <http://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolution-of-hr-trends>.
63. Measuring the Information Society Report 2015. International Telecommunication Union (ITU). URL: <https://www.itu.int/en/ITUUD/Statistics/Documents/publications/misr2015/MISR2015-w5.pdf>
64. Measuring the Information Society Report 2016. International Telecommunication Union (ITU). URL: <https://www.itu.int/en/ITUUD/Statistics/Documents/publications/misr2016/MISR2016-w4.pdf>
65. Measuring the Information Society Report 2017. International Telecommunication Union (ITU). URL: https://www.itu.int/en/ITUUD/Statistics/Documents/publications/misr2017/MISR2017_Volume1.pdf
66. The Global Competitiveness Report 2015-2016. World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

67. The Global Competitiveness Report 2016-2017. World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
68. The Global Competitiveness Report 2017-2018. World Economic Forum. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
69. The Global Competitiveness Report 2018. World Economic Forum. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economyprofiles/#economy=UKR>
70. The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum : вебсайт. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report2019/economy-profiles/#economy=UKR>
71. The UN Global The UN Global E-Government Development Index. theUnited Nations Department of Economic and Social Affairs. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/>
72. Waker, J.W. Human Resource Strategy / J.W. Waker.- New York: Mc Graw-Hill, 1999.
73. Wright, P. M. Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management / P.M.Wright, S.A.Snell // Academy of Management Review. 1998. vol.23, p. 756-722.
74. Гігієна праці (методи досліджень та санітарно-епідеміологічний нагляд). – Вінниця: НОВА КНИГА, 2005. – С. 19-30, 103-141.
75. Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості від 08.04.2014 № 248.
76. Інженерно-технічні заходи цивільного захисту ДБН В. 1.2-4-2006
77. ДБН В.2.2.5-97 "Захисні споруди цивільної оборони"
78. ДСН 3.3.6.037-99 «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку».

ДОДАТОК А

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПРЕМІЮВАННЯ

працівників приватного підприємства «Ерманс»

Це положення розроблене відповідно до Кодексу законів про працю України, Закону України «Про оплату праці», Законів України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-XII; «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР, інших нормативно-правових актів України.

Це Положення є складовою частиною прогресивних організаційних форм і методів управління якістю роботи працівників підприємства і поширюється на всіх членів трудового колективу. Система преміювання вводить з метою посилення мотивації до праці працівників з урахуванням особистого внеску кожного члена колективу в загальну ефективність роботи та якості надання медичної допомоги і зміцнення трудової та виконавчої дисципліни.

1. Загальні положення

1.1. Преміювання працівників Підприємства здійснюється відповідно до їх особистого вкладу в загальні результати праці Підприємства за підсумками роботи за місяць/квартал/рік.

1.2. В окремих випадках за виконання важливої роботи її складність та обсяг.

1.3. Працівникам Підприємства відповідно до цього Положення можуть призначатися та виплачуватися разові та періодичні премії.

1.4. За рішенням Роботодавця за виконання особливо важливої роботи або з нагоди ювілейних та святкових дат працівникам може бути виплачена одноразова премія.

1.5. Керівнику Підприємства надається право відповідно до вимог чинного законодавства України позбавляти премії частково або повністю у разі порушення трудової, виробничої дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку.

1.6. Кількість пацієнтів, які подали Підприємству декларації про вибір лікаря, який надає первинну медичну допомогу визначається на підставі даних електронної системи охорони здоров'я, що діє у Підприємстві.

2. Підстави, умови і порядок преміювання

2.1. Для визначення розміру премій за виконання особливо важливої роботи враховується:

- виконання заходів та завдань, передбачених для здійснення протягом відповідного періоду у структурному підрозділі;
- ініціативність та особистий внесок у загальні результати роботи;
- складність та обсяг виконуваної роботи;
- відсутність порушень у діяльності за результатами перевірки департаментом охорони здоров'я населення ради, іншими органами та службами, що мають повноваження для перевірки та контролю;
- стан виконавчої дисципліни (виконання окремих доручень керівництва, за умови своєчасного та якісного виконання поставлених завдань залежно від обсягу, терміновості та важливості);

2.2. Премії з нагоди ювілейних і святкових дат можуть виплачуватися за рішенням керівника Підприємства.

2.3. Розміри премій працівникам за виконання показників встановлюється без обмежень і визначаються:

- у відсотковому розмірі до посадового окладу або у фіксованому розмірі, визначеному роботодавцем;
- кожному працівникові за поданням керівника структурного підрозділу;
- керівнику структурного підрозділу за поданням заступника керівника Підприємства;
- преміювання працівників за виконання особливо важливих доручень керівництва, завдань, за умови своєчасного та якісного виконання поставлених завдань; при цьому розмір (конкретна сума або відсоток) премії

визначається керівником Підприємства, керівником підрозділу тощо залежно від обсягу, терміновості та важливості завдання;

- в межах фонду заробітної плати може нараховуватись декілька премій працівникам, які протягом місяця, кварталу сумлінно виконували завдання, поставлені керівником Підприємства, керівником підрозділу, відділу відповідно до їхнього особистого внеску в загальні результати роботи. Таким чином, премії можуть бути нараховані за кожний випадок виконання умов преміювання незалежно від того, скільки таких випадків буде впродовж того або того періоду;

- преміювання у зв'язку з ювілейними датами,

- у зв'язку з державними, професійними, святковими датами;

2.4. Преміювання керівництва підприємства згідно зі штатним розписом може здійснюватися щомісячно, щоквартально, за підсумками року в межах фонду заробітної плати Підприємства.

2.5. Працівники мають право на отримання премії за наявності коштів для цього у фонді заробітної плати Підприємства.

2.6. Премії виплачуються працівникам за поданням керівника відділу, а керівникам відділів за поданням заступника керівника Підприємства.

2.7. Преміювання заступників керівника Підприємства здійснюється за рішенням керівника Підприємства у порядку та розмірах, визначених Положенням.

2.8. Премії, що виплачуються одному працівнику, максимальними розмірами не обмежуються.

2.9. Витрати на преміювання за виконання особливо важливої роботи здійснюються в межах фонду заробітної плати.

2.10. Працівники, які звільнилися за власним бажанням або з ініціативи Роботодавця, а також на яких були накладені дисциплінарні стягнення, преміюванню не підлягають.

2.11. Нарахування і виплата премій, визначених цим розділом, здійснюється лікарям загальної практики – сімейним лікарям, лікарям-педіатрам, лікарям-терапевтам та медичним сестрам, які працюють в команді з лікарем відповідної спеціалізації за умови отримання:

- для лікаря загальної практики – сімейного лікаря – не менше 900 декларацій про обрання лікаря;
 - для лікаря-терапевта – не менше 1000 декларацій про обрання лікаря;
 - для лікаря-педіатра – не менше 450 декларацій про обрання лікаря.
- Обмеження, передбачені цим пунктом, зменшуються на 50% для працівників, які працюють за сумісництвом, на умовах неповного робочого дня або поєднують роботу лікаря з виконанням іншої роботи.

2.12. Схема розрахунку преміювання лікаря загальної практики – сімейного лікаря, лікаря-педіатра та лікаря-терапевта (далі – лікар):

$$P_{\text{лікаря}} \text{ЗПСМ}(1800-1700) = k * 15\%$$

$$P_{\text{лікаря}} \text{ЗПСМ}(1699-1300) = k * 12\%$$

$$P_{\text{лікаря}} \text{ЗПСМ}(1299-900) = k * 10\%$$

$$P_{\text{лікаря}} \text{педіатра} (900-800) = k * 30\%$$

$$P_{\text{лікаря}} \text{педіатра} (799-650) = k * 24\%$$

$$P_{\text{лікаря}} \text{педіатра} (649-450) = k * 20\%$$

$$P_{\text{лікаря}} \text{терапевта} (2000-1900) = k * 13,5\%$$

$$P_{\text{лікаря}} \text{терапевта} (1899-1500) = k * 10,5\%$$

$$P_{\text{лікаря}} \text{терапевта} (1499-1000) = k * 9\%$$

k – надходження за пацієнтів, які подали лікарю декларацію про вибір лікаря з початку року.

10-30% – відсоток від надходжень за пацієнтів, які подали лікарю декларації про вибір лікаря станом на 01 число місяця, за який здійснюється преміювання.

$k = (t * n) / 12$ t – тариф за медичне обслуговування одного пацієнта на рік (капітаційна ставка).

n – кількість пацієнтів, чинність декларації про вибір лікаря з якими зберігається станом на 01 число місяця, за який нараховується премія. Завідувачам амбулаторії, які працюють за сумісництвом, на умовах неповного робочого дня нарахування періодичної премії здійснюється за розрахунком:

$$P_{\text{лікаря}} \text{ЗПСМ} = k * 10\%$$

k – надходження за пацієнтів, які подали лікарю декларацію про вибір лікаря з початку року

10% – відсоток від надходжень за пацієнтів, які подали лікарю декларації про вибір лікаря станом на 01 число місяця, за який здійснюється преміювання.

$k = (t * n) / 12$ t – тариф за медичне обслуговування одного пацієнта на рік (капітаційна ставка).

n – кількість пацієнтів, чинність декларації про вибір лікаря з якими зберігається станом на 01 число місяця, за який нараховується премія.

2.13. Схема розрахунку преміювання середнього медичного персоналу, які входять до команди з надання первинної медичної допомоги у Підприємстві:

$$P_{\text{мсмп}} = P_{\text{лікаря}} * 30\%$$

$P_{\text{мсмп}}$ – розмір премії працівника із числа середнього медичного персоналу. $P_{\text{лікаря}}$ – премія лікаря, з яким в команді з надання первинної медичної допомоги працює середній медичний персонал, що вираховується за формулою, визначеною пунктом 3.2 цього Положення.

30% – відсоток від премії лікаря, з яким спільно або під чиїм керівництвом працює працівник із числа середнього медичного персоналу. У випадку зменшення розміру премії лікаря, з яким спільно або під чиїм керівництвом працює працівник із числа середнього медичного персоналу, відповідно до цього Положення, визначення розміру премії середнього медичного персоналу здійснюється із розрахунку розміру премії відповідного лікаря до такого зменшення.

2.14. Схема розрахунку преміювання інших працівників Підприємства:

2.14.1. Керівнику Підприємства премія виплачується згідно Положення про

оплату праці керівників підприємств, що перебувають у комунальній власності територіальної громади.

2.14.2. Всім іншим працівникам Підприємства, за рішенням Роботодавця може здійснюватися нарахування премії, розмір якої залежить від економії коштів, що надходять Підприємству від НСЗУ.

2.15. Премії, визначені в п. 2.14, 2.15 цього Положення виплачуються працівникам пропорційно відпрацьованому ними часу протягом місяця.

2.16. Премії, передбачені цим розділом, виплачуються не пізніше семи днів після закінчення періоду, за який здійснюється виплата. Всі розрахунки здійснюються головним бухгалтером Підприємства або іншою особою, визначеною керівником Підприємства.

3. Підстави і порядок позбавлення преміювання (депреміювання)

3.1. Працівника може бути повністю або частково позбавлено премії за порушення правил внутрішнього трудового розпорядку:

- за невиконання або неналежне виконання без поважних причин обов'язків, передбачених посадовою або робочою інструкціями та Правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказів і розпоряджень Роботодавця – до 50% ;
- поява на робочому місці в нетверезому стані – зменшення розміру належних працівнику премій до 100%;
- за запізнення на роботу або дострокові залишення роботи без поважних причин – до 50%;
- за прогули без поважних причин – до 100%;

3.2 Невиконання посадових і робочих інструкцій та галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я:

- повторне протягом трьох місяців, що від попередження, але яке не спричинило фінансових або матеріальних втрат тощо – зменшення розміру належних працівнику премій не більше ніж на 25%.
- яке спричинило матеріальні, фінансові або інші втрати тощо

- зменшення розміру належних працівнику премій на 100%.
- недотримання виконавчої дисципліни (порушення термінів виконання доручень та завдань, в тому числі на оперативних нарадах, недосконалого та невчасного їх виконання) – не більше 50%.
- невиконання або неналежне виконання господарських договорів – 100%.
- у випадку притягнення до дисциплінарної, адміністративної або кримінальної відповідальності – 100%.
- наявності обґрунтованих скарг громадян щодо діяльності медичного персоналу – 100%.

3.3. Зменшення розміру премій або позбавлення її повністю здійснюється наказом по Підприємству за той період, в якому було допущено порушення, та здійснюється один раз на місяць.

3.4. Преміювання до працівника не застосовуються – протягом строку дії догани, як дисциплінарного стягнення.

3.5. Роботодавцю за поданням заступників, керівників структурних підрозділів надається право позбавляти премії частково або повністю у разі порушення трудової, виробничої дисципліни, внутрішнього розпорядку, несвоєчасного і неякісного виконання покладених на них виробничих завдань і функцій, порушення правил охорони праці, техніки безпеки.