

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Система управління людськими ресурсами в мережі магазинів
роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Дю»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0738-БА-1 _____
спеціальності 073 Менеджмент _____
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Дуйзовська С.О. _____

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат наук з державного управління, доцент
Оргієць О.М. _____

Рецензент: завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, доцент
Бікулов Д.Т. _____

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« _____ » _____ 2020 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Дуйловська Світлана Олександрівна

1. Тема роботи «Система управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д»

керівник роботи Оргісць О.М., кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 980-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

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

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ «PROSTOR ТОВ «СТИЛЬ Д»

3. РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ «PROSTOR» ТОВ «СТИЛЬ Д»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
 12 таблиць
 11 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Оргієць О.М.		<i>ОМ</i>
2	Оргієць О.М.		<i>ОМ</i>
3	Оргієць О.М.		<i>ОМ</i>

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2019	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент

ОМ
(підпис)

С.О. Дуйловська
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

О.М. Оргієць
(ініціали та прізвище)

~~Нормоконтроль пройдено~~

Нормоконтролер

(підпис)

О.М. Олійник
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Враховуючи турбулентні умови сучасного середовища, відбуваються зміни у змісті та характері праці, збільшується її інтелектуалізація, зростає мобільність працівників та інші тенденції обумовлюють постійне зростання людського фактору як ключового аспекту ефективності та конкурентоспроможності організації. Загально відомим фактом є те, що персонал – це стратегічно важливий ресурс кожної компанії на сучасному ринку, а його розвиток – головною передумовою її конкурентоспроможності.

На сьогоднішній день, система управління людськими ресурсами є провідним завданням для досягнення поточних і довгострокових цілей компанії з метою формування висококваліфікованого, конкурентоспроможного та освіченого працівника.

Тема: «Система управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д», є дуже актуальна в наш час. Метою роботи є теоретичне та прикладне дослідження суті та особливостей системи управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібної торгівлі як однієї з умов управління розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є системи управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти системи управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» як однієї з умов управління розвитком підприємства.

УПРАВЛІННЯ, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, ПЕРСОНАЛ, МЕРЕЖА,
СИСТЕМА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ

ABSTRACT

Taking into account the turbulent conditions of the modern environment, there are changes in the content and nature of the work, its intellectualization increases, the mobility of workers increases and other tendencies cause the constant growth of the human factor as a key aspect of the organization's efficiency and competitiveness. It is a well-known fact that staff is a strategically important resource of every company in the modern market, and its development is the main prerequisite for its competitiveness.

Today, the human resources management system is a leading task for achieving the current and long-term goals of the company in order to develop a highly qualified, competitive and educated employee.

Topic: «The system of human resources management in the network of retail stores» PROSTOR «LLC» Style D »is very relevant in our time. The purpose of the work is theoretical and applied research of the essence and features of the human resources management system in the retail trade network network as one of the conditions for managing the enterprise development.

The object of the study is the human resources management systems in the network of retail stores "PROSTOR" LLC "Style D".

The subject of the research is the theoretical and applied aspects of the human resources management system in the network of retail stores "PROSTOR" LLC "Style D" as one of the conditions for managing the development of the enterprise.

MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES, STAFF, NETWORK,
SYSTEM, EFFICIENCY, RETAIL TRADE

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	11
1.1 Сутність системи управління людськими ресурсами на підприємстві	11
1.2 Принципи, методи та концепції управління людськими ресурсами підприємства	26
1.3 Вітчизняний та зарубіжний досвід управління людськими ресурсами підприємства	33
1.4 Поняття та сутність торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі.....	46
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ «PROSTOR» ТОВ «СТИЛЬ Д».....	55
2.1 Загальна характеристика діяльності мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д»	55
2.2 Аналіз кількісного та якісного складу персоналу мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» у м.Запоріжжя.....	57
2.3 Аналіз системи управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д».....	65
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ «PROSTOR» ТОВ «СТИЛЬ Д».....	77

3.1 Удосконалення системи атестації і навчання персоналу в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д».....	77
3.2 Застосування мотивованого механізму стимулювання праці персоналу в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д».....	84
3.3 Рекомендації щодо покращення роботи відділу персоналу в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д».....	89
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	96
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	103

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку глобалізаційних та трансформаційних процесів успішна діяльність мережі магазинів роздрібної торгівлі може забезпечуватися результативним управлінням його розвитку. Зміни, що відбуваються в діяльності підприємства, створюють потребу в нових знаннях, посилюють інтерес до формування персоналу з високими професійнокваліфікаційними характеристиками.

Персонал мережі магазинів роздрібної торгівлі має індивідуальні орієнтири, цінності та специфічні риси, які дозволяють генерувати, втілювати в реальність всі ідеї та перетворювати їх на цілі. Він є важливою детермінантою успішного розвитку підприємства. Тому система управління людськими ресурсами є однією із умов управління розвитком підприємства. Однак ця обставина, у свою чергу, підвищує вимоги до управління персоналом.

Актуальність теми дослідження зумовлена об'єктивними потребами у розвитку нових форм системи управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібної торгівлі.

Дослідженням управління персоналом займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О.В. Волкова, А.П. Єгоршин, А.М. Колот, О.Г. Мельник, Ю.М. Швальб. Науково-методологічними аспектами підготовки та перепідготовки персоналу присвячували свої праці В. Данюк, В. Петюх, О.Я. Кібанов, В. Савченко. Теоретичним та практичним вирішенням проблем оцінювання персоналу займалися П. Друкер, Е.В. Маслов, Т.В. Білорус.

Незважаючи на значну кількість наукових праць та досягнень в теорії та практиці система управління людськими ресурсами, значна частина питань потребує вирішення, що є об'єктом постійної наукової дискусії. Сьогодні потрібні нові підходи до організації роботи з персоналом підприємства.

використання яких допомогло б оперативно реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища.

Актуальність і важливість питань системи управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібною торгівлі обумовили вибір теми нашого дослідження, а також, його мету і завдання.

Метою роботи є теоретичне та прикладне дослідження суті та особливостей системи управління управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібною торгівлі як однієї з умов управління розвитком підприємства.

Досягнення зазначеної мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- уточнити понятійно-термінологічний апарат у сфері управління персоналом підприємства;
- виокремити складові системи управління персоналом;
- охарактеризувати стан та структуру системи управління управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» ;
- проаналзувати системи управління управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д»;
- оцінити кількісний та якісний склад персоналу в мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д»;
- удосконалити підходи до управління персоналом;
- застосувати мотивований механізм стимулювання праці персоналу.

Об'єктом дослідження є системи управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти системи управління управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібною

використання яких допомогло б оперативно реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища.

Актуальність і важливість питань системи управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібної торгівлі обумовили вибір теми нашого дослідження, а також, його мету і завдання.

Метою роботи є теоретичне та прикладне дослідження суті та особливостей системи управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібної торгівлі як однієї з умов управління розвитком підприємства.

Досягнення зазначеної мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- уточнити понятійно-термінологічний апарат у сфері управління персоналом підприємства;
- виокремити складові системи управління персоналом;
- охарактеризувати стан та структуру системи управління управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д»;
- проаналізувати системи управління управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д»;
- оцінити кількісний та якісний склад персоналу в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д»;
- удосконалити підходи до управління персоналом;
- застосувати мотивований механізм стимулювання праці персоналу.

Об'єктом дослідження є системи управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти системи управління управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібної

торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» як однієї з умов управління розвитком підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, пов'язаних з удосконаленням управління персоналом підприємства. В процесі дослідження одержано такі наукові результати:

- уточнено сутність та зміст понять "персонал", "управління персоналом", що дало змогу визначити управління персоналом як одну із умов управління розвитком підприємства;

- удосконалено систему атестації та навчання персоналу в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д»

- застосовано мотивований механізм стимулювання праці персоналу;

- запропоновано рекомендації щодо покращення роботи відділу персоналу в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д».

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій, які можуть бути використані у практичній діяльності на підприємстві.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 106 сторінки, перелік посилань включає 60 джерел.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1 Сутність системи управління людськими ресурсами на підприємстві

Менеджер працює з особливим ресурсом – з людьми. А людина – це унікальний ресурс [1]. «Мотором» будь-якого підприємства є персонал. Керівники, натомість, у більшості випадків основну увагу приділяють фінансовим та виробничим проблемам, питанням матеріально-технічного забезпечення чи процесу реалізації готової продукції, забуваючи про людей, які забезпечують роботу організації в усіх цих напрямках. Жодна організація не зможе досягти поставлених цілей без потрібних людей на відповідних посадах [2].

Ще на початку минулого століття люди були лише одним з факторів виробництва, який нічим не відрізняється від машини і устаткування. Але сьогодні в конкурентній боротьбі перемагають лише ті компанії, що розглядають персонал як головний стратегічний ресурс. Найбільша цінність людини – здатність до творчості, яка стає вирішальною умовою успіху будь-якої діяльності. Саме тому витрати, пов'язані з персоналом, варто розглядати як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку. Вони спрямовані на організацію медобслуговування, відпочинку, занять спортом, створення умов для розвитку творчості [3].

Персонал підприємства визначається як сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем [4].

Персонал — найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т. п. [2]. Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації та автоматизації [5].

Якість працівника оцінюється такими групами показників: особисті, комунікативні, пізнавальні, професійні. Формування необхідного організації комплексу характеристик працівника є основним завданням процесу управління персоналом [5].

Тобто управління персоналом — це система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою є органічне поєднання системи управління персоналом з метою діяльності та концепцією розвитку організації [2].

Управління персоналом можна розглядати як специфічну функцію управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що в свою чергу входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Суб'єктом управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну — планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну — забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;

– відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного відносять формування персоналу (прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу і ведення відповідної кадрової документації) та стабілізацію персоналу (створення та ведення бази даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника).

Функціональний пов'язаний із використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі [5].

Таблиця 1.1

Людина як суб'єкт виробничої діяльності

Прояв	Сутність
Економічний	Виробник і споживач благ
Біологічний	Носій певної фізичної конструкції і здоров'я
Соціальний	Член певної групи
Політичний	Громадянин держави, член політичної партії, профспілки, інших груп інтересів
Правовий	Власник певних прав і обов'язків
Культурний	Носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій
Моральний	Той, що поділяє ті або інші моральні норми і ціннісні орієнтації
Конфесіональний	Атеїст або той, що сповідає релігію
Емоційно-вольовий	Той, що має певний характер і психологічний склад у цілому
Розумний	Той, що має певний інтелект і певну систему знань

Таким чином робимо висновок, що управління персоналом вивчає індивіда в єдності усіх його проявів, що впливають на усі процеси у

підприємстві: від її залучення до ефективного використання усього її потенціалу. Людина бере участь у виробничій діяльності як її багатогранний суб'єкт (наведено у табл. 1.1).

Усі ці сторони особистості за певних умов впливають на індивіда в процесі роботи. Управління персоналом покликане вивчати і регулювати цей вплив на організаційну поведінку людини [4].

Система управління — це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи. Керуюча система (суб'єкт) — це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) — це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом являється комплексною системою, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи.

Люди в системі управління є головними елементами і одночасно виступають як об'єкт і суб'єкт управління, що є основною специфічною особливістю управління [5]. Рисами системи управління персоналом називають такі: складність, імовірнісний характер зв'язків, подільність, ієрархічність, емерджентність, динамізм, стійкість, полікритеріальність. Це особливо складна система, кількість елементів і зв'язків у якій є дуже великою, а зміна окремих елементів і зв'язків між елементами носить випадковий характер [6].

Таблиця 1.2

Функціональні підсистеми системи управління людськими ресурсами

Система управління людськими ресурсами
Система, в якій реалізуються всі функції управління персоналом
Підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами
Підсистема планування та маркетингу, що виконує розробку кадрової політики, стратегії кадрового планування та прогнозування, потреби в персоналі, організацію реклами
Підсистема управління підбором та обліком персоналу. Здійснює організацію підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку, зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію, організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловиробництво системи управління персоналом
Підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією із профспілками
Підсистема забезпечення нормальних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки, дотримання вимог технічної естетики охорони праці, військової охорони організації і окремих посадових осіб
Підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових співробітників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службо-професійного просування
Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: організацію нормування та тарифікацію трудового процесу, розробка системи оплати праці, розробка форми участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу
Підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування
Підсистема розвитку організаційної структури управління
Підсистема правового забезпечення
Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності роботи з організації людських ресурсів, а також усунення недоліків за такими критеріями: виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність [7].

В табл. 1.2 наведено склад функціональних підсистем системи управління людськими ресурсами [5].

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів). Підсистема – це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети. Зазвичай підсистеми виділяють у відповідності до основних функцій управління персоналом. Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

Процес управління персоналом передбачає виконання певних цілеспрямованих дій і включає такі основні етапи і функції:

- визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом;
- визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- організація роботи щодо виконання прийнятих рішень;
- контроль виконання запланованих заходів; - координація розроблених заходів.

Систему управління персоналом необхідно розглядати як комплекс цілей, задач та основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління. Метою є підвищення продуктивності праці і якості роботи. Саме тому в процесі формування системи управління персоналом будь-якої організації слід враховувати і зовнішні, і внутрішні чинники (рис. 1.1).

Різні поєднання функцій системи, методів і підходів, що застосовуються в організації, цілей і людських ресурсів визначають різноманіття систем управління персоналом. Двох ідентичних систем управління персоналом немає [6].

Для успішного розвитку організація повинна управляти кадровим плануванням, набором, адаптацією, навчанням, оцінкою, винагородами, а також мотивацією, контролінгом персоналу та створенням відповідних умов праці [5]. Тобто керівництво має створити, а потім удосконалити методи,

підходи, процедури організації цих процесів. Поєднання і єдність методів, процедур, програм являють собою систему управління персоналом [8]. Далі детально розглянуто всі елементи системи.

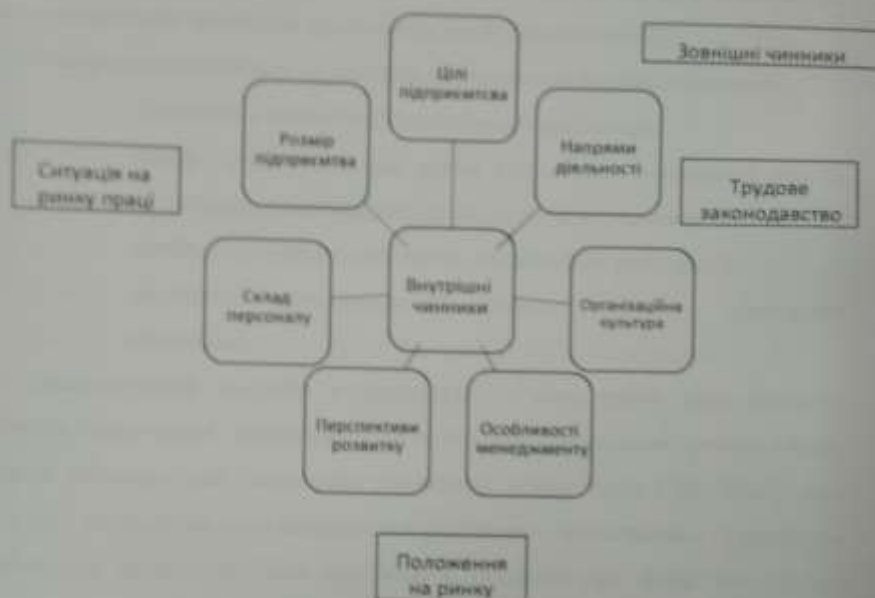


Рис. 1.1 Середовище системи управління персоналом

Планування персоналу має на меті забезпечити максимальне розкриття здібностей працівників та їх мотивацію, при цьому враховуючи економічні і соціальні наслідки прийняття певних рішень. Про ефективність кадрового планування можна судити з рівня досягнення цілей підприємством, оскільки вирішальним фактором діяльності організації є персонал [5, с. 62].

Планування персоналу поділяється на такі етапи:

- оцінка наявних кадрів організації;
- планування майбутніх потреб;
- формування програми щодо забезпечення потреб у майбутньому.

Кожен з етапів повинен здійснюватися як на основі кількісного аналізу, так і якісної оцінки складу працівників. На завершальному етапі необхідно створити конкретний графік забезпечення кадрами, а також розробити заходи щодо залучення, найму, навчання та кар'єрного зростання працівників, які стануть необхідним фактором досягнення цілей організації [9].

Планування персоналу як система комплексних рішень забезпечує:

- наявність в організації необхідного персоналу;
- підбір працівників, що здатні вирішувати поставлені цілі та розробляти нові можливі підходи до їх вирішення;
- необхідний організації рівень кваліфікації робітників;
- залучення працівників до активної участі у діяльності організації.

Прогнозування потреби в персоналі — початковий етап процесу кадрового планування, заснованого на даних про заплановані робочі місця, штатний розклад, план заміщення вакантних посад тощо [10]. Необхідно пам'ятати, що основна мета кадрового планування — максимальна економічна ефективність діяльності. Тож приймаючи рішення про найм ще одного працівника, необхідно порівняти вартість продукту, який буде вироблено цим працівником, з витратами, пов'язаними з його наймом [12].

Процесу найму — це комплекс послідовних дій, що виконуються організацією для залучення кандидатів, наділених тими якостями, що необхідні компанії для досягнення поставлених нею цілей. Прийняття персоналу поділяється на послідовні етапи, розпочинаючи від організації роботи служби персоналу на ринку праці і закінчуючи процедурою первинної адаптації співробітника у компанії [13].

Метою залучення працівників є добір персоналу для покриття потреби в кадрах потрібної якості і у необхідній кількості, в даний момент та на певний проміжок часу, а також для використання у певному місці [13].

Прийняття на роботу — одна з найважливіших складових у роботі з персоналом.

Найм передбачає:

Пошук кандидатів, які здатні виконувати набір визначених функцій виробничої та управлінської діяльності;

Порядок прийняття співробітника у відповідності до його функціонального призначення;

Процедуру, причини й умови звільнення співробітника;

Соціальний захист і підтримку звільнених або безробітних працівників з боку держави [13].

Набір персоналу також передбачає створення резерву кандидатів на всі можливі посади і спеціальності, в яких організація має потребу. Необхідний обсяг роботи з набору персоналу в більшості визначається різницею між наявною кількістю трудових ресурсів і майбутньою потребою в них. При цьому необхідно враховувати такі фактори, як вихід на пенсію або навчання, втрату кадрів, звільнення у зв'язку із завершенням терміну договору найму, розширення сфер діяльності організації.

Найм персоналу – це певний вид торговельної угоди. Сторони прагнуть укласти її максимально вигідно: роботодавець бажає знайти найбільш придатного працівника для виконання певного набору функцій, а працівник – отримати роботу, що задовольняє його найбільш значимі потреби (матеріальні, духовні), відповідає його інтересам і особистим якостям, здібностям [4].

Методи набору можуть бути активними та пасивними. Активні застосовуються тоді, коли попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. У зворотній ситуації користуються пасивними методами [5].

Розвиток персоналу також є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. У світі відбувається постійне прискорення науково-технічного прогресу, а отже вимоги до професійних знань, умінь і навиків працівників змінюються все швидше. Наприклад, знання випускників на початку XX століття втрачали актуальність через 30 років, наприкінці століття

кже через 10 років, а сучасні працівники мають підвищувати кваліфікацію кожні 3-5 років [5].

Професійний розвиток особистості – це підготовка й адаптація особи до виконання функцій за професією чи спеціальністю у процесі соціалізації індивіда [14]. Навчання персоналу дозволяє вирішувати поставлені задачі як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах персоналу – підвищення рівня життя, створення можливості для реалізації своїх здібностей тощо. Працівник стає більш конкурентоспроможним на ринку праці.

Система безперервного навчання дозволяє підприємству забезпечувати максимально повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з урахуванням вимог до працівників. Основні напрямки професійного розвитку персоналу:

- первинне навчання у відповідності до завдань та цілей підприємства;
- поточне навчання з метою усунення розриву між вимогами посади і характеристиками персоналу;
- навчання, що має на меті підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками діяльності підприємства;
- навчання з метою освоєння нових методів виконання посадових обов'язків [5].

У теорії та практиці управління персоналом визначаються також форми навчання у відповідності до цілей навчального процесу. Організація має застосовувати лише ті форми навчання, які пристосовані до вимог робочого місця та враховують особливості персоналу. Ці вимоги зводяться до наступного:

Для ефективного процесу навчання працівники мають бути вмотивовані, тобто чітко розуміти, що вони отримають в результаті навчання;

Організація має забезпечити сприятливі умови для навчання, забезпечити процес необхідним обладнанням та приміщеннями;

Інформація, що подається в процесі навчання, повинна бути розбита на послідовні етапи, починаючи від більш простої до більш складної.

Протягом всього процесу навчання, а також після нього слухачі повинні відчувати зворотний зв'язок стосовно результатів навчання [5].

Наступним елементом системи управління персоналом є адаптація — процес пристосування нового працівника до умов організації, в основу якого покладено поступове освоєння нових професійних, соціальних та організаційних умов праці. Науковці виділяють такі види адаптації:

Психофізіологічна адаптація – пристосування людини до нового фізичного оточення та рівня психологічних і фізичних навантажень;

Професійна адаптація – оволодіння новою професією, пристосування до нових завдань і характеру праці;

Соціально-психологічна адаптація – це поступове звикання до нового колективу, розуміння його традицій і корпоративної культури, до стилю роботи керівників [5].

Подальше використання персоналу передбачає виконання організацією комплексу заходів, що спрямовані на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників. Використання персоналу має відповідати цілям організації, а також враховувати інтереси працівників і відповідати законодавству про працю.

Рациональне використання персоналу забезпечує:

оптимальну зайнятість працівників і стабільне та рівномірне їх навантаження протягом робочого періоду (тижня, місяця);

- відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади;

- періодичну зміну одного робочого місця на інше задля забезпечення різноманітності характеру посадових обов'язків;

- різноманітність виконуваних дій на робочому місці з метою чергування навантаження різних груп м'язів людини.

За умови правильного розміщення працівників і можливості внутрішньоорганізаційного переміщення працівників організація може забезпечити збалансованість кількості робочих місць і кількості працівників. Ефективне розміщення персоналу – це раціональний розподіл наявних трудових ресурсів у структурних підрозділах, що здійснюється із врахуванням специфіки діяльності підприємства, відповідності психологічних якостей людини змісту виконуваних робіт. При цьому вирішуються такі два завдання:

- формування активно діючих трудових колективів в межах структурних підрозділів,
- перспективність розміщення кадрів, що сприятиме їх росту [5].

В процесі взаємодії, спілкування людей можуть виникати конфлікти. Конфлікт можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору, і перешкоджає це зробити іншій стороні [5].

Будь-який керівник зацікавлений у тому, щоб конфлікт, який виник в організації, був якнайшвидше вирішений, оскільки зазвичай його наслідки непередбачувані. Врегулювання конфлікту може відбуватися як без втручання керівника силами самих сторін, так і при активній його участі.

Існують три основні типи дій, в результаті яких конфлікт може бути вирішений:

- односторонні, коли кожен учасник діє на свій страх і ризик;
- взаємоузгоджені, наслідком яких є компроміс;
- інтегровані.

Виходячи з цього формуються три моделі поведінки учасників конфлікту. Одна з них – деструктивна, друга – конформна, пов'язана з односторонніми або взаємними поступками; і третя – конструктивна, яка передбачає спільний пошук вирішення конфлікту з вигодою для обох сторін. Управління конфліктами – це комплекс цілеспрямованих дій, результатом яких має бути ліквідація причин появи конфлікту, або корекцію поведінки учасників.

Методи, що застосовуються для управління конфліктами об'єднано у групи, кожна з яких може бути використана за певних умов:

- внутрішньоособові методи, метод впливу на окрему особу;
- структурні методи — методи з ліквідації організаційних конфліктів;
- міжособові методи або стилі поведінки в конфлікті;
- переговори;
- зворотні агресивні дії [5].

Ще одним елементом системи управління людськими ресурсами є оцінка персоналу – процедура, що проводиться з метою виявлення рівня відповідності результатів діяльності працівника, його якостей визначеним вимогам певної посади. Перш за все, оцінка персоналу використовується для вибору претендентів та прийняття рішень щодо їх подальшого використання організацією на основі результатів оцінки.

Тобто завданням ділової оцінки є виявлення потенціалу конкретного співробітника, відповідності працівника займаній посаді або ж його готовності до заняття іншої, більш відповідальної посади, чи звільнення. Важливою задачею є також формування ефективного зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюють результати його діяльності, його прагнення, якість виконання його обов'язків тощо. Варто відмітити, що оцінка персоналу має сприйматися працівниками і керівництвом як можливість відкритого обговорення результатів діяльності працівника, вибору шляхів її покращення, пошук альтернативних можливостей, а не покарання чи пошук причини для звільнення [9].

Атестація – один з видів оцінки персоналу. Ця процедура передбачає визначення рівня кваліфікації, обсягу знань, практичних навичок та ділових якостей працівників із подальшим встановленням їх відповідності або невідповідності займаній посаді, виявлення потенціалу співробітників та можливостей кар'єрного просування. Метою атестації являється раціональне розміщення працівників, найбільш повне та ефективне їх використання. За результатами атестації керівник організації може прийняти рішення щодо

підвищення/пониження працівника в рамках прийнятої в організації ієрархії, підвищення/пониження посадового окладу, призначення додаткових винагород, премій, необхідності підвищення кваліфікації, набуття нової спеціальності, проходження навчання.

Атестація спрямована на пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та організації, найбільш оптимальне використання різних стимулів праці і соціальних гарантій [5].

Всі ресурси оцінюються у грошовому вираженні, а людська праця потребує додаткових критеріїв оцінювання. Без необхідних спеціалістів жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити. Тому люди на підприємстві мають визначену вартість [7]. Зарплата — це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм або результатів, обчислена, як правило, в грошовому еквіваленті. Оплата праці є основною умовою мотивації до праці, вона є мотивом і стимулом праці [5].

Процес оплати праці може бути організовано за тарифною і нетарифною системою. Тарифна система характеризується підходом, що оцінює трудовий вклад працівника у результати діяльності організації, для чого встановлюються певні норми виробітку.

Другим варіантом є встановлення норм оплати праці (погодинні, денні тарифні ставки, схеми посадових окладів або штатний розклад, розширки, шкали заохочування, доплати, гарантійні компенсаційні виплати). За умови використання цієї системи працівники отримують додаткову оплату за перевиконання норм праці та кваліфікацію. Тарифна система також передбачає залежність зарплати від умов праці, її інтенсивності, природно-кліматичних умов.

До нетарифної системи оплати праці відносять колективну оплату за кінцевим результатом, комісійну оплату, оплату праці, що ґрунтується на «плаваючих» коефіцієнтах [5].

Мотивація персоналу лежить на перехресті як проблем, так і досягнень організації. У певному сенсі розвиток мотивації призводить до підвищення продуктивності діяльності в не меншій мірі, ніж технологічне переозброєння [16]. Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

На практиці виділяють три основні підходи до мотиваційної стратегії:

Стимули і покарання: заробітна плата працівників напряму залежить від якості виконаної роботи. Тих, хто не працює якісно, — карать, а тих, хто належним чином виконує обов'язки та показує високий результат – заохочують.

Мотивування процесом роботи: якщо працівнику цікаво виконувати ту чи іншу роботу, якість її виконання буде високою, як і рівень задоволеності самого працівника роботою.

Систематичний зв'язок з менеджером: за умови визначеності цілей керівник має давати позитивну оцінку працівникам, коли вони діють правильно та негативну, коли помилуються [5].

За характером методи мотивування поділяються на матеріальні та нематеріальні. Матеріальне мотивування не завжди є вагомими стимулами і не можуть забезпечити максимально високий рівень трудової віддачі працівників і, як наслідок, досягнення потрібних організації результатів. Причиною цього являється те, що зазвичай люди поряд із матеріальними прагнуть забезпечувати також соціальні, культурні та духовні потреби.

То ж наразі в практиці управління персоналом і забезпеченні позитивного бренду роботодавця важливу роль відіграють нематеріальні методи мотивування. Особливо це актуально для країн із високим рівнем доходів. Матеріальні стимули все менше мотивують працівників, а значення таких чинників, як досягнення успіху, визнання, повага, відповідальність, творчий характер праці, схвалення результатів, можливість самореалізуватися натомість зростає. Ці чинники дедалі частіше стають визначальними при виборі місця роботи, оскільки змінюється пріоритетність потреб працівників.

Нематеріальні методи мотивації особливо важливі для невеликих колективів з маленькими колективами, де командна робота, згуртованість працівників, довіра один до одного, визнання цінності кожного члена команди є важливими чинниками для досягнення поставлених цілей організації. Натомість працівники великих підприємств більше звертають увагу на корпоративну культуру, бажають відчувати причетність до компанії та колективу, справедливі оцінки від керівництва, можливість кар'єрного зростання на конкурентній основі, інформованість працівників про результати діяльності організації та їх причетність до спільних здобутків [17].

1.2. Принципи, методи та концепції управління людськими ресурсами підприємства

У загальному, керівники здійснюють вісім практичних функцій: постановку завдань, планування, інструктаж, контроль, оцінку, мотивацію, організацію, демонстрацію особистого прикладу. Для забезпечення ефективної роботи керівник повинен максимально погоджувати інтереси індивідів, груп і рішення управлінських завдань, так щоб вони не суперечили один одному, інакше він не впоратеться зі своїми обов'язками [3].

Принципи – це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової та практичної діяльності у сфері управління персоналом, включаючи апарат системи управління персоналом, механізми її функціонування, а також організаційну культуру [6].

Принципи управління людськими ресурсами підприємства – це сукупність фундаментальних засад керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності спільної праці [17].

До основоположних принципів роботи з персоналом слід віднести: гуманізм, демократизм, диференціація, єдиноначальність, зворотний зв'язок,

професіоналізм, регламентація, соціально-економічна адаптація, субординація, звітно-закладання, ефективність [8]. До часткових принципів управління людськими ресурсами підприємства належать: відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація роботи з кадрами; демократизація роботи з кадрами; інформатизація кадрової роботи; забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та інші [4].

Так, до основних принципів використання людських ресурсів на підприємстві належать: відповідність чисельності працівників обсягу виконаних робіт і кваліфікації працівника, ступеня складності його трудових функцій; обумовленість структури персоналу підприємства об'єктивними факторами виробництва; максимальна ефективність використання робочого часу; створення умов для постійного підвищення кваліфікації та розширення виробничого профілю працівників.

При управлінні людськими ресурсами підприємства серйозну увагу необхідно приділяти принципу взаємозамінності працівників, щоб вибуття з тієї чи іншої причини одного з них не призводило до зупинки виробничої діяльності чи всього підприємства [6]. Крім цих принципів управління персоналом, використовують систему принципів, до яких належать: ефективність, прогресивність, перспективність, комплексність, оперативність, простота, ієрархічність, автономність, узгодженість, стійкість, плановість, винагорода, підбір і розстановка та інші принципи організації роботи з персоналом [5].

Реалізації раніше розглянутих принципів управління людськими ресурсами підприємства сприяє система різних методів впливу на працівників.

В загальному, успіх в управлінні персоналом визначається двома основними факторами:

Здатністю організації чітко визначити, що (яка поведінка співробітників) необхідно для досягнення її цілей.

Здатністю вибирати методи – «сигнали», що підтягнуть співробітників до бажаної поведінки [10].

Методи управління людськими ресурсами підприємства – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координаційної діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на такі групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні [4].

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності [5].

Адміністративні методи виходять з нерівності учасників управлінського процесу. Керівники мають можливість односторонньо забороняти або встановлювати певний порядок дій виконавця, що володіють мінімальною самостійністю, задавати їм жорсткі рамки, порушення яких і зайва ініціатива не заохочуються. Відповідальність за все при цьому лягає на керівника [3].

Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод [5].

Найголовніший недолік адміністративних методів управління полягає в тому, що вони орієнтуються на досягнення заданого результату, а не на його досягнення, заохочують старанність, а не ініціативу. Тому в умовах ускладнення діяльності організації, необхідності оперативно вирішувати найрізноманітніші проблеми, адміністративні методи перестали відповідати потребам управління [3].

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників [5]. Економічні методи мають

непрямий характер управлінського впливу. Вони впливають на економічні інтереси працівника шляхом матеріальної зацікавленості окремих працівників або їх груп [7].

На відміну від адміністративних вони припускають непрямий вплив на об'єкт управління. Виконавцям встановлюються тільки цілі, обмеження та загальна лінія поведінки, в рамках яких вони самі шукають оптимальні способи вирішення проблем. Своєчасне і якісне виконання завдань винагороджується грошовими виплатами, які є вже не просто заслуженими, а заробленими (наприклад, за рахунок економії чи додаткового прибутку), отриманими внаслідок виявленої особистої ініціативи. Оскільки їх розмір прямо залежить від досягнутого результату, працівник економічно зацікавлений в його максимізації.

Однак економічні методи управління також досить швидко показали свою обмеженість, особливо стосовно до працівників інтелектуальних професій, яких в даний час більшість. Для них гроші – важливий, але частіше за все не найголовніший стимул роботи [3].

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини [5].

Соціально-психологічні методи передбачають два напрямки впливу на поведінку працівника і підвищення його трудової активності. З одного боку, вони спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток доброзичливих відносин між його членами, зміна ролі керівника, а з іншого боку, на розкриття особистих здібностей кожного працівника, допомога в їх вдосконаленні, що в кінцевому підсумку веде до максимальної самореалізації людини в своїй трудовій діяльності, а отже, до підвищення її ефективності. Сьогодні до цих методів можна віднести психологічну мотивацію, гуманізацію праці, професійний відбір [3].

На рис. 1.2 наведені основні інструменти, що використовуються для реалізації процесу управління.



Рис. 1.2 Інструменти системи управління людськими ресурсами на підприємстві

У зв'язку з тим, що концепції управління персоналом (людськими ресурсами) розвивалися разом з різними школами управління, останні асимілювали кращі ідеї перших). За більше, ніж століття (період промислової революції) роль людини в організації істотно змінювалася, тому розвивалися, уточнювалися і теорії управління персоналом. В контексті сучасного розвитку філософії управлінських ідей виокремлюються такі групи концепцій (теорій):

- Концепція патерналізму;
- Класичні теорії;
- Концепції людських відносин;
- Концепції людських ресурсів;

Сучасні концепції [10].

У табл. 1.3 наведені основні ідеї кожної з основних груп концепцій управління персоналом.

Таблиця 1.3

Характеристика концепцій управління персоналом

Назва концепції	Головні ідеї	Представники
Концепція патеріалізму	<ul style="list-style-type: none"> - Диференційований доступ до влади, - Охоплює всі аспекти життя підлеглих, - Колективна форма соціальної організації, - Виправдовування підпорядкування 	
Класична теорія	<ul style="list-style-type: none"> - Індивіди не можуть виконувати роботу самостійно, - Мета керівництва – суворий контроль, - Індивіди можуть управляти своєю працею за умови наявності відповідної заробітної плати і якщо керівник буде справедливим, задачі будуть спрощені 	Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Бмерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд
Концепція людських відносин	<ul style="list-style-type: none"> - Індивіди прагнуть до бути корисними, бажають бути визнаними як індивіди. Ці потреби є важливішими за гроші, - Головна задача керівника — зробити так, щоб кожний працівник відчував себе потрібним і корисним, - Самостійність підлеглих, - Головний регулятор відносин колективу — прийняті в групі норми поведінки 	Е. Мейо, К. Арджеріс, Р. Лікарт, Р. Блейк
Концепція людських ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> - Індивіди намагаються внести свій вклад в реалізацію цілей, - Більшість індивідів здатні до самостійності, творчості, відповідальності, самоконтролю, - Керівництво створює таку обстановку, в якій кожна людина може максимально проявити свої здібності 	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор
Концепція ситуаційного підходу	<ul style="list-style-type: none"> - Залежність ефективності управління від умов конкретної ситуації, - Здатність аналізувати ринкову кон'юнктуру й приймати рішення, - Вибір адекватного стилю управління, - Лідерство й керівництво 	Дж. Вудворт, В. Врум, М. Стівенсон, Ф. Фідлер, П. Герсі

Комплексна системна організація	<ul style="list-style-type: none"> - Управління за цілями, - Модель «7S»: стратегія, майстерність, загальнофізична цінність, структура, процес прийняття рішень, персонал, стиль, - Сучасне підприємство розглядається як відкрита й замкнута система 	П. Дрейкер, Р. Лайберт, Т. Пітерс, Р. Уотерман, І. Ансофф
Теорія людського капіталу	<ul style="list-style-type: none"> - Вплив інтелектуального капіталу на зростання доходу компанії 	М. Беккер, Д. Міосер, Т. Шульц
Теорія стратегічного управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - Управління людськими ресурсами в управлінні організаційною структурою повинні відповідати організаційній стратегії 	С. Фомбрун, М. Їр, П. Боксалд, Д. Гест, Д. Сторі
Компетентісноорієнтований підхід	<ul style="list-style-type: none"> - Синтез стратегічного управління й соціальних, особистих та психологічних установок і здібностей персоналу 	Дж. Хоткінсон, П. Сперроу, А. Фарнем

За теорією людського капіталу у виробництві взаємодіють два фактори — фізичний (засоби виробництва) і людський капітал. Інвестиції в людський капітал — це витрати на підтримання здоров'я, на здобуття освіти, витрати, пов'язані з пошуком роботи, одержанням необхідної інформації, міграцією, професійною підготовкою на виробництві тощо.

Величину його оцінюють розміром потенційного доходу, який він здатний принести [20].

Стратегічне управління людськими ресурсами покликане сприяти забезпеченню відповідності організації вимогам конкурентного середовища, яке динамічно розвивається. На макрорівні людські ресурси є одним з найважливіших джерел процвітання будь-якої компанії. На макрорівні людські ресурси можна розглядати як простір, в якому відбувається формування ринкових відносин.

Якості окремих людей і їх спільнот стають визначальними чинниками розвитку та економічного зростання, забезпечуючи процеси відтворення на локальному, регіональному та державному рівнях [21].

1.3 Вітчизняний та зарубіжний досвід управління людськими ресурсами підприємства

Останні роки Україна намагається наслідувати й переймати тенденції світового управління. Більшість ресурсів, якими володіє підприємство не є специфічними (капітал, обладнання, матеріальні цінності) і вони не можуть бути використаними для того, щоб кардинально відрізнити один бізнес від іншого за глибиною своєї сутності. Постійний розвиток персоналу забезпечує підприємству не лише стабільність, а й постійну динаміку, не без умов своєчасного та якісного особистісного, професіонального розвитку кожного працівника.

В управлінні персоналом на сьогодні прослідковується переплетення різних моделей американської, японської та західноєвропейської.

З однієї сторони, найбільше поширеною є американська модель, а з іншої, на японську модель управління персоналом звертають більшу увагу через успіхи японських товаровиробників. Однак, японська модель надто пов'язана із японською культурою, яка має свої особливості. Тому, не всі її елементи, в сфері управління персоналом можна успішно поширювати на інші країни. Проте американську і японську моделі розглядають, як такі, що знаходяться на різних полюсах, по-перше, через орієнтацію на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія). У той же час європейська модель також має важливі відмінні ознаки [27].

У Японії управління персоналом має такі особливості: залучення працівників на довгостроковий період; підвищення заробітної плати за вислугу років; участь працівників у профспілках, створених в межах підприємства (у США в галузі). Система управління персоналом у Японії передбачає гарантію зайнятості, залучення нових працівників, їх підготовку, оплату праці в залежності від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати. У Японії поширений довічний найм (35 % робочої сили), тому кожне підприємство має власну корпоративну філософію, побудовану на принципах

широкості, гармонії, співпраці [28]. Працівника можна звільнити тільки у випадку здійснення ним тяжкого кримінального злочину або банкрутства підприємства. Згідно японської моделі спочатку вивчаються сильні та слабкі сторони особистості працівника, а тоді відбувається підбір для нього відповідного робочого місця (система "працівник – посада").

Керівник не виокремлює себе з поміж підлеглих, він не керує роботою інших, а сприяє взаємодії співробітників, надає їм необхідну підтримку та допомогу, формує гармонійні відносини. Японські підприємства не мають детальних посадових інструкцій, а положення про структурні підрозділи загального характеру. Підприємства спрямовують своїх співробітників на оволодіння широким колом кваліфікацій та компетенцій. Значна увага приділяється ознайомленню нових працівників із функціонуванням всього підприємства за допомогою переміщення їх по різних структурних підрозділах. Суттєвим аспектом формування співробітників компанії є практика внутрішньо-професійного навчання.

У Японії не має поділу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих) та чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками. Всі працівники на момент прийняття на роботу є некваліфікованими, а тому обов'язково підвищують свою кваліфікацію.

У США висококваліфікованим спеціалістом вважається працівник, який до найменших дрібниць знає лише свою вузьку галузь діяльності. У продовж своєї роботи на підприємстві він, як правило, виконує не більше двох різних функцій, тобто є вузьким спеціалістом. Американська модель передбачає визначення професійно-кваліфікаційної особливості посади і "підбір" відповідних працівників за системою "посада – працівник", персонал є основним джерелом підвищення ефективності виробництва з вузькою спеціалізацією; його підбирають згідно освіти, практичного досвіду роботи, психологічної сумісності, уміння працювати в колективі; менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності та результати [29].

Управління персоналом ґрунтується на індивідуальній відповідальності та оцінці результатів, розробці кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію. В США, Канаді та інших індустріальних країнах підприємства дотримуються політики "вхід – вихід", при якій процедура підбору персоналу проста, тому працівника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно для підприємства.

Сучасному управлінню персоналом в американських компаніях характерні:

- розширення змісту, форм та методів роботи з персоналом;
- поглиблення спеціалізації у різноманітних функціях управління персоналом;
- зростання професіоналізму працівників;
- зростання витрат на діяльність;
- активізація використання інформаційних технологій [27].

У США система оплати праці передбачає [28]:

- отримання робітниками погодинної оплати, що пов'язано з високим рівнем механізації праці, де рівень продуктивності від працівників майже не залежить;
- мінімальна оплата праці регулюється законом;
- при визначенні середнього рівня оплати підприємство стежить, щоб вона не була нижчою, а ніж на інших підприємствах в даному географічному районі;
- розміри заробітної плати залежать від кваліфікації працівника та вартості проживання у даній місцевості;
- підвищення заробітної плати зазвичай проводиться щорічно для всіх працівників, чия робота оцінюється позитивно. Атестація працівників проводиться щорічно. Оцінку роботи надає керівник на основі відомостей, що подаються безпосередньо керівником.

— розміри заробітної плати інженерно-технічних працівників і керівництва не оголошуються. Вони встановлюються на основі індивідуальної угоди між адміністрацією і відповідним працівником.

Премії видаються зазвичай лише вищому керівництву підприємства.

Щодо європейських підприємств, то на них переважно запроваджено погодинну оплату праці робітників. Це зумовлено пріоритетним значенням не кількості, а якості товарів.

Служби з управління персоналом в Європі займають одне з провідних місць у керівному апараті підприємств. Значну роль в сучасних європейських підприємствах відіграє орієнтація на високі соціальні стандарти при роботі з персоналом. У Німеччині значна увага приділяється плануванню витрат на персонал, яке передбачає врахування кількісних і якісних ситуаційних чинників. Витрати на персонал поділяють на основні та додаткові. До основних витрат відноситься оплата праці. Додаткові вкладення в персонал включають цілий комплекс витрат, що охоплюють всю соціальну сферу та питання управління персоналом [27].

Особливістю європейського управління персоналом є спільна робота команди під керівництвом лідера, який може працювати в певних структурних межах підприємства та вмiє активізувати потенціал співробітників.

У європейських компаніях виняткову роль відіграє навчання та розвиток персоналу. Цілями навчання є не тільки підвищення рівня компетенції та кваліфікації, а й підвищення рівня лояльності та залученості персоналу. Підприємства взаємодіють з університетами та різними спеціалізованими фірмами під час розробки індивідуальних навчальних програм під конкретне підприємство, замовника. Значну роль в методиці навчання персоналу відіграє компетентнісний підхід і розроблені в рамках цього підходу навчальні програми на рівні бакалаврів та магістрів.

Особливістю, яка визначає зацікавленість та активність європейських працівників, є високий рівень соціальної захищеності, пільг і компенсацій. Основні напрямки мотивації та захисту прав найманих працівників закріплені

законодавчо у відповідних правових документах. Керівництво компаній має право відхилитися від них тільки в сторону збільшення пільг і компенсацій. У компаніях Нідерландів положення, що сприяють посиленню трудової мотивації, розробляються радою голів підрозділів (де вони є) і профспілками. Департамент з персоналу має право внести свої пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу. При наявності доказів ефективності рекомендованих заходів пропозиції приймаються та реалізуються на практиці.

На сьогодні в США та країнах Європи, враховуючи досвід Японії, розроблені моделі управління персоналом, які містять наступні блоки: персонал підприємства; детальний облік знань та вмінь працівників під час призначення на головні посади; стиль та культура ділових взаємовідносин на даному підприємстві; довгострокові цілі розвитку підприємства.

У Європі та США чітко визначають службові обов'язки інженера, техника і робітника. І американська, і японська моделі мають як "плюси", так і "мінуси". Тому у світовій практиці широко застосовують змішану систему управління персоналом.

Випускники навчальних закладів, що наймаються підприємствами США, проходять складну програму професійної адаптації до вимог виробництва: відбір, навчання перед початком роботи, орієнтацію (знайомство), навчальну підготовку, адаптацію, призначення та оцінка (оцінюється весь процес прийняття на посаду). Вже з 70-их років більшість керівників американських підприємств стали розглядати витрати на навчання як прибуткові капіталовкладення, а відділи розвитку персоналу і внутрішньо-організаційні учбові центри як підрозділи, що беруть участь у створенні прибутку [29].

Проаналізовані моделі відрізняються між собою як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Україна, використовуючи іноземний досвід й опираючись на

українські реалії та особливості, із кожної моделі може використовувати кращі підходи, що дозволить досягти потрібного ефекту за найменших витрат”.

В тезах “Дослідження моделей управління персоналом” розглядається доцільність використання українськими підприємствами зарубіжних методів управління персоналом.

Зазначаючи, що “досвід зарубіжних країн, щодо підходів до управління персоналом, необхідно використовувати, з врахуванням конкретних умов в яких знаходиться кожне підприємство та характерних особливостей України”.

Управління персоналом підприємства в різних країнах світу має свої специфічні особливості. Проте в кожній з них, безперечно, значна увага надається професійному навчанні працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення структури персоналу.

Метою застосування актуальних методик професійного розвитку персоналу є поповнення бази організаційних знань.

До організаційних знань відносять: практичні, стратегічні, виробничі, комерційні знання. Вони формують інтелект підприємства, який знаходить інформацію, формулює висновки і генерує нові знання, які потрібні для управління розвитком підприємства.

Відповідно персонал підприємства потребує певних специфічних знань, а отже методів для їх нагромадження, застосування.

В роботі нами розглянуто методи професійного розвитку персоналу, використання яких сприятиме виконанню працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей (табл. 1.3).

Розподіл методів здійснено відповідно до очікуваного рівня самодисципліни, кваліфікації, досвіду.

Чим вищу посаду займає працівник, тим більшою є його самомотивація до професійного розвитку.

Таблиця 1.4

Методи професійного розвитку персоналу підприємства

Групи менеджерів	Методи професійного розвитку
Менеджери вищого рівня	Електронне навчання, зовнішні конференції, семінари
Середні менеджери	Електронне навчання, зовнішні конференції, семінари, зовнішні тренінги, коучинг зовнішніми спеціалістами
Молодші менеджери	Електронне навчання, зовнішні конференції, семінари, зовнішні тренінги, коучинг зовнішніми спеціалістами, курси
Основний персонал	Навчання на робочому місці, навчання в дії, електронне навчання, коучинг лінійним менеджером, коучинг зовнішніми спеціалістами, ротация, курси

Такі методи як: електронне навчання, зовнішні конференції, семінари потребують більшої мотивації для здобуття знань.

Зовнішні тренінги, коучинг зовнішніми спеціалістами чи лінійним менеджером проводять особи, які не тільки навчають працівників, але мотивують їх до нього, тому ці методи найбільше підходять для середніх і молодших менеджерів.

Навчання на робочому місці, навчання в дії, ротация є своєрідним фундаментом для подальшого навчання.

Затребуваність методів свідчить проте, що навчання на робочому місці залишається найбільш поширеним та ефективним методом професійного розвитку персоналу, на противагу навчанню в дії чи спільній роботі та соціальному навчанні.

Коучинг лінійними менеджерами користується більшою популярністю, ніж коучинг зовнішніми фахівцями-практикантами.

Безумовно економічно вигіднішими є внутрішні практики.

Проте внутрішні та зовнішні програми можуть мати додаткові переваги, в якості їх найкращого та найвигіднішого пристосування до потреб підприємств та їх співробітників [32].

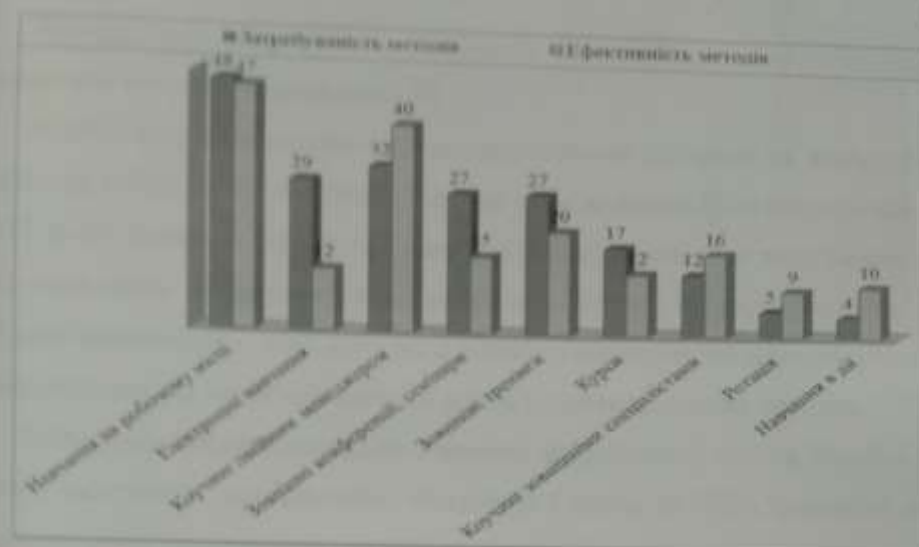


Рис. 1.3 Потребуваність та ефективність методів професійного розвитку персоналу у 2018 році

На рисунку 1.3 наведено потребуваність та ефективність методів професійного розвитку персоналу.

Таблиця 1.5

Динаміка потребуваності методів, % респондентів

Назва методу	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Навчання на робочому місці	30	33	39	56	51	48
Електронне навчання	12	10	11	15	30	29
Коучинг лінійним менеджером	51	53	46	39	29	32
Зовнішні конференції, семінари	9	10	14	18	28	27
Зовнішні тренінги	19	20	19	24	25	27
Курси	11	12	13	16	20	17
Коучинг зовнішніми спеціалістами	16	24	16	21	17	12
Ротація	30	26	23	13	6	5
Навчання в дії	21	18	18	10	5	4

Методи, які використовуються найбільш часто, мають достатню ефективність.

Тим не менше, існують розбіжності особливо для методів дистанційного навчання, для візних конференцій і семінарів.

Низька їхня ефективність пов'язана із недостатнім врахуванням специфічних потреб підприємства [33].

У 2016 році збільшилась частка професійного навчання та відбулося зниження в рейтингу такої позиції як ротація. Ця динаміка була продовжена і в 2017 році. Значне зниження рейтингу коучингу лійніними менеджерами через відсутність на підприємствах кваліфікованих коучів та наставників в 2018 році припинилося. Хоча коучинг у рейтингу ефективності методів знизив свої позиції, він все одно залишається одним із найважливішим методом.

Найпоширенішими методами навчання на робочому місці в Україні є ротація, інструктаж, наставництво. В країнах Європи та США навчання на робочому місці як окремий метод професійного розвитку персоналу на підприємстві, представлений відомими системами: американською "On-the-job training" і німецькою "дуальною системою розвитку персоналу". Ці системи використовуються виключно японськими, американськими та німецькими компаніями, що здійснюють свою діяльність в Україні.

Розглянемо "Наставництво" (Mentoring, buddying), як ефективний метод навчання на робочому місці. Процес наставництва передбачає двосторонній зв'язок між наставником і підопічним (учителем і учнем). Наставник – це часто старша за віком (посадою) особа, яка безумовно більше компетентна у конкретних сферах. Завдання наставника бути "проводирем" для малодосвідченого підлеглого в тому, що, і як потрібно робити, як функціонує підприємство, з його філософією. Тим самим скорочуючи період адаптації [34].

Незважаючи на те, що цей метод професійного розвитку персоналу підприємства є дуже давнім, від досі застосовується керівниками. Основними його недоліками є

- утиск ініціативності підлеглого;
- неможливість самотійно знаходити вихід із ситуацій;
- підлеглий проходить "шлях", який проходить наставник, замість того, щоб йти своїм "шляхом".

Зовнішні тренінги. Поняття "тренінг" (анг. training) має декілька значень: "навчання", "підготовка", "виховання", "тренування". Сидоренко О.В. тлумачить поняття "тренінг", як "навчання технологіям дії на основі певної концепції реальності в інтерактивній формі". Вчений зазначає:

— Тренінг – процес передачі, засвоєння і створення технології ефективної дії.

– Добрий тренінг – концептуально складений, технологічний й інтерактивний.

– Змістом тренінгу є психологічна взаємодія між людьми.

– Бізнес-тренінг, професійний тренінг, психологічний тренінг – все це навчання психологічної взаємодії людей [35].

Однією з переваг тренінгу є те, що він поєднує в собі теоретичне освоєння теми та практичне застосування навичок протягом короткого проміжку часу (дебільного два, три дні). Ці навички виявляються достатньо стійкими і ефективними у використанні, тому їхнє використання у роботі забезпечить високі результати. Недоліки тренінгів: висока ціна; ефект від тренінгу прямо залежить від особи, що навчається, і при її незацікавлені тренінг не дасть відповідного корисного, довготривалого ефекту.

Коучинг лінійним менеджером та зовнішніми спеціалістами.

Коучинг (від англійського слова coaching – тренерство) – це інструмент особистого і професійного розвитку, формування якого почалося в 70-х роках ХХ століття. Джерело якого лежить у спортивному тренерстві, когнітивної, позитивної та організаційної психології, уявленні про усвідомлення життя й можливостях постійного й цілеспрямованого розвитку людини [36].

Коучинг застосовується закордоном, проте в Україні тільки починає своє формування і на сьогодні є незначна кількість висококваліфікованих коучерів. Коуч мотивує краще працювати, але безпосередньо сам не бере в цьому участі, він надає "поштовх" особі (клієнту). Шляхом ідентифікації попередньої поведінки, що не була ефективною для роботи і дає клієнту "поштовх" до покращення відносин на роботі та підвищення продуктивності праці.

Коучинг допомагає в досягненні цілей окремої людини та підприємства в цілому. Переваги при використанні коуча:

- Чітко сформульована мета та відповідна мотивація в її досягненні.
- Використання найефективніших способів досягнення мети з врахуванням індивідуальних сильних сторін.
- Підвищення продуктивності та ефективності дій.
- Розкриття свого потенціалу та освоєння нових стилів і способів мислення.
- Досягнення своєї мети [37].

Ротація персоналу є переміщенням працівника з одного підрозділу підприємства в інший, з однієї посади на іншу, іноді аж до повної зміни сфери

діяльності. Ротація застосовується для розвитку працівників з багатoproфільними навичками. Цей метод застосовується для працівників із досвідом роботи перед просуванням по службі; підготовки нового персоналу для набуття ним необхідних знань про компанію.

У торговельних компаніях Японії ротація є обов'язковою формою неформального навчання, яка проводиться одразу після прийняття працівника на роботу, перші 3-4 роки, протягом яких працівники набувають базові знання; як кар'єрна підготовка на п'ятому році, та підготовка нових лінійних керівників департаментів та секцій. Завдяки цьому працівники мають можливість визначитися із своєю майбутньою спеціальністю. Шляхом ротації працівники отримують можливість визначитися зі своєю подальшою кар'єрою [38, 56].

Цілі ротації зазнають змін в залежності від розмірів підприємства. Так, великі підприємства більш активно використовують ротацію, 67% великих підприємств, для адміністративних працівників як спосіб професійного розвитку молодих спеціалістів. 10% середніх і малих підприємств використовують ротацію, 31% середніх і малих підприємств використовують для підготовки до нової посади [38].

Ротація дозволяє розкрити потенціал працівників з певним рівнем професійної підготовки. Переваги даного методу:

- не потребує значних затрат на організацію системи ротації в порівнянні з іншими методами;
- є своєрідним попередженням неефективних рішень по просуванню працівників по службі;
- є засобом часткового вирішення конфліктів на підприємстві.

На даний час ротація не є поширеною. Ми вважаємо, що це пов'язано з наступними негативними сторонами:

- значне скорочення продуктивності праці під час адаптації до нового середовища на підприємстві;
- надає працівнику поверхневі знання в різних напрямках;
- виникають конфлікти через небажання працівника залишати посаду;

"Електронне навчання" – це дистанційне навчання при якому відбувається самостійне вивчення тем, постійно взаємодіючи з одним або кількома учителями. Електронне навчання тільки починає розвиватися на території України і можна вже спостерігати його переваги такі, як:

- Низький рівень матеріальних затрат для підприємства;
- Самостійний вибір часу, місця та форми навчання, але вимагає високого рівня самодисципліни і мотивації.

Метод "Електронне навчання" використовується, коли мова йде про отримання другої освіти чи підвищення кваліфікації.

Навчання в дії передбачає, що процес вирішення реального завдання поставлений перед командою, та із залученням, якщо це можливо, фахівців, не закінчується при вирішенні проблеми. Воно має на меті зробити акцент на навчанні й обмірковуванні, та завершується коли всі найменші деталі проєкту вичерпані.

Курси – це одна з форм прискореної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників певного вузького фаху [39]. Різниця між

курсами та навчанням у вищих навчальних закладах полягає в швидких темпах навчання та освоєння практичних навичок потрібних для вибраного фаху.

Зовнішні конференції, семінари – це заплановане обговорення певного напрямку чи проблеми, учасники якого заздалегідь підготовлені до нього. Особа, учасник конференції чи семінару, найбільш продуктивно працює перед заходом ознайомлюючись з ідеєю та проблемою, шукаючи літературу, методи вирішення теми, яка буде обговорюватися. На самій зовнішній конференції чи семінарі учасник висловлює свою думку, веде дискусії ознайомлюючись, таким чином, з думками інших людей.

Впровадження на українських підприємствах закордонної системи управління персоналом, повинне враховувати: довгострокове формування персоналу (ретельний підбір кваліфікованих працівників відповідного віку, стажу, професійних навичок); розробку ефективної системи стимулювання та мотивації працівників; безпосередню участь працівників у діяльності підприємства; послідовність діяльності HR-менеджерів в управлінні персоналом; встановлення належних умов праці; встановлення відповідної заробітної плати працівникам; високу якість кадрової політики на підприємстві.

1.4 Поняття та сутність торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі

Відмінною рисою другої половини XX століття у сфері споживчого ринку стає виникнення й розвиток торговельних мереж. Рушійним мотивом цього процесу стало прагнення торговельних операторів одержати економічний ефект від інтеграції ресурсів і укрупнення форм організації бізнесу, що припускає перехід до мережних принципів організації бізнес-структур.

Процеси виникнення бізнес-структур, що мають мережну організацію, одержали широке поширення, насамперед, у роздрібній торгівлі [24], а

курсами та навчанням у вищих навчальних закладах полягає в швидких темпах навчання та освоєння практичних навичок потрібних для вибраного фаху.

Зовнішні конференції, семінари – це заплановане обговорення певного напрямку чи проблеми, учасники якого заздалегідь підготовлені до нього. Особа, учасник конференції чи семінару, найбільш продуктивно працює перед заходом ознайомлюючись з ідеєю та проблемою, шукаючи літературу, методи вирішення теми, яка буде обговорюватися. На самій зовнішній конференції чи семінарі учасник висловлює свою думку, веде дискусію ознайомлюючись, таким чином, з думками інших людей.

Впровадження на українських підприємствах закордонної системи управління персоналом, повинне враховувати: довгострокове формування персоналу (ретельний підбір кваліфікованих працівників відповідного віку, стажу, професійних навичок); розробку ефективної системи стимулювання та мотивації працівників; безпосередню участь працівників у діяльності підприємства; послідовність діяльності HR-менеджерів в управлінні персоналом; встановлення належних умов праці; встановлення відповідної заробітної плати працівникам; високу якість кадрової політики на підприємстві.

1.4 Поняття та сутність торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі

Відмінною рисою другої половини XX століття у сфері споживчого ринку стає виникнення й розвиток торговельних мереж. Рушійним мотивом цього процесу стало прагнення торговельних операторів одержати економічний ефект від інтеграції ресурсів і укрупнення форм організації бізнесу, що припускає перехід до мережних принципів організації бізнес-структур.

Процеси виникнення бізнес-структур, що мають мережну організацію, одержали широке поширення, насамперед, у роздрібній торгівлі [24], а

масштаб торговельної діяльності провідних компаній і тенденції їх розвитку на споживчому ринку дозволяють говорити про них як про ключові елементи сучасної організації товарного обігу, що вимагає постійної уваги до вдосконалювання їх діяльності.

Про існування мережної роздрібно-торговельної компанії, як правило, можна говорити в наступних випадках:

1. Будівництво фірмою другого магазину.
2. Ухвалення оптовою фірмою рішення з розширення бізнесу за рахунок відкриття власних роздрібних каналів збуту.
3. Існування проекту створення роздрібно-торговельної мережі (коли інвестиційні, виробничі, фінансові, нафтові компанії намагаються диверсифікувати бізнес).

Вважаємо, що з урахуванням галузевих особливостей і виконуваних торговельно-функцій можна стверджувати, що:

торговельна мережа – це сукупність торговельних об'єктів, які мають єдині принципи управління (бажано керуються з єдиного центру), об'єднані однотиповою назвою (вивіскою), асортиментною і ціновою політикою, стратегією розвитку і функціонування та, як мінімум, реалізують одну з основних переваг мережевої компанії у порівнянні з окремим торговельним об'єктом. Їх підприємницька діяльність здійснюється з метою отримання синергетичного ефекту і спрямована на задоволення споживчого попиту у товарах і послугах.

Враховуючи, що торговельні мережі є сучасною і достатньо різноманітною формою організації підприємницької діяльності в галузі, існує необхідність в узагальненні та уточненні класифікації їх видів і типів (рис. 1.4).

Розроблена класифікація торговельних мереж спирається на сім ключових ознак: за масштабом діяльності; за організаційно-правовою формою; за моделлю управління; за методом управління; за спеціалізацією; за форматом; за стабільністю.

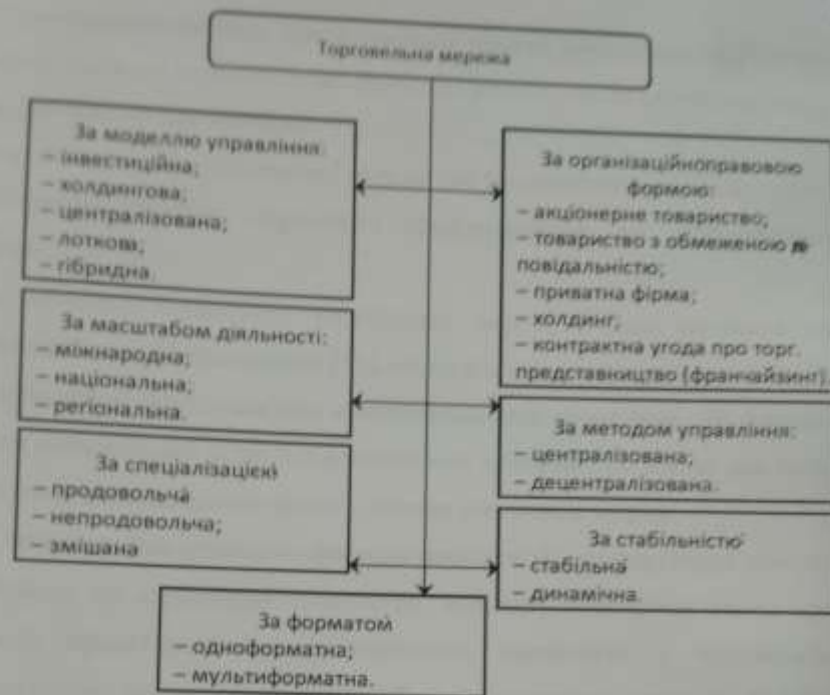


Рис. 1.4 Класифікація торговельних мереж

Міжнародні торговельні мережі географічно розташовані в різних країнах. Національні мережі, відповідно функціонують у межах споживчого ринку однієї країни. До регіональних мереж належать фірми, що функціонують в межах окремої території.

Сьогодні на вітчизняному ринку, представлені майже всі торговельні формати організованого ритейлу. Найпоширенішими з них є: дискаунтери, супермаркети, гіпермаркети, «магазини біля будинку», універсами.

Провідним принципом організації мультиформатної торговельної мережі є приналежність її магазинів до різних форматів (наприклад, дискаунтеру і супермаркету). Наявність у мережі магазинів різних форматів суттєво ускладнює керування логістикою в торговельній компанії, оскільки для різних форматів магазинів властива різна номенклатура. Проте з'являється можливість охопити значно більш широкі верстви покупців [51; 52].

Українській вигравши одноформатної мережі досягається за рахунок підвищення тисняції управлінських функцій і рішень, що визначає порівняту легкість управління для компанії.

За спеціалізацією торговельні мережі, які функціонують на споживчому ринку України, бувають переважно продовольчими, які зустрічаються найчастіше.

За методом управління торговельні мережі можна поділити на централізовані та децентралізовані [23]. Переваги мережної структури можуть бути цілком реалізовані лише при централізованому управлінні. Проблемою може бути оптимальний розподіл функцій між центром і на місцях для того, щоб розбудовувати ініціативу знизу з повним контролем зверху.

За організаційно-правовою формою мережеві бізнес-структури можуть функціонувати як акціонерне товариство, холдинг, контрактна угода про торговельне представництво (франчайзинг), товариство з обмеженою відповідальністю та приватна фірма. Для торговельної галузі в Україні найбільш характерне створення торговельних мереж саме у формі товариств з обмеженою відповідальністю.

Перспективним способом розвитку торговельного бізнесу в Україні є франчайзинг, як один із шляхів розширення присутності мережевих операторів в регіонах [24].

За моделями управління торговельні мережі можна поділити на: інвестиційні, холдингові, централізовані, «слоткові», гібридні [23].

«Інвестиційна» модель передбачає наявність інвестуючого й синтетично консолідуючого фінансового центру, із практично самостійними об'єктами господарювання. Така модель використовується частиною торговельних компаній, які фактично не є мережними ритейлерами; як правило, об'єднані загальними інвесторами, або торговельною маркою. Ця модель компанії не дозволяє використовувати переваги мережного оператора і характеризується відсутністю консолідації закупівель.

«Холдингова» модель управління передбачає наявність центру, який визначає закупівельну політику (постачальників, номенклатуру й закупівельні ціни), та самостійність об'єктів торгівлі в оперативному управлінні, що більшомени успішно реалізує одну з основних завдань мережної торгівлі – консолідацію закупівельної політики. Найчастіше цю модель керування вибирають роздрібні оператори, що делегують функції оперативної взаємодії з постачальниками менеджерам магазинів.

«Централізована» модель вважається найбільш ефективною організацією мережного ритейлера [23]. Єдиний центр управління делегує магазинам функції, мінімально необхідні для участі в логістичних операціях (замовлення, інвентаризація, переоцінка). Використовується одноформатними і мультиформатними торговельними мережами.

«Лоткова» (або вироджена) модель управління торговельною мережею полягає в тотальній концентрації управління в центрі й практично повній відсутності функцій управління в магазині (крім відпуску товарів покупцям). У центральному офісі мережі зосереджений апарат управління, перебуває інформаційна система й ведеться облік, а в магазинах знаходяться тільки касові апарати. Застосовується для деяких форматів магазинів, в основному для мереж «твердих» дискаунтерів, тому що сприяє найбільшій економії технічних і трудових ресурсів.

Гібридна модель передбачає наявність в одній мережі об'єктів, керованих централізовано, та частину об'єктів, які працюють за «холдинговим» або «лотковим» принципом. Така модель управління зустрічається в роздрібних операторів, які будують національні й міжнародні мережі, забезпечуючи товарну консолідацію в центрі. При цьому регіональні об'єкти для центру можуть виступати як підрозділи, що працюють по централізованій моделі керування з розподіленою інформаційною архітектурою, усередині яких буде застосовуватися «централізована», або гібридна модель управління.

Підсумовуючи викладене вище, найбільш ефективною організацією локального мережного ритейлера є «централізована» модель управління; не є перспективною «інвестиційна» модель; «холдингова» модель – надалі буде втрачати ефективність при жорсткості конкурентного середовища; сфера застосування «слоткової» моделі досить обмежена не зважаючи на її економічність і перспективність; кращою моделлю для побудови національних торговельних мереж є гібридна «холдинг-централізована» модель [27].

Розподіл торговельних мереж за методом управління на централізовані та децентралізовані можна вважати укрупненим варіантом класифікації за попередньою ознакою.

Аналіз вітчизняного та закордонного досвіду розвитку та функціонування торговельних мереж свідчить, що вони вигідні не тільки учасникам мереж, а також виробникам і споживачам.

Концепції розвитку роздрібною торговельною мережі за кордоном ґрунтуються на загальних ідеях і напрямках формування асортиментів і торговельного сервісу, що передбачає створення однакового зовнішнього вигляду магазинів (формування фірмового стилю), використання однакових планувань торговельного залу й розміщення в ньому товарів і торговельного встаткування, єдині методи продажів і обслуговування покупців, формування єдиної корпоративної культури, тощо [16].

Однією з найбільш істотних тенденцій у розвитку торговельної мережі за кордоном є посилення процесу концентрації капіталу в роздрібній торгівлі, що проявляється, головним чином, у систематичному скороченні кількості магазинів [17]. Найбільш інтенсивно цей процес відбувається у США, ФРН та інших країнах, де спостерігається безперервне витиснення дрібних магазинів великими й зниження частки дрібних торговців у товарообороті.

Іншою характерною рисою концентрації капіталу в роздрібній торгівлі є укрупнення розмірів підприємств. Це проявляється у швидкому зростанні кількості торговельних центрів, причина зростаючої популярності яких

полягає в тому, що вони послідуєть дрібні й великі торговельні підприємства, а також підприємства сфери послуг і ресторанного господарства.

Такі тенденції характерні і для України, але вони не стали єдиним пріоритетним напрямком розвитку і розміщення роздрібноі торговельної мережі.

Розвиток вітчизняної роздрібноі торгівлі в Україні відбувається набагато вищими темпами, ніж у країнах Західної Європи і США. Серед причин цього можна виділити, з одного боку, набагато пізніший перехід на сучасні форми торгівлі і можливість використовувати для побудови й розвитку роздрібних мереж набутий закордонний досвід, а з іншого, – спустошення роздрібного ринку внаслідок неконкурентоспроможності традиційних форм, що на тлі зростаючої купівельної спроможності населення вимагало швидкого заповнення утвореного дефіциту [18].

Початок формування корпоративних торговельних мереж на вітчизняному ринку припадає на кінець 1990-х – початок 2000-х рр. [59]. Даному процесу був притаманний переважно екстенсивний характер із наступними особливостями: активізацією процесу географічного охоплення ринку найбільшими мережами, переходом на міжрегіональний і національний рівні розвитку, збільшенням розміру мереж за рахунок зростання кількості магазинів у їх складі.

Переваги торговельних мереж:

1. Для учасників мережі:

1). Отримують конкурентні переваги в порівнянні з окремим суб'єктом господарської діяльності:

- консолідовані закупівлі товарів великою торговельною компанією забезпечують кращі цінові умови від постачальника за рахунок обсягів закупівлі;
- для мережної структури рентабельним стає наявність свого центрального складу, що у свою чергу дозволяє створювати товарний

буфер, компенсуючи неритмічність і порушення строків поставки товарів зовнішніми постачальниками,

– наявність складу й свого транспортного господарства створюють передумови істотного скорочення площі підсобних приміщень і відповідно товарних запасів у магазинах, а також знижують видатки й витрати на передпродажну підготовку товарів,

– можливість скоротити апарат управління в розрахунку на один магазин, і тому утримувати більш висококваліфікованих фахівців,

– суттєво збільшуються можливості для широкої популярності й пізнавальності магазинів компанії, що сприяє росту товарообороту, прибутків, продуктивності праці, оптимізації витрат, тощо.

2). Диктують свої вимоги виробникам відносно цни на товари, їх якості, умов постачання, упакування та ш.

2. Для споживачів:

– якісні товари за меншими цінами ніж у магазинах, які працюють поза мережею,

– економію грошей,

– економію часу,

– комфортне обслуговування;

– інші послуги: доставка товарів та підвіз покущів до дому, різні консультації про товари та інші послуги.

3. Для виробників товарів:

– мають гарантований високий збут товарів через торговельну мережу; вихід на глобальні ринки;

– просування товарів по всій мережі;

– отримують повну інформацію про стан продажу товарів;

– мають можливість реалізації товарів через впровадження торговельних марок;

– можливість укладання ексклюзивних договорів та реалізацію продукції.

Становлення та розвиток торговельних мереж у різних регіонах України відбувається нерівномірно. У столичному регіоні, найбільших містах (Київ, Дніпропетровськ, Харків, Запоріжжя, Одеса, Львів) – проходить більш інтенсивно, у регіонах з меншим рівнем урбанізації – з меншою активністю. Така тенденція пояснюється диференціацією соціально-демографічних характеристик мешканців залежно від типу населених пунктів та переважанням вищої купівельної спроможності споживачів у великих містах. Але для ринку України з його великою ємкістю ніші різних форматів магазинів залишаються неосвоєними або мало заповненими.

За останні кілька років ринок роздрібної торгівлі став більш концентрованим, збільшилася частка великих роздрібних мереж. Однак, ринкова частка великих вітчизняних мереж у порівнянні з обсягом роздрібного ринку провідних мереж у розвинених країнах незначна. Так, 4 найбільші мережі Великобританії контролюють близько 86 % внутрішнього ринку, у Німеччині на 5 мереж припадає 65 %, у Франції на 5 гравців – 85 %. У той же час найбільші роздрібні мережі України займають близько 15 % від загального обсягу ринку всередині країни [11].

Таким чином, серед напрямів подальшого розвитку ринку мережевої роздрібної торгівлі та процесів, що його супроводжуватимуть, слід виділити наступні:

- подальша активізація географічного розширення меж ринку за рахунок виходу в нові регіони і, як наслідок, збільшення кількості міжрегіональних і національних торговельних мереж;
- будівництво нових торговельних об'єктів великих розмірів, збільшення торговельних площ існуючих торговельних підприємств;
- зменшення капітальних витрат на відкриття нових магазинів завдяки оренді, надання переваг оренді порівняно з інвестуванням у нове будівництво або придбання торговельних приміщень;

- диверсифікація діяльності за рахунок освоєння нових типів магазинів та введення їх до складу бізнес-портфелю, а також оптимізація потокових процесів і зосередження уваги на визначених типах магазинів;
- пошук нових форм фінансування подальшого розвитку за рахунок виходу на фондовий ринок і первинного розміщення цінних паперів;
- активізація процесів злиття і поглинання як альтернативна можливість зміцнення позицій вітчизняних торговельних мереж національного рівня, що націлені не на продаж бізнесу, а на протистояння в конкурентній боротьбі з іноземними торговельними структурами.

Торговельні мережі, що функціонують на споживчому ринку, можуть відрізнитися за низками ознак (форматом, організаційно-правовою формою, тощо), але вони в своєму функціонуванні виходять за межі регіону. Таким чином, на сьогодні торговельні мережі є динамічними соціально-економічними системами, які в ході свого розвитку набувають нові якісні та кількісні характеристики, територіальні особливості, притаманні певному регіону держави. Тому одним із завдань дослідження є визначення регіональних особливостей розвитку торгівлі на сучасному етапі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ РОЗДРІБНОЇ
ТОРГІВЛІ «PROSTOR» ТОВ «СТИЛЬ Д»

2.1 Загальна характеристика діяльності мережі магазинів роздрібно
торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д»

«PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» - інноваційна, стильна і прогресивна мережа магазинів краси та догляду в українському сегменті drogerie.

Історія успіху «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» - це 13 років безперервної роботи, це дорога від локального ритейлера, що в 2005 році відкрив свій перший магазин в європейському форматі в м Дніпро, до одного з національних лідерів, в активі якого понад 330 магазинів в 113 містах. Сьогодні бренд «PROSTOR» широко відомий у всіх регіонах України.

Формуючи асортимент магазинів, перш за все, мережа прагне не тільки відповідати формату «магазин біля дому», пропонуючи кожному покупцеві найелементарніші товари для побуту, але і створювати унікальний простір краси та догляду.

Мережа магазинів роздрібно торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» пропонують своїм покупцям найширший і якісний вибір товарів відомих українських і світових виробників: декоративну косметику, парфуми, засоби для догляду та гігієни, біжутерію, галантерею, товари для дому, подарунки і сувеніри.

З 2011 року мережа магазинів роздрібно торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» займається розвитком власних торгових марок. І вже сьогодні пропонують своїм клієнтам ексклюзивні товари 20 брендів з позначкою «Тільки в PROSTOR». Вони відрізняються високою якістю, стильним дизайном і найголовніше - оптимальною ціною.

Портфель PL «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» - це:

- жіночі серії: «Violetta», «Queen collection», «Glam collection», «Ренанти Добушки», «LORENA beauty», «LORENA Professional», «FRESCO», «Flirty»;
- чоловічі серії: «Pixcell», «Grand collection», «Royal collection»;
- дитячі серії: «Друзьки літочок», «Bebis»;
- серії товарів для догляду: «NEO», «Tendresse de la Nature», «Vivafruits», «Yagoda»;
- household: «Вона», «Секрети господині», «Glanzen», «Super Diya».

З року в рік мережа магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» розвивається і вдосконалюється, враховуючи всі потреби споживачів і тенденції розвитку ринку. Але незмінним залишається турбота про те, щоб прийшовши в мережу магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д», у покупців не виникало запитань щодо зручності та комфортності здійснення покупок, якості товару і рівня професіоналізму продавців-консультантів.

Мережа магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» у місті Запоріжжя налічує 11 магазинів краси та догляду в українському сегменті drogerie.

Магазини «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» у місті Запоріжжя знаходяться за наступними адресами:

1. пр. Соборний, 224;
2. пр. Соборний, 196;
3. пр. Соборний, 148;
4. вул. Северокольцевая, 15;
5. вул. Бочарова, 3;
6. вул. Союзна, 77;
7. пр. Металургів, 2;

8. вул. Дніпропетровське шосе, зупинний комплекс "Дніпроенерго;

9. вул. Новокузнецька 40 А;

10. вул. Патріотична, 68А;

11. вул. Сталеваров, 32.

2.2 Аналіз кількісного та якісного складу персоналу мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» у м. Запоріжжя

Ефективне управління передбачає максимально повне використання того широкого набору ресурсів, які знаходяться у розпорядженні організації. Сьогодні вже не потрібно нікому доводити, що із усіх ресурсів головний ресурс підприємства – це люди.

Персонал підприємства – найбільш складний об'єкт управління в організації, тому що люди, на відміну від предметних факторів виробництва, є «живими», мають здатність самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, які до них висуваються, діяти, мати суб'єктивні інтереси, а також бути чутливими до управлінського впливу.

Оцінка персоналу — це першочерговий та необхідний засіб пізнання якісного стану трудового потенціалу підприємства, його сильних та слабких сторін. Оцінка якостей працівника — це регулярна характеристика керівником своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому вони досягнуті і як можуть бути поліпшені.

Аналіз забезпечення персоналом мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» доцільно здійснювати в розрізі кількісного, статеві-вікового та освітнього складу, а також рівня розвитку, мотивації та руху працівників. Кількість персоналу підприємства протягом аналізованого періоду, тобто протягом 3 років зростає.

Аналіз кількісного складу дає можливість дослідити середньооблікову кількість працівників, в тому числі штатних, нештатних працівників, сумісників та тих, хто працює за цивільно-правовим договором.

Персоналом підприємства загально прийнято називати колектив працівників, котрі закріплені за конкретним підприємством, які мають певну професійну підготовку або (і) досвід роботи. Зазвичай персонал подляють на основний та неосновний.

Важливо оцінити середньо обліку чисельність персоналу в розрзі трьох попередніх років. Свою діяльність мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» здійснює в основному завдяки праці штатного персоналу, проте залучає також позаштатних осіб, зокрема зовнішніх сумісників та громадян, що працюють за цивільно-правовими договорами, що підтверджується даними, наведеними в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Кількісний склад персоналу в мережі магазинів роздрібної торгівлі
«PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» у м. Запоріжжя

Показник	Одиниця виміру	Рік			2018 р порівняно з 2016 р, %
		2016	2017	2018	
Середньооблікова кількість працівників, усього	осіб	390	398	434	111,3
- у тому числі кількість штатних працівників	осіб	243	251	280	115,2
	%	62,3	63,1	64,5	2,2
- кількість нештатних працівників	осіб	147	147	154	104,8
	%	37,7	36,9	35,5	-2,2
- з них зовнішніх сумісників	осіб	29	31	35	120,7
	%	7,4	7,8	8,1	0,7
працюючі за цивільно-правовими договорами	осіб	82	89	94	114,6
	%	21,0	22,4	21,7	0,7

Кількість персоналу підприємства протягом аналізованого періоду зростає.

Свою діяльність товариство здійснювало в основному завдяки праці штатного персоналу, проте залучали також позаштатних осіб, що

«підтверджуються даними, наведеними в табл. 2.6. За поданими в ній даними можна зробити висновки:

1. Середньооблікова кількість працівників в мережі магазинів роздрівної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» у м. Запоріжжя у 2018 р. порівняно з 2016 р. зросла на 11,3%.

2. Основну частку персоналу становили штатні працівники – 62,3-64,5%, яка, проте, підвищилась 2018 р. порівняно з 2016 р. на 2,2 відсоткового пункту.

3. Серед позаштатних працівників частка зовнішніх сумісників складає 7,8-8,1%. За 2016-2018 рр. їх питома вага знизилася на 0,7 відсоткових пункти, а кількість зросла на 20,7%.

Частка працюючих за цивільноправовими договорами становить 21,0-21,7%. Протягом аналізованого періоду зросла їх кількість – на 14,6%, а питома вага – на 0,7 відсоткового пункту.

Важливою характеристикою якісного складу персоналу є аналіз яковостатевої структури працівників.

У статевій структурі працівників торговельного підприємства переважають жінки.

Персонал представлений здебільшого особами молодого й середнього віку (табл. 2.7).

З даних табл. 2.7 можемо зробити узагальнення про якісний склад працівників в мережі магазинів роздрівної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» у м. Запоріжжя, зокрема його статеву та вікову структуру:

1. Питома вага чоловіків у складі персоналу становила 33%. Упродовж аналізованого періоду (2016-2018 рр.) їхня частка знизилася на 0,1 відсоткового пункту.

Таблиця 2.7
Статеві-віковий склад працівників в мережі магазинів роздрібної торгівлі
«PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» у м. Запоріжжя

Показник	Одиниця виміру	Рік			2018 р. порівняно з 2016 р. %
		2016	2017	2018	
Облікова кількість працівників	осіб	390	398	434	111,3
З них чоловіки	осіб	130	133	145	111,5
	%	33,3	33,4	33,4	0,1
в обліковій кількості штатних працівників особи у віці 16-34 роки	осіб	165	168	183	110,9
	%	42,3	42,2	42,2	-0,1
35-49	осіб	186	191	207	112,9
	%	47,7	48,0	47,7	0
50-59 і більше років	осіб	39	39	44	112,8
	%	0,1	0,1	0,1	0

2. У віковому складі переважна частка належить особам віком 35-49 років – 47,7% облікової кількості штатних працівників, їхня питома вага не суттєво змінювалась протягом аналізованого періоду.

3. Питома вага працівників у віці 15-34 роки становила 42,3-42,2% і зросла на 10,9% у порівнянні 2018 р. до 2016 р.

Частка працівників віком 50– 59 і більше років становила 0,1% від питомої частки усіх працівників. Змін у питомій масі протягом аналізованого періоду не було, але у кількісному складі їхній обсяг зріс на 5 осіб.

Неодмінним критерієм при працевлаштуванні є наявність освіти. В Україні на даний момент спостерігається просвітницька тенденція, все більше школярів обирають для себе навчання у вищих навчальних закладах. Тому в наступному десятилітті буде все більше кадрів володіти вищою освітою.

Аналіз освітнього рівня працівників товариства засвідчив те, що вищу освіту має кожен третій працівник (табл. 2.8).

Таблиця 2.8
Освітній рівень працівників в мережі магазинів роздрібної торгівлі
«PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» у м. Запоріжжя

Показник	Одиниця виміру	Рік			2018 р. порівняно з 2016 р., %
		2016	2017	2018	
Облікова кількість працівників	осіб	390	398	434	111,3
З них мають вищу освіту	осіб	145	156	158	108,9
	%	37,2	39,1	36,4	-0,8
У тому числі неповну й базову вищу	осіб	60	68	69	115,0
	%	15,4	17,1	15,9	0,5
Повну вищу	осіб	85	88	89	104,7
	%	21,8	22,1	20,5	-1,3

Аналізуючи табл. 2.8 робимо наступні висновки:

1. Питома вага осіб з вищою освітою у 2016-2018 рр. склала лише 36,437,2%, проте спостерігалось її спад на 0,8 відсоткового пункту, що є негативною тенденцією. Зниження кількості працівників із вищою освітою у 2018 р. порівняно з 2016 р. склала 0,8% відсоткового пункту.

2. Частка осіб з повною вищою освітою склала 20,5-21,8% і у відсотковому пункті спостерігається спад на 1,3; їхня кількість знизилася і становить 20,5%.

3. Питома вага працівників з неповною та базовою вищою освітою становила 15,4-15,9%. Їхня частка зросла на 0,5 відсоткового пункту, кількість збільшилась на 9 осіб.

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. Першочергове значення для ефективного використання персоналу має його розвиток, адже навчання й підвищення кваліфікації працівників сприяє покращанню якості наданих послуг, виконаних робіт і зниженню виробничого травматизму.

Проведений аналіз (табл. 2.9) свідчить, що в мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стіль Д» у м. Запоріжжя не приділяє цьому питанню належної уваги, як наслідок – достатньо низький його рівень.

Таблиця 2.9
Розвиток працівників в мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR»
ТОВ «Стіль Д» у м. Запоріжжя

Показник	Одиниця виміру	Рік			2018 р. порівняно з 2016 р., %
		2016	2017	2018	
Середньооблікова кількість працівників, усього	осіб	390	398	434	111,3
Тіх здобули нові професії	осіб	5	2	7	140,0
	%	1,3	0,5	1,6	0,3
Підвищили кваліфікацію	осіб	8	12	14	175,0
	%	2,1	3,0	3,2	1,1

З даних табл. 2.9 робимо такі узагальнення:

1. У 2016 р. навчалася новим професіям п'ять осіб, у 2017 р. – двоє осіб. Ситуація дещо покращилася 2018 р. – нові професії здобули 7 осіб.

2. Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію у 2018 р., порівняно з 2016 р. становить лише 40% їхньої середньооблікової кількості.

Відносна вага осіб, які підвищили кваліфікацію, у кількості працівників склала 2,1-3,2% і збільшилась на 1,1 відсоткового пункту.

Вагомим детермінантом ефективної праці персоналу є задоволення її матеріальним і моральним аспектами. Заробітна плата працівників в мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стіль Д» у м. Запоріжжя нижча, ніж у галузях промисловості, що спричинює відтік персоналу з аторговельного підприємства (табл. 2.10).

Дані, наведені у табл. 2.10, уможливили такі висновки:

1. Середньомісячна заробітна плата працівників в мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стіль Д» у м. Запоріжжя зросла на 48,9% у порівнянні 2018 р. до 2016 року. Але такий приріст на фінансовій

стороні життя працівників товариства суттєво не відобразився, оскільки складна економічна ситуація у державі, високий рівень інфляції – знецінили таку грошову надбавку.

Заробітна плата працівників в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» у м. Запоріжжя, за 2016-2018 рр., грн.

Показник	Рік			2018 р. порівняно з 2016 р., %
	2016	2017	2018	
Середньомісячна заробітна плата на підприємстві	7410,1	882,2	10544,1	142,3
Середньомісячна заробітна плата управлінського персоналу	8232,3	9521,2	12243,2	148,9
Середньомісячна заробітна плата торгового персоналу	6588,0	7634,2	8845,0	134,2

2. Позитивним є поступове збільшення середньомісячної заробітної плати працівників як управлінського, так і торгового персоналу. Але середньомісячна заробітна плата управлінського персоналу зросла на 48,9% у порівнянні 2018 р. до 2016 р., а торгового – лише на 34,2%. А це говорить про те, що професії сфери торгівлі отримують менше у грошовому еквіваленті, у порівнянні з управліннями, та ще й приріст виявився меншим.

Одним із найпоказовіших критеріїв кадрової політики підприємства – рівень плинності кадрів. Дослідження виявили три фактори, пов'язані з плинністю: вік і період праці; задоволення працею керівництва; трудова активність. Звичайно, плинність кадрів можна розглядати з двох позицій – як з позитивної, так і з негативної.

По-перше, розширюються можливості працівника, і збільшується його здібність до адаптації. По-друге, колектив організації «освіжається», відбувається приплив нових людей, а, отже, нових ідей.

Про задоволення персоналу умовами праці в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» у м. Запоріжжя свідчать показники його прибуття, вибуття й плинності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11
Рух персоналу мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» у м. Запоріжжя за 2016-2018 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			2018 р. порівняно з 2016 р., %
		2016	2017	2018	
Середньооблікова штатних працівників	кількість осіб	390	398	434	111,3
Прибуло (прийнято)	осіб	46	50	58	126,1
Коефіцієнт прибуття персоналу	%	11,8	12,6	13,4	1,6
Вибуло (визволення)	осіб	50	42	22	44,0
Коефіцієнт вибуття персоналу	%	12,8	10,6	5,1	-7,7
Вибуло з причини скорочення штату	осіб	-	-	-	-
Вибуло з причини плинності кадрів	%	50	42	22	44,0
Коефіцієнт плинності кадрів	осіб	12,8	10,6	5,1	-7,7

З даних табл. 2.11 робимо висновки:

- Протягом 2016-2018 рр. кількість прийнятих осіб збільшилась й складала 26,1%, коефіцієнт їх прибуття становив 11,8-13,4% і зріс на 1,6 відсоткових пункти.
- Кількість звільнених осіб також скоротилася і 2018 р. порівняно з 2016 р. становила – 66%, що спричинено значною осілістю загальної кількості працівників підприємства. Коефіцієнт вибуття персоналу становив 5,1-12,8% і зменшився на 7,7 відсоткового пункту.
- З причин скорочення штатів не було звільнено жодної особи; основна частка звільнень – через плинність кадрів – 100% вибулих працівників. Коефіцієнт плинності становив 5,1-12,8%, тобто практично одна десята середньооблікової кількості штатних працівників, і у 2018 р. порівняно з 2016 р. зменшилась на 7,7 відсоткового пункту, що є позитивною

реєстрацією й свідчить про задоволення персоналу умовами праці в мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» у м. Запоріжжя.

Коефіцієнт прибуття персоналу в основному зумовлений значним його вибуттям. Окрім того, робочі місяці, які стали вакантними, повною мірою не укомплектовувалися новими працівниками.

Підсумовуючи вище сказане, слід зазначити, що аналіз кількісно-якісного складу персоналу в мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» у м. Запоріжжя засвідчив, що загальна їхня кількість за період, обраний для дослідження, а це 2016-2018 рр. несуттєво збільшилась.

Основну частку персоналу становили особи молодого й середнього віку переважно жіночої статі, чоловіки становлять лише третину від загальної кількості працівників. Низьким є освітній рівень працівників та рівень їхнього розвитку, якому практично не приділялось уваги. Матеріальна мотивація праці персоналу в мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» у м. Запоріжжя є високою в управлінській частині персоналу, і значно нижчою – у торговельного. Вище наведені факти зумовили плінність й неналежне забезпечення підприємства персоналом.

2.3 Аналіз системи управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д»

Система управління персоналом повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів та його розвитку відповідно до потреб самої організації. Для ефективності кадрової політики необхідно застосовувати стратегічне управління персоналом, дотримуватись його етапів, а також для кожної окремої стратегії організації використовувати певні кадрові заходи. Необхідність та важливість планування й організації підбору і розстановки кадрів забезпечить

високу віддачу роботи персоналу, призведе до збільшення ефективності діяльності.

Одною з важливих частин у взаємозагодженій роботі з персоналом мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» є раціональний підбір кадрів та доречне їх розташування. У товаристві прийнято використовувати певні принципи роботи з людськими ресурсами торговельної мережі, дані принципи зображені на рисунку 2.5.

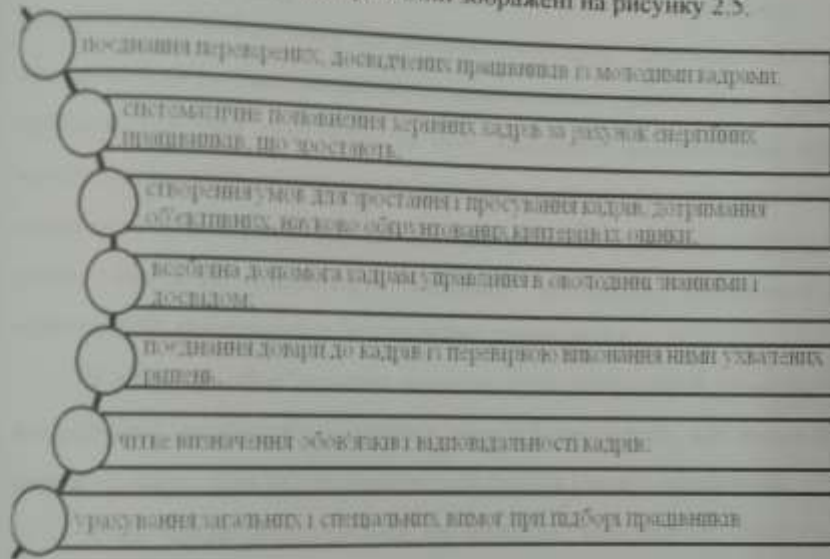


Рис. 2.5 Принципи роботи з людськими ресурсами торговельної мережі

Організаційно-правова форма господарювання мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» не дозволяє йому реалізовувати усі переваги товариства з обмеженою відповідальністю.

Найвищим органом правління організації є виконавчий орган товариства – одноосібний (директора). До виключної компетенції директора віднесено: визначення основних напрямів діяльності товариства; внесення змін до статуту товариства згідно порядку визначеного загальними зборами; прийняття рішення про анулювання викуплених акцій; прийняття рішення

про зміну типу товариства прийняття рішення про розміщення акцій; прийняття рішення про збільшення/зменшення статутного капіталу товариства; прийняття рішення про розроблення або консолідацію акцій; затвердження положень про загальні збори, виконавчий орган товариства, а також внесення змін до них; затвердження річного звіту товариства, розподілу прибутку і збитків товариства з урахуванням вимог, передбачених законами.

Фактичне управління мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» здійснює директор. Директор несе особисту відповідальність за діяльність підприємства, реалізацію рішень, які приймаються ним особисто. За ним закріплені функціональні керівники кожного із відділів, зокрема відділу кадрів, охорони праці та техніки безпеки, організації праці та планово-економічної роботи, бухгалтерії, відділу з питань збуту, відомчої охорони, технічного контролю, юридичний відділ, інженерний, капітального будівництва, діловодства.

В наш час обов'язковим повинен бути відповідний рівня підготовки, кваліфікації, особистих і ділових якостей кандидата, що висувається на керівну посаду. Для цього оцінюються посада і якості працівника.

Дуже часто зустрічається на практиці таке явище, коли на посаду керівника магазину призначають людину, без урахування особистих і ділових якостей, а це в свою чергу призводить до того, що керівник не справляється з обов'язками.

В результаті різко знижується якість його роботи. Важливе значення має гармонійне поєднання потрібних якостей керівника і якостей його найближчих помічників. Підібрати працівника, що відповідав би всім необхідним вимогам і характеру виконуваних завдань, досить важко. Проблему такого типу легко вирішити, якщо на роботу приймається заступник керівника, який володіє тими якостями, яких не вистачає самому керівнику.

В мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль» До за процесу підбору персоналу відповідає відділ кадрів, який очолює керівник цього відділу. У свою чергу будь-яке прийняття чи звільнення з роботи відбувається за погодженням директора підприємства.

До складу органів управління мережі роздрібної торгівлі входять директор, якому безпосередньо підпорядковуються керівники таких відділів: виробничого, бухгалтерії, постачання, збуту та канцелярії. Кожен керівник певного відділу наділений певними владними повноваженнями, зокрема:

1. Керівник відділу кадрів керує працівниками відділу, вирішує питання найму, звільнення, переведення працівників, контролює їх розстановку і правильність використання у підрозділах підприємства, систематично вивчає ділові якості та інші індивідуальні особливості працівників підприємства з метою добору кадрів на заміщення посад, які входять у номенклатуру керівника підприємства і створення резерву на висування, здійснює контроль за його оновленням та поповненням, сприяє формуванню складу кадрів керівників із затвердженого резерву; бере участь в організації підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, підготовці до роботи на керівних посадах.

2. Керівник відділу організації праці планово-економічної роботи здійснює управління роботою з економічного планування на підприємстві, направленою на організацію раціональної господарської діяльності, виявлення і використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності; очолює підготовку проектів перспективних, річних, квартальних і місячних планів підрозділами підприємства з усіх видів діяльності, а також обґрунтувань і розрахунків до них згідно з завданнями, встановленими планами та замовленнями; керує складанням планів підприємства, узгоджує і взаємно пов'язує всі його

розклад, бере участь у розробленні комплексного плану соціально-економічного розвитку

69

3. Керівник відділу бухгалтерії відповідає за організацію обліку фінансово-господарської діяльності підприємства, веде контроль ходу виконання кошторисів витрат, стану розрахунків з підприємствами, установами та організаціями, забезпечує правильності використання фонду заробітної плати, встановлення посадових окладів, суворе дотримання цеготної, фінансової і касової дисципліни, дотримання установлених правил проведення інвентаризації грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей, основних фондів, розрахунків та платіжних зобов'язань.

4. Керівником відділу виконавчого режиму є директор виконавчий, який здійснює організацію процесу забезпечення сировиною, матеріалами, товарами, інструментом, спецадягом, господарським інвентарем та т.д.; контролює правильність і своєчасність виконання поставлених завдань співробітниками відділу; стежить за станом запасів сировини і товарів, вживає заходів для їх мінімізації; керує роботою: - з техніко-економічного аналізу в галузі матеріально-технічного постачання; - з розробки стандартів підприємства з матеріально-технічного забезпечення; - щодо підвищення якості продукції, що випускається.

5. Керівник відділу діловодства повинен забезпечувати виконання таких завдань: контроль за виконанням документів і підготовкою документів до передачі в архів; забезпечення єдиного порядку документаційного забезпечення підприємства, організація діловодства на підприємстві. Як вже було сказано вище, керівники кожного із відділів мають у своєму прямому підпорядкуванні підлеглих їм працівників. Кількість підлеглих може коливатись від 5 до 300 осіб, залежно від відділу виконуваної роботи. Для того, щоб забезпечити ефективне виробництво потрібна співпраця і взаємодія усіх відділів.

Сам процес підбору персоналу в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» не простий, він складається із певних частин, зокрема: визначення того, чи відповідає кандидат функціональним вимогам, які до нього висуваються; наступними етапами є збір інформації, складання посади. Дуже часто застосовуються на практиці порівняльний відбір. Він має місце тоді, коли на одну й ту ж посаду висувають свої кандидатури два і більше кандидати. В такому випадку порівнюють характеристики даних осіб, дають випробувальний термін і за підсумками ефективності виконання покладених на них функцій – виносять ухвальне рішення щодо прийняття на роботу особи, яка відповідає посадовим вимогам. Такі етапи відбору кандидатів та прийняття їх на посаду обґрунтовані науковою необхідністю.

Для того, щоб зрозуміти, чи підходить особа на посаду, на яку висувається на мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» було розроблено відділом кадрів «професіограми», тобто перелік якостей, якими повинен володіти кандидат на займану посаду.

Європейські приклади планів роботи з кадрами активно впроваджуються у сучасних торговельних мережах. Так і «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» не став винятком. Майже до 2010 року в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» займались підбором кадрів лише в мірі необхідності та застосовували короткострокові прогнози потреби в кадрах. Нинішні кадровики притримуються довгострокового планування роботи з кадрами управління, адже цьому сприяє те, що у товаристві значна роль приділяється довгостроковому плануванню і чергуванню. В свою чергу, варіанти планування на рік, а в окремих випадках на декілька років і лише по деяких напрямках роботи відійшли в далеке минуле.

Надзвичайно важливо є те, щоб масштаби і темпи розвитку мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» диктували і окреслювали стратегічні плани. Довгострокове перспективне планування

стало основною формою планування системи роботи з кадрами. Рішення, які приймаються в цій області дозволяють врахувати довготривалі результати.

Для того щоб вдосконалити систему показників планів – потрібно розвивати планування роботи з кадрами та саму якість роботи. Аналізуючи наявну практику мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д», слід відзначити, щоб підприємство стрімко перебудовує планування роботи з кадрами відповідно до зростаючих вимог і все більш складних завдань, що покладаються на кадрову службу.

У торговельній мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» розроблені плани потреби в кадрах, визначене оптимальна чисельність і структура резерву керівних кадрів, здійснено організаційну роботу по підборі кадрів і формуванню резерву, тобто відображено науково обгрунтовані форми і методи відбору кандидатів в резерв на висунення.

Для працівників, що висувуються в резерв:

- сформовані чіткі вимоги і система їх навчання;
- визначено види стажування,
- опрацьовано систему атестації таких працівників;
- створено систему контролю за роботою резерву.

Результатом діяльності резерву стане те, що зменшиться кількість помилок при призначенні кадрів на роботу, з'явиться можливість своєчасно заміновати менш підготовлених працівників більш підготовленими і, таким чином дотримуватись певного виконання плану у роботі з кадрами.

Персонал – це найважливіший чинник, що впливає на рівень ефективності праці торговельної мережі. «Кадри вирішують все», вони можуть призвести до стрімко економічного зросту, так і до карколомного падіння.

Проблеми, які виділяють в управлінні персоналом мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д», зображені на рисунку 2.6.



система
оплати праці



вікова
структура



посадова
структура



кваліфікаційна
структура

Рис. 2.6 Ключові проблеми в управлінні людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібно́ї торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д»

Адміністрація мережі магазинів роздрібно́ї торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» повинна контролювати кожну з цих проблем і виробляти принципи їх розв'язання. Найважливішим чинником, що впливає на ефективність використання персоналу являється система оплати праці. Оскільки людський капітал впливає на конкурентоспроможність, ефективність та економічний ріст. Саме від стану виробничих кадрів залежить ефективність, престижність і перспективність мережі магазинів роздрібно́ї торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д».

Система оплати праці в мережі магазинів роздрібно́ї торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» є як відрядною, так і погодинною. Так на підприємстві застосовують тарифні ставки та посадові оклади для працівників адміністративного апарату управління (тобто керівників відділів). Заробітна плата виплачується вчасно, розділена на дві частини: авансова частина та сама заробітна плата. Відповідно вимог Колективного Договору, авансова частина заробітна плата виплачується до 20 числа поточного місяця, а основна части заробітної плати – до 5 числа.

Щодо вікової структури, то тут слід відзначити, що виконий склад персоналу відповідає за передачу знань, проте вік працівників не є метою в кадровій політиці. При плануванні внутрішнього процесу у товаристві кваліфікованих працівників.

Для всебічного аналізу управління персоналом мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» слід дослідити посадову та кваліфікаційну структуру.

Посадово-кваліфікаційна структура базується на використанні адміністративних методів управління персоналом. Адміністративні методи всіма як «метод кнута», базуються на владних приписах, суворій дисципліні та покараннях, за її порушення. Саме в таких методах прослідковується чітка субординація на основі ієрархії управління. Адміністративні методи базуються на певних мотивах поведінки, вони направлені для того, щоб персонал усвідомлював трудову дисципліну, мав почуття обов'язку та бажання працювати й надалі у даному товаристві. Реалізуються адміністративні методи в мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» через Конституцію України (право на працю та інші права людини), Цивільний, Господарський, Земельний Кодекси України (щодо діяльності товариства), Цивільнопроцесуальний та Господарсько-процесуальний Кодекси України (у судовій практиці), Кодекс законів про працю України (стосовно всіх питань щодо прийняття, звільнення з роботи, відпустки та ін.), Закони України, положення та стандарти. Також важливе значення має Колективний договір, посадові інструкції, що розробляються відділом кадрів, накази, які використовуються в процесі оперативної діяльності підприємства.

Доцільно відмітити те, що при управлінні мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д», окрім адміністративних методів, використовують й економічні та соціальнопсихологічні методи. Та от,

економічні методи відомі у народі як «метод пряника». Вони базуються на використанні матеріальних стимулів колективу. В умовах мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» яскравого вираження дана група методів впливу знає через економічні нормативи діяльності, систему матеріального заохочення, премій. Для тих працівників, які показують високі показники ефективності роботи та успішно виконують свої обов'язки щомісяця виплачується грошове заохочення (коливається від 500 до 2000 гривень).

Соціально-психологічні методи базуються на використанні моральних стимулів до праці і спрямовані на те, щоб перетворити адміністративне завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. В мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» цього досягають через (рис. 2.7).

В мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» побудована система управління персоналом таким чином, що директору, як головнокомандуючому, підпорядковані керівники усіх напрямків роботи мережі, що мають відношення до кадрів. Керівник кожного підрозділу у своїй роботі керується Положеннями про роботу підрозділів. Діяльність кадрової служби регламентується Положеннями про відділ кадрів. Дане положення складається із таких розділів: загальні положення; задачі відділу (вказуються задачі щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни); функції відділу (визначаються, виходячи із встановлених перед ним задач); права відділу (виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства); відповідальність відділу (відповідальність начальника відділу кадрів, його працівників, у залежності від посадових функцій, і в цілому відділу кадрів).

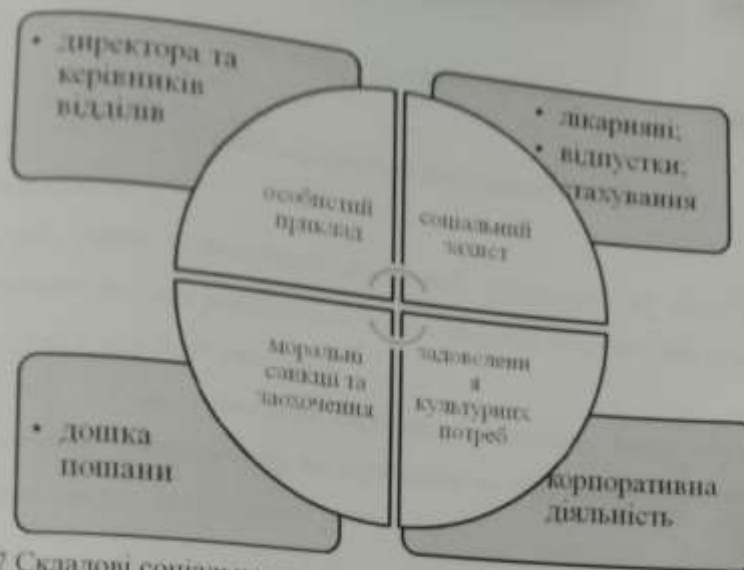


Рис. 2.7 Складові соціально-психологічного впливу на персонал в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д»

Відділу кадрів підприємства належить велика роль у системі управління персоналом, оскільки саме на нього покладені обов'язки з планування, організації підбору, розміщення і виховання, навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку мотивації та кар'єри працівників.

Аналізуючи управління персоналом мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д», доцільно дослідити особливості документації відділу кадрів. Документування трудових відносин – це одне завдань, що вирішується цим відділом. Виникнення значного обсягу різноманітних документів пов'язане із рухом кадрів. Під рухом кадрів розуміється прийом та звільнення з роботи, надання відпусток, заохочення та стягнення, внутрішні переміщення на інші посади та ін. До таких документів відносять накази з підписом директора, заяви, контракти, особові картки (типова форма №П-2), трудові книжки.

Таким чином, підсумовуючи вище сказане, слід відмітити, управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR»

ТОВ «Стилз Д» являє собою цілісну функціонуючу систему, яка складається

з:

- суб'єктивної і об'єктивної сторони (керуючого персоналу і виконавців);
- цілей, задач і напрямків діяльності (орієнтація на довготривалу перспективу, яка реалізується через конкретні визначені цілі діяльності мережі роздрібною торгівлі);
- форми, методи управління персоналом (адміністративні, економічні, соціально-психологічні), які спрямовані на підвищення продуктивності праці і якості виконуваних робіт.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ В МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ
«PROSTOR» ТОВ «СТИЛЬ Д»

3.1 Удосконалення системи атестації і навчання персоналу в мережі
магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д»

Атестація і навчання персоналу підприємства виступає необхідним засобом вивчення якісного складу персоналу, його сильних і слабких сторін. Це основа для удосконалення індивідуальних здібностей і підвищення його кваліфікації. Рушійною силою здійснення атестації та навчання є потреба в розвитку персоналу [54].

При визначенні потреби в навчанні персоналу менеджери можуть використати наступне: результати ділової оцінки, результати атестації, особиста бесіда із працівниками, думка керівника, анкетування.

У таблиці 3.12 представлені переваги і недолки методів визначення потреби в навчанні.

Експертна оцінка незалежного консультанта і психологічна оцінка потребують додаткового залучення спеціалістів і коштів. Аналіз посадових інструкцій і аналіз роботи працівників не враховує можливого їх потенціалу. Тому нами рекомендовано використовувати в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» для визначення потреби в навчанні: пропозиції працівників і атестацію.

Безперервне навчання персоналу пов'язане зі значними фінансовими затратами, контроль за використанням бюджету є найважливішою складовою управління професійного навчання. Виділяють два основні

фактори, які впливають на величину бюджету виділеного на розвиток персоналу: по-перше потреба підприємства в кваліфікованих працівниках, по-друге – фінансове становище підприємства.

Таблиця 3.12
Переваги і недоліки методів визначення потреби в навчанні

№ сл	Метод	Переваги	Недоліки
1	Пропозиції працівників	Враховуються побажання самих працівників на основі знання власних достоїнств і недоліків, знання власних інтересів; бачення розвитку особистої кар'єри	Працівникам, що подають заявку, можуть бути властиві: недостатні знання цілей і стратегії підприємства, формалізм і скептицизм
2	Атестація персоналу	Керівники мають можливість оцінити потенціал кожного підлеглого. Регулярність процесу	Існує небезпека задати занадто загальні критерії й одержати занадто загальні оцінки
3	Аналіз результатів роботи працівників	Забезпечуються наочність і конкретність оцінок, зв'язок навчання із цілями й стратегією підприємства. Підвищується мотивація працівників до ефективної праці	Неможливо застосувати до топ-менеджерів
4	Аналіз посадових інструкцій	Існує можливість оцінки відповідності вимог професійним якостям працівника	Важко оцінити, яку роботу виконуватиме в майбутньому
5	Експертна оцінка незалежного консультанта	Консультант дає оцінку на основі глибокого розуміння цілей і стратегії навчання, спеціальних професійних знань і досвіду	Запас знань консультанта про підприємства обмежений
6	Психологічна оцінка	Забезпечуються зв'язок навчання із стратегією підприємства, безпосередня оцінка конкретних працівників, висока точність оцінки потенціалу працівників, індивідуальний підхід	Високі витрати. Не всі працівники легко погоджуються пройти тестування й брати участь у тренінгах

При розрахунку бюджету на навчання персоналу необхідно враховувати усі компоненти витрат. До них входять прямі витрати [59]:

- заробітна плата інструкторів (тренерів);
- оренда навчального приміщення;

матеріали і технічне обладнання.
 Підприємство не включає до витрат відсутність спеціалістів на робочому місці. Тому наявність повної інформації по витратах пов'язаних з розвитком дасть можливість підібрати відповідні методи навчання персоналу.

З врахуванням мінімізації затрат бюджету та особливостей мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» нами було запропоновано метод неформального вирішення локальних проблем для ефективного навчання персоналу (рис. 3.8).

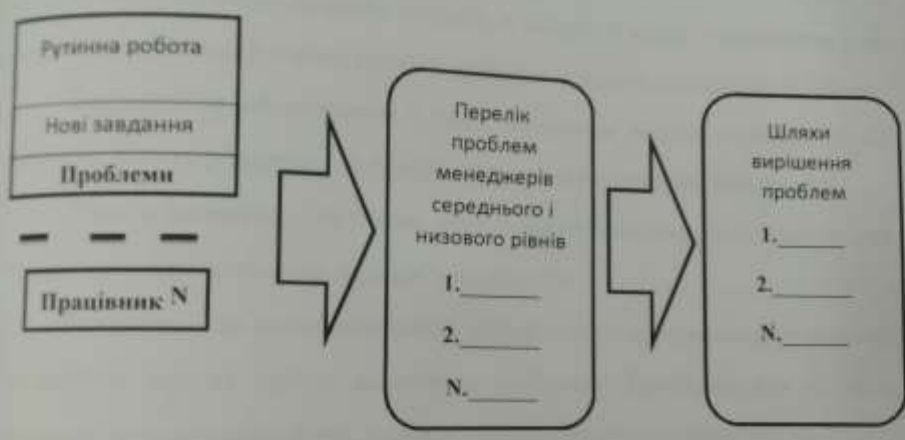


Рис. 3.8 Метод неформального вирішення локальних проблем

Працівник в процесі роботи виконує однотипні завдання, пов'язані з середнім і високим ступенями відповідальності. Вирішення останніх потребують значних фізичних, розумових, інформаційних затрат. Особа може думати, що не володіє ресурсами для подолання труднощів(проблем), що пов'язані з роботою. Метод неформального вирішення локальних проблем полягає в визначенні працівником з частки рутинної і нової роботи, завдань при вирішенні яких виникають труднощі. Це здійснюють добровільно всіма працівниками відділу.

Перелік проблем виносяться на обговорення, яке проводиться в робочий час і триває не більше години. Учасником обговорення не може бути керівник відділів чи менеджери вищого рівня. Його функцію бере на себе неформальний лідер. Відділ вибирає людину (неформального лідера) раз на рік шляхом відкритого голосування. Лідер відповідає за регламент проведення обговорення і слідує за дотриманням обов'язків які були роздані. Присутність всіх працівників відділу не обов'язкова, також можуть включатися працівники інших відділів, якщо вони сприятимуть вирішенню проблеми. Дата обговорення визначається лідером, і проводиться раз на місяць, частіше, якщо виникає потреба в допомозі колег і вирішення якої потребує не менше 5 годин; перелік проблем за місяць перевищують шість.

Результатом обговорення є план вирішення кожної проблем. Який включає: анкету розвитку, дії працівника, дії помічника, визначена шлях.

Анкета розвитку – це бланк, який використовується працівником для повного аналізу проблеми, шляхів її вирішення.

Помічник - це інший працівник неформально прикріплений у вільний від роботи час на період вирішення проблеми. Проблема яка не була вирішена за поточний місяць переноситься на наступне обговорення.

Переваги методу неформального вирішення локальних проблем:

- скорочення адаптаційного періоду працівників;
- покращення внутрішніх комунікацій;
- згуртованість колективу через командну роботу;
- аналіз роботи працівників;
- усунення проблем у роботі працівників;
- підвищення рівня взаємодопомоги між колегами

збільшення на ризиком колективної відповідальності рівня довіри до керівника і працівника.

Удільники

- конкуренція формального і неформального лідера;
- надмірне покладання на других колег;
- затрати робочого часу і відрив від виробництва.

Відмінність навчання за методом неформального вирішення реальних проблем від інших полягає в використанні неформального лідера і його впливу на колектив. Вирішення важких робочих питань за допомогою обговорення його працівниками. Метод дозволяє в неформальній обстановці навчатися і переїмати досвід своїх колег.

Взаємозалежним і невіддільним від навчання є атестація персоналу, на здійснюється попередньо, поточно та як підсумкування результатів навчання. Вона виявляє сильних і слабких сторін працівників підприємства, а не здача атестаційних бланків у відділ персоналу. Перед проведенням атестації визначається мета і при її завершенні - оцінюється чи була вона досягнута. Інформація отримана в результаті процедури атестації повинна зберігатися в архіві відділу персоналу.

Мета проведення атестації - виявлення і аналіз потенціалу персоналу підприємства.

План дій - поетапний розподіл функцій і обов'язків кожного в системі атестації.

Ми проведемо атестацію відділу персоналу мережі магазинів роздрівної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» і виявимо необхідність в навчанні та наявність відповідних навичок роботи з людьми.

Атестація відділу включатиме дві частини для зрівноваження об'єктивних і суб'єктивних факторів. Перша частина це електронне тестування. Друга частина бесіда з керівником відділу кадрів мережі

керівника роздрібною торгівлю «PROSTOR» ТОВ «Стилс Д», яка повинна проводитися як діалог. Тривалість якого не повинен перевищувати двадцять хвилин і не менше п'ятнадцяти хвилин. Тема бесіди "Роль кожного працівника в мережі магазинів роздрібною торгівлю «PROSTOR» ТОВ «Стилс Д», що Ти робиш для свого розвитку і для розвитку товариства". Основною метою бесіди керівника з підлеглим є підготовка керівника до співбесіди, яка спрямована на відсуття знехтуності кожної особи на підприємстві. Початок бесіди, спрямований на вираження довіри і ширшу розмову, для спокійного осмислення працівником його дій і рішень. Завершальний етап це підведення підсумків самим працівником.

Керівник проводячи розмову з працівниками повинен пам'ятати, що для ефективності розмови потрібно [60]:

- Уникати формувань, які ускладнюють аргументацію.
- Викладати свої докази якомога наочніше.
- Переконливість викликає опір зі сторони співбесідника, особливо якщо у нього агресивна натура.
- Пристосовувати аргументи до особливостей працівника, знажати на його смаки на манеру ведення справ.
- Використовувати термінологію зрозумілому співрозмовнику

В перелік запитань керівника, для аналізу особистості повинен включати:

- Як справи у Вашій сім'ї? Як справи з сесією? (Питання на особисті теми дозволить налаштувати співрозмовника на відкриту розмову);
- Чи є труднощі у роботі? Чи є потреба в новому обладнанні? (Виявляє потребу працівника в інформації, технічних засобах);

- Як Ви ставитесь до навчання по своєму напрямку? Чи варто проводити семінар на тему "..."? (Дозволить зрозуміти чи готова людина затрачувати свої зусилля заради розвитку).
- Чи влаштовують Вас умови роботи в колективі? (Дог можливість зрозуміти статус людини в неформальних групах).
- Які плани на наступний рік? На якій посаді Ви бачите себе через рік? (Вкажуть на зацікавленість працівника в довгостроковій роботі на підприємстві).
- Як Ви думаєте для чого я це Вам говорю? (Дозволить працівнику самостійно підвести підсумки).

Диалог керівника з підлеглим дозволить не тільки зрозуміти зацікавленість працівника в роботі і розвитку, а покаже його значущість в системі підприємства. Керівник щоденно спілкується з підлеглими роздаючи накази, забуваючи про те що діалог потрібно вести не лише при прийомі чи звільненні з роботи, а для загального аналізу діяльності.

Проведення електродне тестування працівника повинне включати групи наступних питань:

1. Опитування, щодо якості робочого процесу;
2. Питання по спеціальності;
3. Аналітичні питання по забезпеченості працівника відповідними ресурсами;
4. Пропозиції працівника

Вказані групи питань допоможуть проаналізувати не тільки кваліфікацію працівника (2 група питань), а визначити можливі причини не ефективної роботи (1,3 групи питань) та шляхи вирішення (4 група питань). Таким чином визначається не тільки головна причина невідної роботи, а і пріоритетні для повної оцінки працівника.

3.2 Застосування мотивованого механізму стимулювання праці персоналу в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д»

Механізм мотивації персоналу являє собою комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів та методів, що спонукають до виконання завдань визначених менеджерами підприємства. Рушійною силою мотиваційного механізму є стимули особистості. Основа мотиваційного механізму складають особливості персоналу їх потреби, інтереси, установки і цінності. Він враховує традиції, історичний досвід роботи, зовнішні фактори, які впливають на підприємство і отже на його працівників. Управлінська модель механізму мотивації є цілісною системою внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів діяльності працівників, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку підприємства [61].

Механізм мотивації персоналу орієнтується на задоволення від роботи, починаючи від удосконалення робочих місць, їх автоматизації, розширення сфери діяльності, поділу і кооперації обслуговування робочих місць та закінчуючи оцінкою якості і кількості затраченої персоналом праці, його мотивацією через різні види матеріальних та нематеріальних мотиваторів. Можливість використання різноманітних підходів до механізму мотивації персоналу напрому пов'язані з його саморозвитком. Персоналом в повсякденній діяльності керують потреби, що знаходяться в постійній динаміці та взаємодії. Механізм мотивації повинен спонукати до активної і ефективної роботи, а менеджерів до розвитку підприємства забезпечуючи з одного боку можливість задоволення, за рахунок справедливої винагороди, різноманітних потреб, а з другого боку – отримання очікуваних результатів для досягнення цілей підприємства [62].

Найважливішими елементами механізму мотивації в мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» має бути дотримання принципів:

- відповідності та пов'язаності з матеріальними мотиваторами результатів діяльності працівника, колективу, підприємства;
- об'єктивності та справедливості встановлення винагороди для кожного персоналу;
- спрямованості мотивів на задоволення потреб, а стимулів на задоволення інтересів підприємства;
- гнучкості, довгостроковості та гласності мотивації [64, 65].

Мотивований механізм стимулювання праці персоналу в мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» (рис. 3.9) включає в себе оцінку діяльності персоналу, різноманітні методи мотивації, умови роботи та результат мотивації. Оцінка працівників в товаристві залежить від специфіки роботи особи і є визначені індивідуально.

При характеристиці складових системи мотивації ми будемо використовувати методіку, за допомогою якої можна проаналзувати індивідуальне послідування найбільш і найменш актуальних для конкретної людини потреб і надати рекомендації щодо формування системи стимулів даній людині.

Для початку проаналзуємо мотиваційну структуру особистості, яка ділиться на чотири групи [66].

До першої групи входять 6 компонентів, що є ядром мотиваційної структури особи. Перераховані компоненти, складові ядро мотиваційної сфери особи, виступають в ролі чинників, безпосередньо спонукаючи суб'єкта до певного виду діяльності.

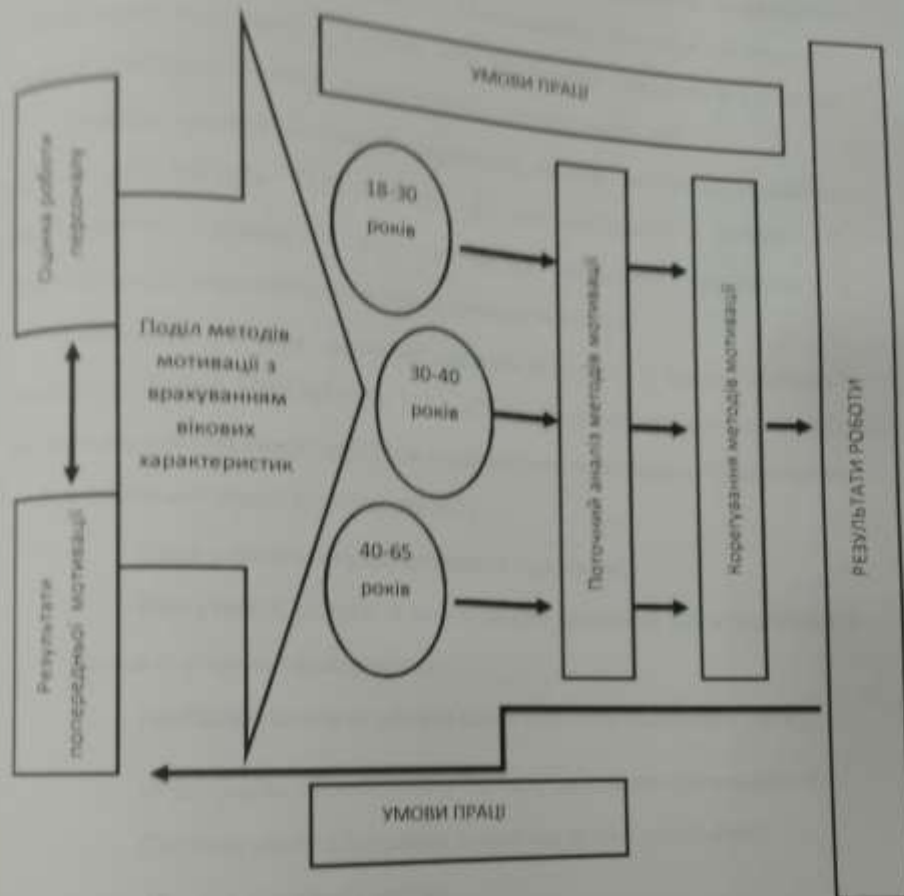


Рис. 3.9 Мотивований механізм стимулювання праці персоналу в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стіль Д»

Другу групу утворюють компоненти, пов'язані з досягненням достатньо важких цілей. Вони відносяться до поточних справ.

До третьої групи компонентів входять складові прогнозних оцінок діяльності суб'єкта.

Четверта група компонентів відображає причинні чинники відповідної діяльності.

Перераховані компоненти є потенційною мотиваційною структурою, що виникає в ході виконання завдання. Центральною ланкою в цій структурі є мотиваційні компоненти, а серед них компоненті самоповаги адекватно виражає експериментальну оцінку рівня домагань особи [66].

Перелік методів мотивації персоналу мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» ми описували у розділі 2.3. Вдосконалення деяких з них допоможе збільшити самовіддану і продуктивність персоналу, зменшити плинність кадрів.

Головною помилкою існуючої системи мотивації в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» є впевненість менеджера, що на підприємстві немає проблем в управлінні персоналом. Індикаторами неефективної мотивації виступають [67]:

- Спад середньої продуктивності персоналу;
- Відсутність різниці в матеріальній мотивації для працівників з різним ступенем ефективності;
- Незбалансованість оплати праці відносно галузевого ринку;
- Відсутність оптимального балансу заохочення та покарання;
- Система оплати залежить тільки від думки начальника;
- Висока плинність кадрів.

Основні бар'єри і фактори демотивації при впровадженні системи мотивації на підприємстві [68]:

- нечіткість кінцевих результатів діяльності підприємства;
- відсутність чітких критеріїв оцінки результатів діяльності;
- помилковість думки щодо необхідності обов'язкового підвищення фонду оплати праці;
- порушення домовленостей, що були обговорені при прийомі на роботу (зміні посади);

- ігнорування ідей та ініціатив;
- відсутність почуття причетності до підприємства;
- відсутність відчуття досягнень;
- відсутність визначення досягнень у персоналі;
- відсутність змін у статусі співробітника.

Враховання чинників демотивації при визначенні шляху заохочення працівника, залучення його до різноманітних проектів та створення атмосфери причетності до підприємства дозволить досягти високого рівня мотивації працівників і розкриття їх потенціалу [70].

Вікова група 18-30 років			
різноманітність і зміни	хреативність	цікава та корисна робота	високий зарібок
30-40 років			
високий зарібок	прагнення до досягнень		Самодосконалення
40-65 років			
соціальні контакти	визнання заслуг	високий зарібок	

Рис. 3.10 Основні мотиватори вікових груп

Методи мотивації працівників повинні підбиратися з врахуванням вікових груп. Оскільки індивідуальний підхід до кожного працівника при мотивації на практиці дуже ускладнений через суб'єктивний вплив менеджерів, тому нами запропоновано віковий поділ мотиваторів в залежності від віку особи (рис. 3.10).

Аналізуючи цю систему можна зауважити що для всіх вікових категорій працівників пріоритетним напрямком мотивування є високий зарібок.

Мотивування працівників не є дією без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання працівників. Підвищення значення грошових та статусних мотивів, що спостерігається нині, не означає відкинення ролі матеріальних стимулів, які впродовж тривалого часу були головними. Вони, як і раніше, залишаються важливим способом впливу на працівників, що здатні значно підвищити їх трудову активність та сприяти досягненню високих результатів діяльності як окремої особи, так і колективу в цілому.

Матеріальна мотивація не може на довго утримати працівників, тому керівники повинні пам'ятати про короткостроковий характер дій. Висока зарплата в деяких випадках може утримати працівників від звільнення з підприємства, але не змусить його постійно працювати інтенсивніше, ефективніше і бути креативним. При мотивації лише грошима, працівник легко змінить роботу виходячи тільки з матеріального інтересу.

3.3 Рекомендації щодо покращення роботи відділу персоналу в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д»

Відділ персоналу сконцентровує в собі роботу з всіма людьми, які працюють на підприємстві. Він є початком формування культури самоудосконалення та постійного розвитку мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д», оскільки її носієм є людина. То формування ефективної роботи відділу персоналу позначиться на роботі всього товариства.

Відділ персоналу в своїй роботі найчастіше стикається з проблемами невірального підбору, розподілу персоналу, невиконання перед ними обов'язків. Вирішення цих проблем в мережі магазинів роздрібної торгівлі

«PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» зводиться до збільшення кількості і покращення
якості персоналу, горизонтального або вертикального переміщення,
підвищення кваліфікації, перегляд політики мотивації. Розвиток відділу
організаційно повинен базуватися на [72]:

- динамічній зміні функцій, прав, обов'язків, пріоритетів відділу;
- динамічній зміні цілей;
- динамічній зміні структури відділу;
- динамічній зміні чисельності працівників;
- динамічній зміні відношення з іншими відділами підприємства.

Сучасні ринкові умови господарювання мають специфічні особливості взаємовідносин "менеджер - персонал", яка потребує науково-практичної роботи відділу персоналу мережі магазинів роздрівної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» спрямованого забезпечити ефективну підприємницьку діяльність.

Практична сторона удосконалення управління персоналом включає в себе:

1. Підвищення ролі самоуправління.
2. Налагодження ефективної співпраці лідера та колективу.
3. Підвищення якості організації управління праці.
4. Етика в діловому спілкуванні.

Самоуправління дозволить швидше й ефективніше у межах посадової інструкції розв'язувати незначні проблеми у роботі відділу. Воно являє собою і нематеріальне стимулювання відповідних працівників. Локальне

самоуправління мають взяти на себе лідери товариства. Що сприятиме турботливості працівників в ефективний колектив, для удосконалення роботи менеджерів. Менеджери мають підвищити якість управління не лише за рахунок лідерів, а за рахунок покращення індивідуальних показників роботи.

Вироблення зразка етичної поведінки кожного працівника є важливим завданням менеджера по управлінню персоналом, адже від цього залежатиме імідж підприємства. Етичні нормативи ділових комунікацій і ділової поведінки повинні розкривати загальну систему норм і правил етики, яких повинні дотримуватися працівники. Ці нормативи розробляються з метою поліпшити ділові комунікації на різних рівнях і в різних сферах діяльності організації. Мета їх створення встановлення сприятливого моральної атмосфери і визначення етичних рекомендацій при прийнятті рішень.

Реалізація норм і правил етикету в спілкуванні – це ввічливість, тактовність, коректність, доброзичливість, чуйність, скромність та простота. Правила ділового етикету визначають порядок поведінки працівників при виконанні ними професійних обов'язків. Серед них виділяють групу норм, які регламентують характер відносин "менеджер – персонал". До їх числа входять форми привітання, правила ведення ділової розмови, етикетні норми службового спілкування з працівниками в типових виробничих ситуаціях.

Етикет керівника - це лише форма прояву уваги до підлеглого, проява поваги до його гідності. Однак реалізація норм і правил етикету допоможе ефективніше організувати процес управління колективом в нових умовах господарювання, позитивно вплинути на діяльність підлеглих [75].

Напрями діяльності мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» стосовно персоналу потребують окремих вдосколень.

Для забезпечення в мережі магазинів роздрібною торгівлю «PROSTOR» ТОВ «Стіль Д» достатньою кількістю молодих працівників і зменшити витрати на пошук персоналу ми пропонуємо налагодити систему співпраці з університетами і коледжами України. Студентами виступають:

- студент першого курсу, який поступив в університет/коледж на денну/заочну форму навчання;
- вищий навчальний заклад;
- мережа магазинів роздрібною торгівлю «PROSTOR» ТОВ «Стіль Д».

Умова співпраці полягає в можливості студента проходити стажування в період літніх або зимових канікул на посаді що відповідатиме обраній ним спеціальності. Термін стажування на підприємстві становитиме один календарний місяць. За цей період студент повинен ознайомитися з специфікою підприємства і помагати виконувати обов'язки працівнику до якого був прикріплений.

В моніторингу соціально-психологічної ситуації та організації комунікацій усередині товариства потрібно посилити організаційну культуру в мережі магазинів роздрібною торгівлю «PROSTOR» ТОВ «Стіль Д» за рахунок організаційної поведінки.

Організаційна поведінка – це поведінка працівників об'єднаних у визначенні управлінські процеси, що мають свої цілі, ритми, темпи, структуру відносин, організаційні рамки і культуру. Менеджерами різних рівнів контролюється направленням зазначених процесів. Перетин на підприємстві підпорядкувань працівників і узгодження інтересів підрозділів при оптимальному співвідношенні формує організаційну поведінку. Ідентифікація працівника в рамках підприємства, дозволяє зменшити вплив

93

включення з комунікаційного середовища і добитися взаємопозитивної системи. Організаційну культуру менеджер повинна неодноразово дослідити за допомогою запровадження фундаментальних цінностей, оскільки снів ставних з режимом роботи підприємства. Це обумовлює наявність достатньої професійної та особистої культури, прозорих зобов'язань перед підприємством. Менеджери повинні демонструвати своє ставлення у формах виступів, заяв, перебування на робочому місці, що свідчить про його інтерес до організаційних цінностей товариства [76].

Менеджер повинен приділяти час і звертати свою увагу на повсякденне життя працівників в розумних рамках, контролювати процес реалізації правил мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д». При виникненні непередбачуваної ситуації вносити корективи в організаційну поведінку. Обов'язковим для менеджера повинно стати особисте привітання кожного працівника з Днем народження і основними прийнятими святами.

Розуміння значення організаційної культури в повсякденному житті організації, щоденні дії керівника відповідаючи цінностям сприяють розвитку культури підприємства. Тому цінності менеджерів повинні стати невід'ємною частиною внутрішнього циклу підприємства.

Схема підвищення організаційної культури включає в себе (рис. 3.4) виділення елементів організаційної культури які повторюються та опосередковано впливає на всі сфери діяльності. Організаційна культура формується у процесі спілкування і направлених для досягнення мети дій, тому її носієм виступає персонал. У результаті цих процесів виробилися власні цінності, норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Цілеспрямовано аналізуються, контролюються, оцінюються менеджерами, задля щільного і постійного відтворення загальної культури працівниками під час розподілу обов'язків. Задля дотримання працівниками

...найдоцільнішим є встановлення винагороди, яка може мати нематеріальну цінність.

Усі складові системи формування і розвитку організаційної культури повинні орієнтуватися і сприяти досягненню головної мети встановлення організаційної культури забезпеченню самоорганізації соціально-економічної системи, підвищенню трудового потенціалу. Елементи організаційної культури постійно вдосконалюються, зміни відбуваються відповідно до нових уявлень про цінності.

Значення таких цінностей, як орієнтація на потреби, творчість, відкриття особистості, здатність до компромісу, передбачуваність поведінки, надійність, стабільність зростає. Виділивши і узагальнивши основу культури в мережі магазинів роздрібно торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» було введено:

1. Чітке дотримання чинних правил, стандартів і норм.
2. Виконання обов'язків, які виходять з договірних відносин та традицій ділового спілкування.
3. Чесність у ставленні до суб'єктів свого бізнесу, споживачів, партнерів, держави.

Дані фундаментальні принципи повинні щоденно застосовуватися в повсякденній роботі не тільки відділу персоналу, а і всіх без винятку структурних одиницях.

Реалізація програми щодо зміцнення зв'язків з працівниками. Відсутність взаємозв'язків відділу персоналу з іншими структурами товариства зменшує швидкість і якість забезпечення потреби в персоналі глибокому аналізу та підвищенню кваліфікації.

Налагодження таких зв'язків допоможе запобігати виникненню негативних конфліктних ситуацій між підрозділами, та удосконалити роботу.

як структурними одиницями, а отже і підвищити продуктивність всього підприємства.

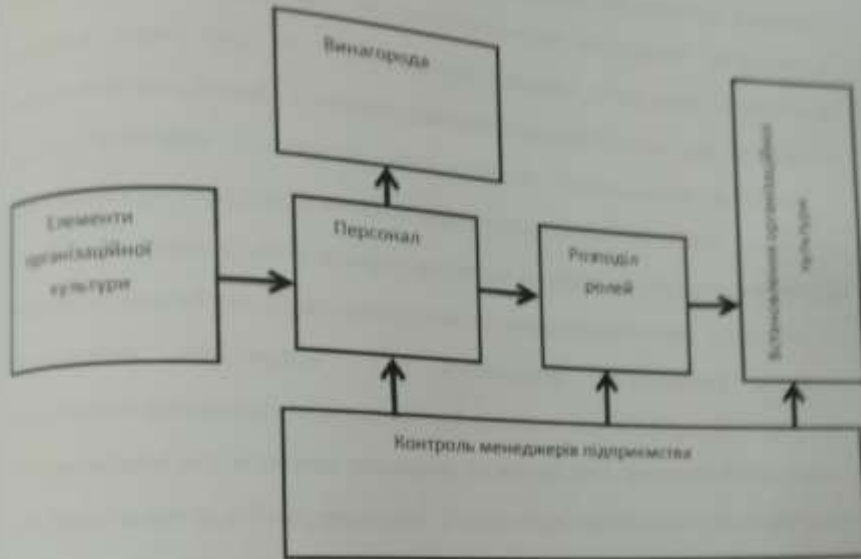


Рис. 3.11 Підвищення організаційної культури мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стіль Д»

Перелічені вище заходи щодо удосконалення відділу персоналу забезпечать:

1. Збільшення продуктивності взаємовідносин "менеджер - персонал" за допомогою використання етики в ділових комунікаціях.
2. Зменшить затрати підприємства на пошук працівників через запропоновану систему співпраці з вищими навчальними закладами.
3. Покращення морального клімату в мережі магазинів роздрібно торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стіль Д» за допомогою підвищення рівня організаційної культури.
4. Підвищення рівня відповідальності працівників через налагодження самоуправління та ефективної співпраці лідера та колективу.

У дипломній роботі на основі проведеного дослідження виконано наукове обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо суті та особливостей системи управління управління людськими ресурсами в мережі магазинів роздрібної торгівлі як однієї з основ управління розвитком підприємства. Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. Відповідно до існуючих розробок у сфері управління розвитком підприємства набули подальшого розвитку визначення понять "персонал" та "управління персоналом". Під персоналом пропонується розуміти сукупність працівників підприємства з певними динамічними якостями, що сформувалися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, для досягнення цілей підприємства. Управління персоналом є комплексною системою заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.

2. Доведено, що система управління людськими ресурсами є налагодженим механізмом групи фахівців апарату управління персоналом (суб'єкт управління), який використовує для управлінського впливу на об'єкт управління: технічні засоби, інформаційну базу даних, комплекс методів, на основі діючої законодавчої, нормативно-правової бази для досягнення цілей підприємства. Обґрунтовано, що система управління людськими ресурсами включає: суб'єкт управління, об'єкт управління, управлінський вплив та зворотні зв'язки; підсистеми є наступні: аналізу та планування, підбору, найму та обліку; оцінювання, навчання та підвищення кваліфікації; мотивації; організації трудових відносин на підприємстві; інформаційного та правового забезпечення.

3. Досліджено, що мережа магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» у м. Запоріжжя проводить цілеспрямовану роботу із розширення чисельності працівників. На основі проведеного аналізу етну структури персоналу зазначено, що:

- середньооблікова кількість працівників в мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» у м. Запоріжжя у 2018 р. порівняно з 2016 р. зросла на 11,3 %;

- основну частку персоналу становили штатні працівники – 62,3-64,5%, які, проте, підвищились 2018 р. порівняно з 2016 р. на 2,2 відсоткового пункту;

- серед позаштатних працівників частка зовнішніх сумісників складає 13-8,1%. За 2016-2018 рр. їх питома вага знизилася на 0,7 відсоткових пункти, а кількість зросла на 20,7%. Частка працюючих за цивільноправовими договорами становить 21,0-21,7%. Протягом аналізованого періоду зросла їх кількість – на 14,6%, а питома вага – на 0,7 відсоткового пункту.

Важливою характеристикою якісного складу персоналу є аналіз статтєвої структури працівників.

У статтєвій структурі працівників торговельного підприємства переважають жінки. Персонал представлений здебільшого особами молодого й середнього віку, а саме:

- питома вага чоловіків у складі персоналу становила 33%. Упродовж аналізованого періоду (2016-2018 рр.) їхня частка знизилася на 0,1 відсоткового пункту;

- у віковому складі переважна частка належить особам віком 35-49 років – 47,7% облікової кількості штатних працівників, їхня питома вага не суттєво змінювалася протягом аналізованого періоду;

... питома вага працівників у віці 15-14 років становила 43,2-43,2% і зросла на 10,9% у порівнянні 2018 р. до 2016 р. Частка працівників віком 50-59 років становила 0,1% від питомої частки усіх працівників. Забі у цьому році обсяг зріс на 5 осіб.

Незмінним критерієм при призначеннях є рівень освіти працівників товариства закладає те, що кожен третій працівник. Освітній рівень працівників в мережі магазинів роздрібно торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стіль Д» у м. Запоріжжя.

... питома вага осіб з вищою освітою у 2016-2018 рр. склали 43,2%, проте спостерігалась її спад на 0,8 відсоткового пункту, що є негативною тенденцією. Зниження кількості працівників з вищою освітою у 2018 р. порівняно з 2016 р. склали 0,8% відсоткового пункту.

... частка осіб з повною вищою освітою склали 20,5-21,8% і у відсотковому пункті спостерігається спад на 1,3, їхня кількість зменшилась і становить 20,5%.

... питома вага працівників з неповною та базовою вищою освітою становила 15,4-15,9%. Їхня частка зросла на 0,5 відсоткового пункту, кількість збільшилась на 9 осіб.

Вагомим детермінантом ефективної праці персоналу є задоволення її матеріальним і моральним аспектами. Заробітна плата працівників в мережі магазинів роздрібно торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стіль Д» у м. Запоріжжя нижча, ніж у галузях промисловості, що спричиняє відтік персоналу з торговельного підприємства. Заробітна плата працівників в мережі магазинів роздрібно торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стіль Д» у м. Запоріжжя, за 2016-2018 рр.

94

- середньомісячна заробітна плата працівників в мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стіль Д» у м. Запоріжжя зростає на 48,7% у порівнянні 2018 р. до 2016 року. Але такий приріст на фінансовій основі життя працівників товариства суттєво не відобразився, оскільки складає економічна ситуація у державі, високий рівень інфляції - знизили грошову надбавку;

- позитивним є поступове збільшення середньомісячної заробітної плати працівників як управлінського, так і торгового персоналу. Але у порівнянні 2018 р. до 2016 р., а торгового - лише на 34,2%. Але говорить про те, що професійній сфері торгівлі отримують менше у грошовому еквіваленті, у порівнянні з управлінцями, та ще й приріст виявився меншим.

4. Управління людськими ресурсами ґрунтується на комплексі регламентів, що визначають місце та роль кожного структурного підрозділу та кожного працівника в системі управління, порядок, норми взаємодії між ними та форми впливу на об'єкт управління. Проведено комплексну оцінку працівників, під час якої було враховано професійнокваліфікаційний рівень, якість роботи, складність роботи, конкретний результат досягнутий працівниками підприємства. Доведено, що для підвищення професійного розвитку персоналу потрібно використовувати методи навчання на робочому місці, електронне навчання, коучинг лінійним менеджером, зовнішні конференції, семінари, зовнішні тренінги, курси, коучинг зовнішніми спеціалістами, ротация, навчання в дії.

5. Удосконалено систему атестації і навчання персоналу мережі магазинів роздрібною торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стіль Д». Підприємству потрібно використовувати пропозиції працівників і атестацію персоналу під час вибору методів визначення потреби у навчанні. Запропоновано метод неформального вирішення локальних проблем. Метод дозволяє персоналу у

100

неформальній обстановці навчатися і переймати досвід інших працівників. Атестацію персоналу запропоновано проводити частковими електронним тестуванням, бесідою із керівником мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» у м. Запоріжжя для зрівноваження суб'єктивності та суб'єктивності думок. До питань електронного тестування працівника доцільно включати опитування щодо якості робочого процесу, мотивації по спеціальності, аналітичні питання щодо забезпеченості працівника відповідними ресурсами, пропозиції працівника. Ці групи питань допоможуть проаналзувати не тільки кваліфікацію працівника, а й визначити можливі причини не ефективної роботи та шляхи вирішення проблем.

6. Застосовано мотивованій механізм стимулювання праці персоналу, який включає: оцінку роботи персоналу, методи мотивації, умови праці та результат мотивації. Найважливішими елементами механізму мотивації вказано принципи: відповідності та пов'язаності з матеріальними мотиваторами результатів діяльності працівника, колективу, підприємства, об'єктивності та справедливості встановлення винагороди для всього персоналу, спрямованості мотивів на задоволення потреб, а стимулів на задоволення інтересів підприємства, гнучкості, довгостроковості та цілеспрямованості мотивації. Індивідуальний підхід до кожного працівника на практиці ускладнений через суб'єктивний вплив менеджерів, тому запропоновано віковий поділ мотиваторів залежно від віку особи.

7. Рекомендовано роботу відділу персоналу базувати на динамічній зміні функцій, прав, обов'язків, працівників відділу, динамічній зміні цілей, динамічній зміні структури відділу, динамічній зміні чисельності працівників, динамічній зміні відношення з іншими відділами мережі магазинів роздрібної торгівлі «PROSTOR» ТОВ «Стиль Д» у м. Запоріжжя. Застосування таких рекомендацій дозволить збільшити продуктивність

101

можливості "менеджер - персонал" за допомогою використання етике в
співпраці, зменшити затрати підприємства на пошуки працівників
професійно запропоновану систему співпраці з вищими навчальними закладами,
покращити моральний клімат мережі магазинів роздрібною торгівлі
«BOSTOR» ТОВ «Стиль Д» у м. Запоріжжя за допомогою підвищення рівня
організаційної культури, підвищити рівень відповідальності працівників
щодо налагодження самоуправління, ефективної співпраці лідера та
колективу, зменшити плинність та період адаптації персоналу завдяки
внутрішній культурі підприємства.

1. Економічна енциклопедія. Відповідальний редактор С.В. Мочерний. Київ. Видавничий центр "Академія". Т. 1, 2015., 863 с.
2. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків, 2013., 496 с.
3. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2014. Вип. 27, т. 1. С. 30-34.
4. Галуща І.О. Концептуальні підходи до стратегії інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. *Проблеми науки*. 2008. № 8. С. 14-21.
5. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 313-318.
6. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 60-72.
7. Теория и практика управления персоналом: учебно-практическое пособие. К.: МАУП, 2013. 280 с.
8. Кубенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства. *Економіка і маркетинг в ХХ сторіччі*. Ч.І. 2006. 80 с.
9. Любомидрова Н.П. Принципи ефективного мотивування працівників інноваційної інфраструктури URL: <http://ena.lp.edu.ua> (дата звернення: 20.11.2019).
10. Управління персоналом фірми: навчальний посібник для студ. економ. спец.; ред. Валентина Крамаренко, Бориса Холод. К.: ЦУЛ, 2013. 271 с.
11. Балабанова Л.В. Управління персоналом/ К.: Професіонал, 2016. 512 с.
12. Мурашко М.А. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник, 2-ге вид., стереотип. К.: Знання, 2011. 311 с.

13. Щербина В.С. Господарське право. підручник. К.: Юриком Інтер, 2011. 342 с.
14. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. 2013. № 21. 133 с.
15. Кабушкін Н.Н. Основы менеджмента: учебное пособие. 5-е изд., переработанное. М.: Новое знание, 2012. 336 с.
16. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Econoz/2011_3x113korz.pdf (дата звернення: 20.11.2019).
17. Сардак О.В. Політика персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Експертний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 303-307.
18. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/mek/2010_1/163.pdf (дата звернення: 20.11.2019).
19. Дуракова І.Б. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Омск, 2011. 436 с.
20. Ациров Д.А. Управление персоналом: навчальний посібник. М.: ИНФРА-М, 2005. 370 с.
21. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.
22. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій. К.: МАУП, 2007. 488 с.
23. Мірошніченко А.Н. Управление людскими ресурсами организации. URL: http://free.megacampus.ru/xbookm0022/index.htm?go=part068*page.htm (дата звернення: 20.11.2019).
24. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1. С. 141-146.

15. *Земельна приватність*. Под ред. Азарова П.В. и др. М.: Енисейск. гос. ун-т, 2010. 742 с.
16. Уваренко А.М. *Професійний розвиток персоналу – питання успішної економіки. Експертний звіт* Дніпро, 2014. № 1 (154). С. 194-197.
17. Бондарівська Н.П. *Системний аналіз управління трудовою економікою підприємств в країнах з ринковою економікою. Науково-педагогічний журнал "Інноваційна економіка"*. 2015. № 1 (156). С. 138-143.
18. Щербак Л. *Управління трудовою ресурсною професійною освітою в Україні в Україні на виробництві в Республіці Болгарія. Справочник керівника*. 2006. № 08. С. 91-93.
19. Щербак Л. *Професійна освіта і виховання кадрів на виробництві в Україні. Справочник керівника*. 2010. № 03. С. 88-90.
20. Котковська І. *Коучинг як новий метод управління персоналом. Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 1 (14). С. 178-184 URL: <http://serp.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16k1stkov.pdf> (дата звернення 20.11.2019).
21. Невікова М.М. *Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти*, монографія. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.
22. *Управління персоналом: навчальний посібник*. М-во освіти і науки України, Київ: *екон-ном іст менеджмент (Техно)*, К. Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.
23. *Офіційний сайт мережі магазинів роздрівної торгівлі PROSTOR* URL: <http://www.prostor.ua/> (дата звернення 20.11.2019).
24. Михайлова Л.І. *Управління персоналом: навчальний посібник*. К. Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
25. *Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. для спеціальності "Менеджмент"*. Вулик К. "Кондор", 2012. 518 с.
26. *Макаревич О. Мотивація як інструмент дій особистості. Соціологія*. 2016. № 2. С. 134-141.
27. *Верхоглядова Н.І. Методологічні засади формування*

38. Крисенко А.В. Корпоративна культура як основа конкурентного переваги підприємства. *Вісник НГУ "ХПИ"*, 2015. № 24. С. 68-72.
39. Камерон К., Куни Р. Диагностика і зміна організаційної культури. Пер. з англ. під ред. І.В. Андрєєвої. СПб., 2011. 142с.
40. Калниченко Т.І. Теоретичні підходи до трактування організаційної культури. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємство*, 2010. № 1. С. 62 – 67.
41. Ядранська, О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. *Економіка & держава*, 2014. №1. С.60-63.
42. Обер-Кріе Дж. Управление предприятием : пер. с фр. М. : Сирин, 2009. 257 с.
43. Корношин В.Ю. Оценка и аттестация персонала: учебное пособие. М: МИЭП, 2010. 120 с.
44. Балабанова Л. Організація праці менеджера: підручник для студентів вищих навч. закл. Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кафедра маркетингового менеджменту. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 480с.
45. Даник В. М. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2010. 276 с.
46. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення. *Україна: аспекти праці*, 2009. № 4. С. 23-27.
47. Овчинников Д.Л. О системе управления персоналом в современной Японии. *Актуальные проблемы соврем. науки*, 2007. № 4. С. 33-34.
48. Сильванович С.Ф. Организация обучения персонала. *Кадровая служба*, 2007. № 4. С. 32-33.

49. Скажун В.А. Организация и методика профессионального обучения. Учебное пособие. М. ФОРУМ-ИНФРА, 2007. 336 с.
50. Хабибуллина С.А. Построение системы обучения в компании *«Промисле розвити»* // *Перспективи*, 2009. № 3 (19). С. 198-204.
51. Храшова Н. Развитие персонала ключевой фактор успеха бизнеса // *Промисле розвити*, 2015. № 10. С. 16-17.
52. Грищенко Т.Б., Грищенко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Ворон Н.В., Анохина Л.П. *Етика ділового спілкування. Навч. посібник*. К.: Центр учбової літератури, 2014. 344 с.
53. Стрельчук С.М., Коваленко Т.Д. Мотиваційний моніторинг та вплив ефективності системи мотивації // *Актуальні проблеми економіки*, 2018. № 3. С. 124-129.
54. Стойка А.В. Соціалізація і мотивація економічних суб'єктів // *Економіка та держава*, 2016. № 8. С. 56-58.
55. Эммонс Р. Психология высших устремлений. Мотивация и духовность личности. М.: Смысл, 2004. 416 с.
56. Фартунина А.І. Матеріальна мотивація персоналу // *Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи. ІІІ між. наук.-практ. конф.*, 2010. X. Магістр, 2010. С. 137-140.
57. Кетько С.М., Пакулина С.А., Помінов А.В. Единство рефлексії, мотивації і адаптації в свідомості людини: Колективна монографія. М., 2005. 231 с.
58. Старобинский Э. Передача полномочий – один из важнейших принципов менеджмента // *Управление персоналом*, 2015. № 4. С. 23-27.
59. Огланська Н.В. Модель формування системи контролю персоналу. «Стратегія інноваційного розвитку економіки» // *колективна монографія*. Х.: НГУ «ХПІ», 2013. 262 с.
60. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність. монографія. К.: ТОВ «Три-К», 2013. 382 с.