

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра управління персоналом і маркетингу**

**КВАЛІФІАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему «Вдосконалення системи управління персоналом в торговій  
організації»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0511-уп  
спеціальності 051 – Економіка  
Освітньої програми « Управління  
персоналом і економіка праці»

Юлпатов Н.М.

Керівник : к.е.н., доцент

Терент'єва Н.В.

Рецензент: декан факультету ФЕУ НУ  
«Запорізька політехніка»

к.е.н., доцент

Корольков В.В.

Запоріжжя – 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 051 – Економіка  
Освітня програма управління  
персоналом і економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М.Іванов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
Юлпатову Нікіті Михайловичу  
(прізвище, ім'я, по-батькові)**

1. Тема роботи : «Вдосконалення системи управління персоналом в торговій організації»

керівник роботи: Терет'єва Н.В., к.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від 30» червня 2021 року № 966–с

2. Строк подання студентом роботи «1» грудня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи: дані звітності ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність та структуру системи управління персоналом організації; визначити методи системи управління персоналом на підприємстві; проаналізувати поняття стратегічного управління персоналом в організації; дослідити систему управління персоналом ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»; проаналізувати систему стратегічного управління персоналу через оцінку процесу професійної підготовки та перепідготовки працівників ТОВ «Ред Булл Україна»; проаналізувати соціальну ефективність кадрового менеджменту ТОВ «Ред Булл Україна»; запропонувати напрямки удосконалення та покращення ефективності системи стратегічного управління працівниками ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»; запропонувати покращення програми професійного навчання та збільшення штату працівників; розробити програму по удосконаленню мотивації роботи працівників.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 8 рис., 11 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент	18.08.2022р.	18.08.2022р.
2	Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент	09.09.2022р.	09.09.2022р.
3	Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент	19.10.2022р.	19.10.2022р.

7. Дата видачі завдання 1 липня 2022 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2022р. – 09.07.2022р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2022р. – 11.08.2022р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2022р. – 09.09.2022р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2022р. – 07.10.2022р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2022р. – 08.11.2022р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2022р. – 15.12.2022р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку торецензії	16.11.2022р. – 29.11.2022р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	01.12.2022р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_

( підпис )

Н.М. Юлпатов

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник роботи \_\_\_\_\_

( підпис )

Н.В. Терент'єва

(ініціали та прізвище)

### Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

( підпис )

І.М. Дашко

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 96 с., 8 рис., 11 табл.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління персоналом в торговій організації.

Предметом дослідження є система управління персоналом та фактори, які впливають на її розвиток.

Метою магістерської роботи є систематизація та розвиток теоретико-методологічних положень формування системи управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на прикладі торгової організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА».

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, маркетингового, економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення даних та ін.

У процесі дослідження одержано такі наукові результати: досліджено сутність та структуру системи управління персоналом організації; визначено методи системи управління персоналом на підприємстві; проаналізовано поняття стратегічного управління персоналом в організації; досліджено систему управління персоналом ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»; проаналізовано систему стратегічного управління персоналу через оцінку процесу професійної підготовки та перепідготовки працівників ТОВ «Ред Булл Україна»; проаналізовано соціальну ефективність кадрового менеджменту ТОВ «Ред Булл Україна»; запропоновано напрямки удосконалення та покращення ефективності системи стратегічного управління працівниками ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»; запропоновано покращення програми професійного навчання та збільшення штату працівників; розроблено програму по удосконаленню мотивації роботи працівників.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами,

зокрема, рекомендації з поліпшення умов праці та плинності кадрів.

СИСТЕМА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРИ, КАДРОВИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ, УМОВИ ПРАЦІ, МОТИВАЦІЯ, ПРОФЕСІЙНЕ  
НАВЧАННЯ.

## SUMMARY

Master's thesis: 96 pages, 8 figures, 11 tables.

The object of the study is the process of forming a personnel management system in a trade organization.

The subject of research is the personnel management system and the factors that influence its development.

The purpose of the master's thesis is the systematization and development of the theoretical and methodological provisions of the formation of the personnel management system and the development of practical recommendations for the improvement of the personnel management system based on the example of the trade organization PED BULL UKPAYNA.

Research methods: logical generalization, deductive, marketing, economic and statistical analysis, comparison, summarization of data, etc.

The following scientific results were obtained in the research process: the essence and structure of the organization's personnel management system were investigated; the methods of the personnel management system at the enterprise are determined; the concept of strategic personnel management in the organization is analyzed; the personnel management system of "PED BULL UKPAYNA" LLC was investigated; the system of strategic personnel management was analyzed through the assessment of the process of professional training and retraining of employees of "Red Bull Ukraine" LLC; analyzed the social effectiveness of personnel management of Red Bull Ukraine LLC; directions for improving and improving the effectiveness of the strategic employee management system of "RED BULL UKRAINE" LLC are proposed; improvement of the professional training program and increase in the number of employees are proposed; a program was developed to improve employee motivation.

The results of the study can be applied by enterprises, in particular, recommendations for improving working conditions and staff turnover.

SYSTEM, PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL, PERSONNEL  
MANAGEMENT, WORKING CONDITIONS, MOTIVATION,  
PROFESSIONAL TRAINING.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	14
1.1 Сутність та структура системи управління персоналом на підприємстві	14
1.2 Методи системи управління персоналом на підприємстві.....	22
1.3 Поняття стратегічного управління персоналом в організації .....	31
Висновки до розділу 1 .....	38
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» .....	40
2.1 Організаційна структура ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА».....	40
2.2 Аналіз системи стратегічного управління персоналом через оцінку процесу професійної підготовки та перепідготовки працівників як головної засади організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» .....	45
2.3 Аналіз соціальної ефективності кадрового менеджменту ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» .....	56
Висновки до розділу 2 .....	60
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА».....	62
3.1 Розробка кадрової політики як основа формування стратегічного управління персоналом ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА».....	62
3.2 Покращення програми професійного навчання та збільшення штату працівників, як головного чинника у стратегії управління персоналом ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» .....	73
3.3 Розробка програми по удосконаленню мотивації роботи працівників ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» .....	79
Висновки до розділу 3 .....	85
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91



## ВСТУП

Використання понять як управління персоналом, кадровий менеджмент, управління людськими ресурсами показує, що персонал завжди буде невід'ємною частиною загальної системи організаційного управління, а також тісно пов'язані з іншими управлінськими елементами, а саме - постановка цілей організації, розробка, планування, організація та контролінг стратегій.

Актуальність даної теми впливає з необхідності удосконалення системи управління персоналом в торговій організації, яка обумовлена необхідністю приведення її у відповідність до вимог сучасного розвитку економіки. Організаційно-економічні умови функціонування сучасних організацій, потребують у кваліфікованих і компетентних працівниках, у посиленні ролі людського фактору як необхідних умов ефективності діяльності організації і впровадження інновацій.

Система управління персоналом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємств, тому потребує посиленої уваги й залишається актуальним для всіх господарських утворень.

В сучасних умовах економічний та соціальний розвиток неможливий без впровадження стратегічних напрямів в систему управління персоналом. Це дасть змогу забезпечити ефективне досягнення перспективних цілей підприємствами на основі утримання конкурентних переваг та відповідного реагування на зміни зовнішнього середовища, серед яких: формування відповідної організаційної структури управління; інвестування в розвиток персоналу; підвищення його конкурентоспроможності; маркетинг персоналу; створення ефективної системи мотивування та стимулювання.

Реальний ефект від вдосконалення системи управління персоналом

можливо досягти лише за умови базування всіх її елементів на об'єктивному підґрунті, виходячи з відповідних потреб підприємства та за наявності певних умов зовнішнього середовища, що у свою чергу вимагає чіткості теоретичних і методичних підходів у цій сфері.

Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом досліджено в працях таких зарубіжних та вітчизняних учених, як Д. Богиця, В. Гриньова, О. Грішнова, Г. Дмитренко, В. Дятлов, Г. Десслер, А. Єгоршин, Г. Завиновська, Л. Карташова, А. Кібанов, А. Колот, А. Маслоу, Ю. Одегов, І. Попова, М. Семикіна, Н. Тарнавська, А. Ткаченко, Є. Уткін, С. Шекшня, Г. Щьокін та інші.

Разом із тим всебічне вивчення та аналіз опублікованих праць, присвячених дослідженню цієї проблеми засвідчили необхідність подальшого розвитку теоретичних основ системи управління персоналом з обґрунтуванням пріоритетних шляхів підвищення його ефективності.

Метою кваліфікаційної роботи є систематизація та розвиток теоретико-методологічних положень формування системи управління персоналом торгової організації та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня кваліфікації працівників на прикладі ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА».

На роботу системи управління персоналом суттєво впливає недосконалий рівень організаційно-правової та соціально-психологічної культури робітників персоналу, велика частина яких не має потрібної освіти та тривалий час не підвищує рівень своєї кваліфікації. Знання та вміння в області управління персоналом, як правило, бракує більшості керівників та підприємців, що призводить до зниження ефективності дії системи управління персоналом.

Тому саме такі завдання були поставлені в роботі:

- дослідити сутність та структуру системи управління персоналом організації;
- визначити методи системи управління персоналом на підприємстві;

- проаналізувати поняття стратегічного управління персоналом в організації;
- дослідити систему управління персоналом ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»;
- проаналізувати систему стратегічного управління персоналу через оцінку процесу професійної підготовки та перепідготовки працівників ТОВ «Ред Булл Україна»;
- проаналізувати соціальну ефективність кадрового менеджменту ТОВ «Ред Булл Україна»;
- запропонувати напрямки удосконалення та покращення ефективності системи стратегічного управління працівниками ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»;
- запропонувати покращення програми професійного навчання та збільшення штату працівників;
- розробити програму по удосконаленню мотивації роботи працівників.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління персоналом на ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА».

Предметом дослідження є персонал ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА», система управління кадрами та фактори, які впливають на її розвиток.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі управління персоналом.

У роботі використано такі методи: теоретичного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики та викладення послідовності положень кваліфікаційної роботи; логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладення послідовності положень кваліфікаційної роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів формування та розвитку системи управління персоналом; кореляційний аналіз – при

оцінюванні показників, які впливають на результативність системи управління персоналом підприємства; порівняльного аналізу та інші.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові та законодавчі акти, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, фахова література, статистичні дані ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

*вперше*

– запропоновано покращення програми професійного навчання та збільшення штату працівників, як головного чинника у стратегії управління працівниками організації ТОВ «Ред Булл Україна» як комплексного підходу до системи управління персоналу, диференційованого за окремими категоріями працівників, неперервного та зорієнтованого на перспективні професії;

*удосконалено:*

– програму мотивації роботи працівників ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА», що ґрунтується на встановленні залежності між оплатою праці та рівнем ефективності праці самого працівника.

Значення результатів магістерської роботи полягає у тому, що в якості вдосконалення системи управління персоналом в торговій організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» запропоновано головні напрямки розвитку мотивування роботи а саме: застосування нових стимулюючих форм оплати праці; розвиток системи управління діловою кар'єрою; розширення використання соціально-психологічних факторів у стимулюванні працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати

дослідження доповідалися й обговорювалися на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів і молодих вчених: «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності» (м.Запоріжжя, 15–16 грудня 2022р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано друковані праці: 1 фахова стаття та 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 1.1 Сутність та структура системи управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом – це важливий для суспільства процес, який включає в себе соціально-економічне явище; є дуже складним, різностороннім, які потрібно спрямовувати на створення та нормальне використання умов праці і потенціалу робочої сили організації. Сутністю управління персоналом є працівники, які розглядаються цінністю організації, її конкурентна перевага, яку треба активно розвивати, удосконалювати щоб досягти стратегічних цілей організації.

Основною метою управління персоналом є створення, розвиток і реалізація максимальної ефективності трудового потенціалу підприємства.

Організаційно-функціональна модель зі стратегії управління персоналом, що використана в організації надана у таблиці 1.1 [14].

Організаційно-функціональна модель зі стратегії управління персоналом показує, що управління працівниками виступає важливим явищем, який одночасно включає в себе систему організації, функцій управління, її ціль, процесу(предмет праці, засоби праці і тих хто виконує цю працю) та структури (ланки управління працівниками: вищий, середній і лінійний).

Отже управління персоналом в контексті сучасного організаційного управління виступає як сукупність дій принципу, механізму та методів, що мають вплив на створення, розвиток та ефективне використання працівників підприємства, які реалізуються як низка взаємопов'язаних напрямків і видів праці.

Таблиця 1.1 – Організаційно-функціональна модель по управлінню персоналом [14]

Ціль управління персоналом	Надання організації компетентним персоналом, ефективне використання, їх розвиток, що включає в себе професійний і соціальний		
Функції управління персоналом	1) Створення стратегії, прогнозувати її та підготувати персонал 2) Добір, оцінка і навчання персоналу 3) Організація і розвиток персоналу, їх мотивації та адаптація. 4) Забезпечення працівників правовим і інформаційним процесом управління		
Структура управління персоналу	Ланки управління персоналом: Вищий(директора компанії, керівники фірми, виконують функції планування і організації); Середній(менеджери, що здійснюють виконання технологій управління персоналом: профорієнтація, набір, відбір і найму персоналу); Лінійний(менеджери, що здійснюють напрямок дій персоналу, контроль і загальне керівництво над працівниками);		
Методи управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– організаційно-розпорядчі(адміністративні);</li> <li>– економічні;</li> <li>– соціально-психологічні;</li> <li>– правові методи управління;</li> <li>– технологічні методи;</li> <li>– ідеологічні методи;</li> </ul>		
Процес управління персоналом	Предмет праці:	Засоби праці:	Виконуючі працюю:
	Інформація, що використовується	Комп'ютери, засоби зберігання та передачі інформації	Начальники, професіонали, технічні виконавці

Результативність господарської діяльності в організації сильно залежать від якості системи управління персоналом. Під системою управління розуміється дії та функції відділів організації, центрального органу виконавчої влади, що включає в себе низку функціональних підсистем, а саме – функції підсистем представлено на (рис 1.1) [11, с. 67-69].

Організації використовують формальні групи, в яких з'являються неформальні групи, що створюються по наступним причинам:

- 1) соціальна відмінність між працівниками;
- 2) чітке розмежування в організаційній структурі;
- 3) трудові спори між робітниками.

Працівники відділу управління персоналом – не мають прямого впливу на основну діяльність підприємства. Працівники створюють загальні умови,

що реалізують ефективний потенціал кожного із працівників і виконує прямий контроль за їх застосуванням.

Кількість працівників відділу залежать від цілого ряду факторів:

- розміру організації;
- виду основної праці організації;
- специфіки, які вирішує завдання організації;
- їх традицій, фінансового стану та на якій стадії розвитку

знаходиться організація.



Рисунок 1.1 – Функції підсистем функціонального управління персоналом [11, с. 67-69]



З останніх даних загальна кількість працівників відділу управління персоналом займає від 10 до 20 % від загальної кількості працівників на підприємстві. Малі підприємства кадрові питаннями доручають керівнику, на середніх підприємствах – фахові ланки.

Настрій та бажання для того, щоб продуктивно працювати залежать від ділової атмосфери, яка створена в організації. Основні фактори ефективної праці виступають відносини між працівниками, чітке розмежування повноважень, стиль управління працівниками, відносини між начальством та підлеглими [5, с. 142-145].

Один із основних факторів управлінської культури є стиль управління, який напряду створює робочу атмосферу.

Вибираючи стиль управління потрібно придивлятися до двох аспектів.

1) Начальник приймає рішення на користь певного стилю і визначає, як будуть регулюватися стосунки з підлеглими.

2) Індивідуальний фактор - його стиль управління помічається в певних ситуаціях, що виникли між начальником та підлеглими.

Особистість начальника має значний вплив на його стиль управління. За вибором конкретного стилю управління персоналом стоїть саме характер людини. Також стиль управління залежить від суспільства і зглядів на те, як потрібно контролювати відносини субординації між працівниками та начальником і його підлеглими. Сучасне суспільство демократичне і саме в процесі управлінських відносин демократичного суспільства формую себе сучасна людина [5, с. 146].

Управління персоналом – це діяльність, яка має напярм на досягнення найбільш ефективного використання інтелектуальних ресурсів працівників для того, щоб максимально були досягнуті цілі організації та особистісні цілі працюючих. Перші, пов'язані з досягненням ефективності організації, а саме в отриманні максимального прибутку. Проте, все частіше продуктивність розуміють не тільки в економічному плані, а також в широкому контексті й зв'язують з такими поняттями як особистість, тобто розвиток психологічного

плану, як задоволеність працею, тобто участь у трудовому колективі організації, високий рівень саморозвитку працівників, мотивація персоналу до ефективної праці.

Успіх відділу управління персоналу залежить від двох чинників: здатності організації уміти визначити, яка потрібна поведінка працівників для максимального досягнення стратегії як організації так і особистісних цілей працівників, і умінням використання управлінських переваг для ефективного спрямування працівників на потрібну поведінку на підприємстві. Ці чинники однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової економіки.

Важливими атрибутами для максимального удосконалення стратегії ефективного управління персоналом є:

- зміна форми контролю і розширення можливостей виконавців;
- позитивна атмосфера довіри в організації для загальних прийнять рішення;
- удосконалення та планування кар'єри для основних працівників;
- передбачення проблем і комплексний підхід до персоналу у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням на підприємстві;
- організація та удосконалення культури підприємства новітнього типу.

Застосування системи управління персоналом повинно включати в себе підходящу стратегію менеджменту. Важливий етап впровадження цієї системи управління персоналом є підбір компетентних для організації працівників, тобто ефективне забезпечення для нинішнього виробництва кваліфікованими працівниками, а також сприяє для збільшення зайнятості працездатного населення, зменшує безробіття та соціальну напругу в суспільстві [7, с. 54-57].

Важливими рисами персоналу організації є структура і чисельність працівників.

Структура працівників – це група робітників, які мають пов’язані чіткою ознакою. Структура персоналу організації буває:

1) Штатна структура персоналу показує кількісно-професійний склад і заробітну плату працівників.

2) Організаційна структура працівників показує розподіл виконуваних функцій.

3) Соціальна структура організації показує групи, які мають певну класифікацію за: кількістю роботи, рівнем кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до певних громадських структур і партій, сімейним станом, мотивацією, рівнем життя і статусом зайнятості.

Чисельність персоналу залежить від характеру, масштабів, складності, процесів, які пов’язані з виробництвом, механізації цих процесів, їх автоматизації та від рівня техніки, що дозволяє дізнатися планове значення.

Визначені результати планової чисельності персоналу організації утворюють штатний розпис, де закріплена кожна посада працівників, що зазначається як: перелік посад, кількість штатних одиниць, заробітна плата, надбавки та доплати, а також щомісячний фонд заробітної плати.

Начальник організації, робітники відділу управління персоналом повинні отримати максимальний обсяг інформації, щоб розробити стратегічні рішення з утворення ефективної структури трудового колективу та удосконалення професійного і кваліфікаційного складу робітників [21]. Зайняття певної посади працівником потребує максимального оволодіння відповідною професією і кваліфікацією.

Професія – це сукупність професійних теоретичних знань і практичних навичок, які здобуті людиною під час фахової підготовки і певного досвіду роботи в даній сфері професії, що дозволяє працювати у відповідній діяльності.

Спеціальність – це вузький комплекс професійних знань і практичних навичок, набутих людиною під час роботи у межах певної професії.

У межах кожної професії виділяють спеціальності, що пов'язані з виконанням більш вузького кола функцій.

Кваліфікація – це певний професійний ступінь готовності, щоб виконувати працю за визначеною спеціальністю чи посадою.

Розрізняють:

- кваліфікація роботи (наявність певних вимог до того, хто виконує цю працю);
- кваліфікація працівника (набуті людиною професійні якості).

Кваліфікація працівника залежить від таких чинників, як: рівень загальних і професійних знань; стаж праці на даній посаді, необхідний щоб оволодіти цією професією. Керівники повинні оволодіти також і рівнем організаційних навичок. Характеристика кваліфікаційних груп персоналу організації наведена в таблиці 1.2 [21].

Таблиця 1.2 – Характеристика кваліфікаційних груп персоналу організації

Назва	Загальна характеристика
Спеціаліст вищої кваліфікації	Закінчена вища освіта та набутий практичний досвід роботи за фахом (понад 4 роки)
Спеціаліст середньої кваліфікації	Закінчена вища освіта та набутий практичний досвід роботи за фахом (понад 2 роки)
Спеціаліст	Закінчена вища або середня освіта та наявність практичного досвіду роботи (від 1 року)
Висококваліфікований працівник	Закінчена вища освіта, набутий досвід праці на важких місцях роботи (від 1 року)
Кваліфікований працівник	Профільна середня освіта (1 рік) та практичний досвід роботи (від 6 місяців та більше)
Малокваліфікований працівник	Спеціальна підготовка (від 6 місяців – до 1 року), невеликий досвід роботи
Некваліфікований працівник	Відсутність спеціальної освіти чи підготовки та досвіду праці

Кваліфікація надається комісією, яка на основі загальної перевірки знань і досвіду певного працівника і юридично закріплюють в документах,

а саме: дипломі та свідоцтві [21].

Розвиток ринкових відносин спричиняє перемини в роботі працівників, а також приводить до змін в професійно-кваліфікаційному складі робітників, що змушує впроваджувати інновації у діяльності організації.

Технологічний прогрес дозволяє ліквідувати спеціалізації більшості професій, що тягне за собою збільшення кількості працівників з вищою кваліфікацією.

Однак, в нинішніх реаліях зростає важливість професійних знань і умінь, зменшується кількість операцій, які потрібно виконувати важкою фізичною працею, зростає значимість, креативного підходу до праці, самостійності та ініціативності в прийнятті рішень.

Компетентність – це ступінь професійності робітника, що дозволяє йому самостійно та успішно вирішувати поставлені перед ним завдання.

Розкриває здатність робітника ефективно виконувати свої функції у повсякденних, так і в екстремальних умовах, вдало опанувати нове і швидко реагувати до умов, які постійно змінюються.

Такі знання та вміння потрібні всім працівникам, а особливо – керівникам, менеджерам вищої та середньої ланки, оскільки нинішнє виробництво залежить від дружніх відносин у групі, що призводить до успіху та досягнення цілей організації.

Характеристику сучасного робітника можна описати такими основними групами показників:

– особисті – це ті риси, що характеризують конкретну особистість: патріотизм, працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент тощо;

– комунікативні – навички, які описують ставлення особистості до людей, які її оточують: вміння працювати в штаті, знаходити спільну мову з іншими робітниками, лідерство;

– пізнавальні – це загальні вміння та знання про навколишній світ: загальний культурний та науковий світогляд індивіда;

– професійні – навички з виконання професійних зобов'язань: специфічні уміння та знання, виробничий досвід [37].

Формування певної системи характеристик особистості є основним завданням системи управління персоналом.

Отже, досягнення певних цілей у вивченні стратегій управління персоналом дозволяє сформувати не тільки соціальні, але й інтелектуальної компетентності робітників усіх рівнів організації.

В нинішніх умовах важливість цих якостей, щоб досягти продуктивної діяльності тільки покращується. Набуті навички та знання науки про управління персоналом виступають найважливішою частиною складових професійних компетентностей керівників організацій.

Таким чином, система управління персоналом – це і наука, і мистецтво ефективного керування працівниками в умовах їх професійної діяльності. Це комплекс принципів, механізмів та методів оптимального комплектування, розвитку, мотивації та раціонального користування персоналом.

Управління персоналом має відповідати ідеології розвитку організації, захищати інтереси робітників та гарантувати дотримання законодавства про працю при закріпленні, формуванні та використанні кадрів.

## 1.2 Методи системи управління персоналом на підприємстві

Система управління персоналом є непростим складовим компонентом управління підприємством. Необхідно розмежувати принципи управління персоналом та принципи будови системи управління персоналом.

Принципи управління персоналом – це правила, норми та основні положення, які необхідно виконувати спеціалістам і керівникам в процесі управління персоналом. Такі принципи відображають вимоги реально діючих економічних законів, саме тому вони і самі є об'єктивними.

Управління персоналом базується на таких принципах:

- демократичний централізм, науковість, планомірність, цілісність розпоряджень;
- централізації та децентралізації, поєднання персонального та колективного підходів, функціонального, лінійного та цільового управління;
- контроль за виконанням розпоряджень [11].

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково-розроблених методів. Методи управління – це сукупність процедур підготування, прийомів і прийняття, контролю виконання та організації управлінських рішень. В системі управління персоналом використовуються різнобічні методи, які відповідають характеру розв'язуваних професійних задач.

Таким чином, з точки зору системного аналізу управлінської діяльності можливо виділити чотири групи методів згідно з етапами управлінського процесу: методи прийняття; методи підготування; методи перевірки виконання управлінських рішень; методи організації [75].

По характеру впливу на виконавців виділяють чотири головні типи методів управління персоналом:

- організаційно-розпорядницькі;
- економічні;
- соціально-психологічні;
- правові.

Адміністративні методи направлені на такі мотиви поведінки, як усвідомлення необхідності дисципліни праці, прагнення людини трудитися в певній організації, почуття боргу та культуру трудової діяльності. Ці методи впливу виокремлюються прямим характером впливу: будь-який адміністративний чи регламентуючий акт підлягає неодмінному виконанню.

Для адміністративних методів притаманна їх відповідність правовим нормам, які діють на певному рівні процесу управління, так само й актам і

розпорядженням вищих органів управління.

Соціально-психологічному та економічному методам доречний непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на машинальну дію таких методів та важко визначити їх вплив на кінцевий результат.

За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих робітників. Вони засновані на використанні економічного механізму управління.

Соціально-психологічні методи управління запроваджені на застосуванні соціального механізму управління (соціальні потреби, система взаємовідносин в колективі і т.д.).

Своєрідність таких методів полягає в застосуванні значної частини неформальних факторів, інтересів індивіда, колективу та групи в процесі управління персоналом [42].

За характером впливу на виконавців виокремлюють методи прямого (безпосереднього) та непрямого (опосередкованого) впливу: матеріального і морального стимулювання роботи; адміністративні.

За масштабами використання виділяють такі методи управління:

- спеціальні (організація службової діяльності і т.д.);
- загальні (наприклад, інтерв'ю, аналіз діяльності, тести та інше).

При виконанні управлінських програм та рішень широко використовують методи індивідуальної та колективної матеріальної мотивації. Засобами цієї мотивації можуть виступати: посадовий оклад, винагорода, заробітна плата і т.д. [9].

Для надання витривалості організаційним зв'язкам в системі управління персоналом в процесі виконання управлінських рішень використовують метод розпоряджень. Він може проявлятися у вигляді наказів, інструкцій, планів, інших документів, які мають назву акти управління.

Одним із видів методів розпорядження є адміністративні методи, а саме методи авторитарної мотивації. Такі методи засновуються на



підпорядкуванні закону, вищим посадовим особам, правопорядку, мають зобов'язуючий характер.

За допомогою цього діють механізми примусу, які формуються для забезпечення інтересів товариства, особистості, держави, реалізуються права та обов'язки керівників, забезпечується службова дисципліна та умови виконання співробітниками їх зобов'язань (таблиця 1.3) [27].

Таблиця 1.3 – Система методів управління персоналом в організації

Методи управління персоналом		
Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
1	2	3
Встановлення держзамовлень	Техніко-економічний аналіз	Соціальний аналіз колективу
Формування структури органів управління	Техніко-економічне обґрунтування	Встановлення заохочень та моральних санкцій
Затвердження адміністративних норм і нормативів	Ціноутворення	Розвиток відповідальності та ініціативи у працівників
Правове регулювання	Планування	Встановлення соціальних поведінкових норм
Видання вказівок, наказів та розпоряджень	Матеріальне стимулювання	Створення груп, колективів, формування здорового психологічного клімату
Інструктування	Кредитування	Вдоволення культурних і духовних потреб
Добір, підбір та розміщення кадрів	Участь в капіталі та прибутках	Соціальне стимулювання розвитку колективу
Затвердження рекомендацій та методик	Оподатковування	Створення творчої атмосфери в колективі
Розробка посадових інструкцій, положень та стандартів підприємства	Встановлення економічних нормативів та норм	Участь працівників в управлінні
Розробка регламентуючої документації	Страхування	Соціальне планування
Встановлення адміністративних санкцій і заохочень	Встановлення матеріальних санкцій та заохочень	

Аналізуючи таблицю 1.3 можна зробити висновок, що методологія системи управління персоналом допускає розгляд сутності персоналу підприємства як об'єкта управління, процесу формування поведінкових моделей персоналу, що відповідає задачам та цілям підприємства, методів і принципів управління персоналом.

Технологія управління персоналом передбачає: організацію найму, прийому та підбору персоналу, його ділову оцінку, адаптацію та профорієнтацію, навчання, управління його робочою кар'єрою та службово-фаховим просуванням, організацію і мотивацію праці, управління конфліктами та стресовими ситуаціями, гарантування соціального розвитку підприємства, вивільнення персоналу та інше. Також сюди можна віднести проблему взаємодії керівників підприємства зі службами зайнятості та профспілками, управління безпекою персоналу [17].

Механізм управління персоналом підприємства включає в себе різноманітні громадські та державні формування:

- профспілкові органи, які займаються контролем дотримання адміністрацією підприємств та організацій прав працюючих;
- місцеві державні адміністрації;
- організації та підприємства, що визначають загальний напрямок кадрової політики підприємства [66].

До державних органів управління відносять органи праці та соціальних питань, кадрові служби державних організацій та центри зайнятості населення. Координація діяльності кадрових служб різноманітних галузей народного господарства відноситься до державних органів праці та соціальних питань, які:

- можуть визначити реальну потребу в спеціалістах з урахуванням ступеню розвитку продуктивних сил та перспективних шляхів науково-технічного прогресу, забезпечують контроль їх використання в народному господарстві;
- повинні забезпечити реалізацію громадянами прав на працю, добиваючись ефективної зайнятості працездатного населення на підставі передбачення потреб і джерела забезпечення народного господарства трудовими ресурсами, організований підбір працівників та інші види перерозподілу та розподілу робітників;

- спільно з органами утворення створюють ефективну систему фахового навчання, яка може забезпечити безперервне підвищення кваліфікації всіх працівників;

- здійснюють методичну роботу з атестації персоналу в галузях народного господарства.

- сприяють рішенню питань в організаціях та підприємствах [13].

Виходячи з нових вимог роботи з персоналом, переоцінюються функції кадрових служб всіх рівнів управління. Підвищується їх роль та рівень відповідальності при вирішенні задач соціального та економічного розвитку. В умовах переходу до ринкової економіки основними функціями кадрових служб організацій, підприємств та заснувань є:

- регулювання та планування цілеспрямованого професійно-кваліфікаційного росту і прямування кадрів, процесів їх вивільнення та перерозподілу;

- прогнозування, визначення перспективної та поточної потреби в персоналі та джерела її задоволення;

- організаційно-методологічне забезпечення професійно-економічного навчання, підготовка та перепідготовка персоналу;

- аналіз ділових, фахових, та індивідуальних якостей працівників за допомогою атестації;

- організація роботи фахової орієнтації молодого покоління, адаптація молодих спеціалістів та працівників на підприємствах;

- забезпечення результативного використання всіх форм морального та матеріального стимулювання працівників відповідно до ступені їх трудової діяльності [79].

Концепція управління персоналом – це система методико-теоретичних поглядів на визначення та розуміння сутності, критеріїв, цілей, утримання, задач, принципів та методів управління персоналом, а ще організаційно-практичних підходів до формування процесу її реалізації в конкретних

умовах функціонування підприємств [59].

Концепція управління персоналом включає в себе:

- формування системи управління персоналом і розробку технології управління кадрами;
- розробку методології системи управління персоналом.

В деяких організаціях формується система управління персоналом, в якій об'єднують під єдиним керівництвом заступника директора по управлінню персоналом та всі підрозділи, що мають відношення до роботи з кадрами.

Управління кадрами – багатогранний і винятково складний процес, що має специфічні особливості і закономірності. Знання їх у край необхідно керівникам і спеціалістам сучасного виробництва, робітникам кадрових служб і соціального розвитку для постійного забезпечення підвищення ефективності, якості роботи і продуктивності праці [21].

В умовах переходу до ринкової економіки управління персоналом повинне набути системність і завершеність на основі комплексного рішення кадрових проблем, упровадження нових і удосконалювання існуючих форм і методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління кадрами припускає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів в їх сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

Системний підхід відбиває урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з кадрами на виробництві [15].

Головним елементом усієї системи управління є кадри, що одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Робітники підприємства, організації є об'єктом управління тому, що являють собою

продуктивну силу, головну складового будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві складають основний зміст управління кадрами, що із цього погляду розглядаються аналогічно управлінню матеріально-речовинними елементами виробництва.

Водночас кадри – це, насамперед, люди, що характеризуються складним комплексом індивідуально-типових якостей і властивостей, серед яких соціально-психологічні грають визначальну роль. Спроможність кадрів одночасно бути об'єктом і суб'єктом управління являє собою головну специфічну особливість управління кадрами.

Управління кадрами здійснюється в процесі виконання визначених цілеспрямованих дій і припускає такі основні етапи і функції:

- визначення цілей і основних напрямків роботи з кадрами;
- постійне удосконалювання системи кадрової роботи на виробництві;
- визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей;
- організацію роботи з виконання прийнятих рішень;
- координацію і контроль виконання намічених заходів [50].

Сукупність цілей, напрямків, форм і методів управління кадрами укладається в єдину систему кадрової роботи, основними підсистемами якої є:

- підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів;
- підсистема добору, розставляння, оцінки і безупинного навчання кадрів;
- підсистема раціонального використання кадрів на виробництві [7].

Складність і багатогранність управління кадрами припускає багатоаспектний підхід до цієї важливої проблеми.

Розрізняють такі аспекти управління кадрами:

- техніко-технологічний (відбиває рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології,

виробничі умови та інше);

– організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу працюючих, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.);

– правовий (включає питання дотримання трудового законодавства в кадровій роботі);

– соціально-психологічний (відбиває питання соціально-психологічного забезпечення управління кадрами, впровадження різноманітних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);

– педагогічний (припускає рішення питань, пов'язаних із вихованням кадрів, наставництвом та інше) [9].

Основою системи управління кадрами є кадрова політика, що подає собою розраховану на тривалу перспективу лінію удосконалювання кадрів, генеральний напрямок у кадровій роботі, що визначається сукупністю найбільше важливих, принципових положень і установок, виражених у стратегічних рішеннях.

Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, що підпорядкована рішенням висунутих товариством задач у господарській діяльності шляхом оптимального використання і розвитку персоналу.

Ключовим в управлінні є принцип добору і розставлення кадрів по їх особистісних і ділових якостях. Приходячи наріжним каменем кадрової політики, він передбачає: спадкоємність кадрів на основі систематичного добору і підготування нових робітників; забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації кадрів; чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного робітника; сполучення досвідчених робітників із молодими кадрами; забезпечення умов для фахового і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності і особистісних

якостей; сполучення довіри до кадрів із перевіркою виконання [9].

Система управління персоналом організації – система, у якій реалізуються функції управління персоналом.

Вона включає підсистему загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

### 1.3 Поняття стратегічного управління персоналом в організації

Стратегія управління персоналом – це сукупність важливих елементів, які утворюють зв'язок якщо системи управління персоналом була побудована вірно.

Розробка стратегії управління персоналом - це процес, який повністю сплановано, має чітке визначення і повністю знаходиться під контролем, який показує, що після визначення стратегії наступним етапом буде її реалізація.

Розробка стратегії управління персоналу стає наслідком повністю сформованих об'єднаних підходів до управління робітниками у важливий період, щоб дії організації стали конкретними, що дозволить досягти найкращого використання продуктивного потенціалу персоналу.

Тактичні напрями роботи з персоналом є основною характеристикою стратегії, що включає в себе відбір і надходження на роботу працівників до відділу, організація посадової інструкції, рекомендації для працівників, навчання і оцінювання робітників, покращення кваліфікації, удосконалення перепідготовки для працівників, створення кращих умов, які будуть мотивувати персонал.

Стратегія управління людьми повинна узгоджуватися з концепцією розвитку організації, що містить в собі короткострокові, середньострокові і довгострокові цілі організації, які передбачають наявність потрібної кількості

робочої сили найкращого рівня завдяки розвитку планування, підбору, надходження на роботу працівників та звільнення; постійне навчання робітників, перекваліфікація; систематизація для ефективних кадрів, їх просування по кар'єрі; поліпшення організації роботи; забезпечення певного підходу до кожного працівника використовуючи ефективні методи винагороди, стимулів та заохочення праці.

Метою стратегії управління працівниками полягає у розвитку організації ефективно використовуючи інтелектуальний капітал людей. Формуючи стратегію управління людьми потрібно уміти правильно визначати й рахувати майбутні зміни і тенденції, включаючи зміни, які допомагають стабільному розвитку організації [5, с. 164].

Стратегія управління людьми організації - це повноцінна система з довгостроковими цілями, які створюють ідеологію і спільні завдання для постійного процвітання організації, включаючи відбір найкращого шляху для їх досягнення [7].

Стратегія управління персоналу організації пов'язує між собою важливі моменти управління робітниками, які дозволяють оптимізувати їх діяльність на працівників організації, основним чином на мотивацію персоналу та їх освітньо-професійні можливості.

Основні переваги стратегічного управління персоналу:

– довготривалий характер, що пояснює її ціленаправленість на розробку і перестановку психологічних установ, мотивацій, організації персоналу, системи управління в цілому або окремих частин.

– стратегія управління персоналу, що розроблена відповідно цілям стратегії розвитку організації, повинні спрямовуватися на успіх економічного розвитку організації, а не перешкоджати.

– стратегія управління персоналу враховує чинники, що діють зовні і всередині середовища, щоб швидко та вчасно корегувати стратегію розвитку організації, а також зміну структури та кількість робітників, навички і кваліфікації, стиль і методи управління [8].



Стратегія управління людьми організації заснована на ідеологічних засадах управління організацією.

Стратегічні цілі, з управління людськими можливостями повинні узгоджуватися з місією організації, її спільними і багатофункціональними стратегічними цілями, а й конкурентоспроможними позиціями підприємства, тому що співробітники вважаються головним джерелом збільшення конкурентоспроможності організації. Головні цілі та шляхи досягнення стратегії, які повинні бути реалізовані завдяки стратегічному управлінню працівниками. Цілі організації: короткостроковий і довгостроковий прибуток, посилення довгострокової конкурентної позиції, вихід на нові ринки, шляхи досягнення стратегії: захисні дії проти конкурентів; вирішення специфічних завдань по управлінню; пошук нових ринків, шляхів диверсифікації; дії, які закріплюють нові можливості: НДДКР зображено на (рис 1.2) [8].

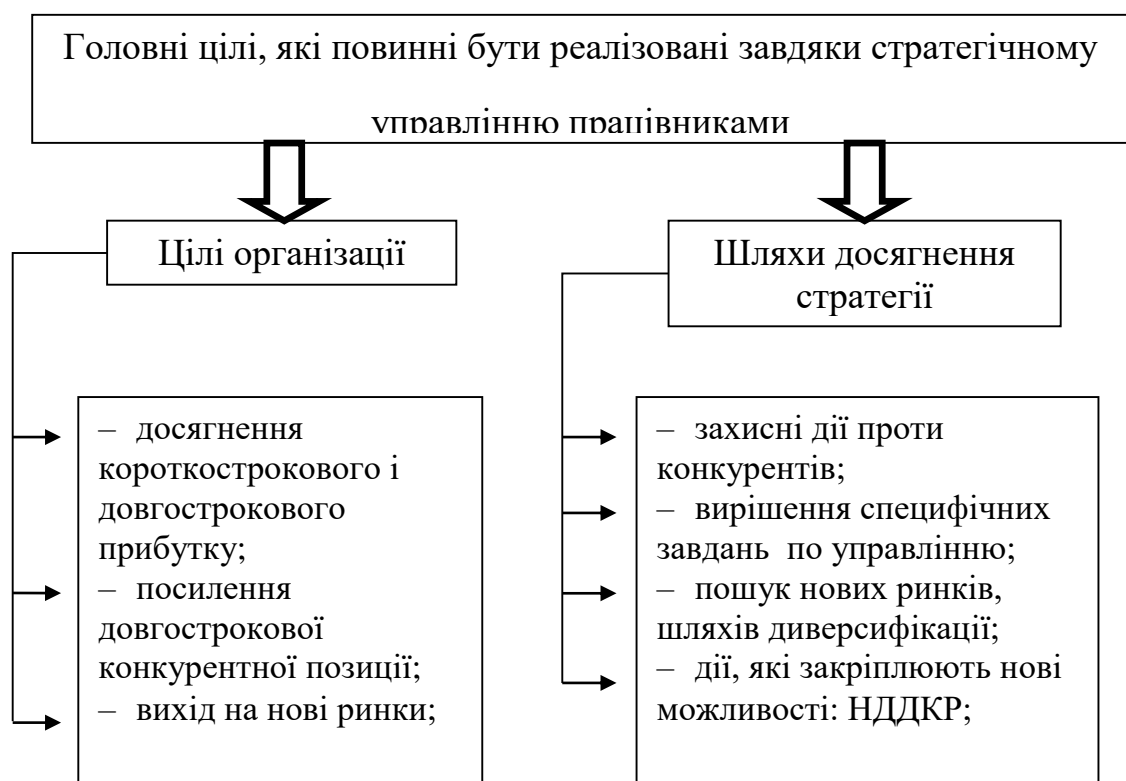


Рисунок 1.2 – Головні цілі та шляхи реалізації стратегія управління персоналом [8]

Найважливіші завдання політики кадрів, які потрібно вирішувати (підбір, навчання робітників, оплата роботи) в нинішніх реаліях неможлива в умовах традиційного управління. Стратегічне управління персоналом висовує управління колективом організації на перше місце, що спирається на людські можливості як на головне в розвитку організації.

Процес стратегічного управління працівниками організації зображено на (рис 1.3) [8].



Рисунок 1.3 – Процес стратегічного управління працівниками організації

Процес стратегічного управління працівниками організації має три основні етапи:

- стратегічне планування працівниками, процес планування праці з персоналом, який заснований на проведенні маркетингових дій з пошуком та підбором працівників та вивчення робітників, яким чином потрібно їх мотивувати;

- стратегічна організація персоналу полягає в цілє направлених діях, які реалізують ідеї використання та розвиток працівників організації, щоб забезпечити її стратегічні конкурентні переваги;

- стратегічний контроль персоналу – це процес спостереження та оцінки певного етапу стратегічного управління працівниками, що призводить до виконання поставлених цілей через зворотній зв'язок.

Стратегічне планування персоналу організації є однією з найважливіших процесів стратегічного управління персоналом, оскільки на цьому етапі на довгостроковий період уточнюють важливі орієнтири в галузі управління персоналом, обирається кадрова стратегія організації та приймаються організаційні положення для досягнення стратегічних цілей, які поставлені перед відділом управління персоналом [7, с. 28].

Стратегічний підхід заключає в собі конфігурації в галузі роботи з працівниками, адже саме в рамках класичних напрямків роботи з персоналом велике значення набувають стратегічні аспекти, що об'єднують в собі стратегічні технології, необхідність в персоналі, підбір, оцінку, вивчають та виступають як елементи стратегії управління працівниками, потребують нової якості і єдиного цільового напрямку на досягнення стратегічних цілей становлення організації [5, с. 169].

Стратегічні цілі розвитку організації формують стратегію управління робітниками, адже атрибутом дій умов зовнішньої середи й тенденцій покращення ринку праці та перспективу їх ресурсного забезпечення кадрами.

На створення кадрової політики організації мають прямий вплив саме цілі стратегічного управління працівниками [5, с. 169–170].

Стратегія процесу росту працівників має тісний зв'язок зі стратегією управління працівниками та управлінні підприємства, так як дві перші стратегії основані на третій – стратегії управління організації.

Застосування новітніх методів праці, зміна напрямку дій підприємства, що залежить від потенціалу, яким володіє організація, потребує від стратегії росту працівників головним чином наголошувати на те, щоб вони здобули нові знання, уміння та навички. Фахова підготовка та покращення кваліфікації отримують важливе значення для здійснення стратегії перемін курсу організації [9, с. 21–23].

Стратегія управління допомагає організації створювати необхідну кількість важливих робітників, що дозволяє вчасно та ефективно налагоджувати переміни на підприємстві, які повинні відповідати викликам навколишнього середовища і створюють конкуренту перевагу над іншими організаціями. Також надає шанс для зміцнення становища організації на ринку за допомогою втілення цілей, які поставлені перед ними. Усвідомлення відношення стратегії управління працівниками з іншими невід'ємно-важливими компонентами стратегічного вибору організації допускає найдієвіше створювати процес розробки стратегії.

Управління персоналом - важлива частка підприємства, тому що в організаційному смислі воно охоплює усіх співробітників і всі відділи на підприємстві, які відповідальні за роботу персоналу.

Конструкція нинішнього менеджменту передбачає зв'язок між окремими якостями управління персоналом і виражається в розробці кінцевих цілей, що визначають шлях їх досягнення, створення відповідного механізму управління, а саме напрямки стратегій управління персоналом в структурі теперішнього менеджменту, що відображається в додатку В.

Нинішня галузь менеджменту, супроводжується постійним удосконаленням, модернізації нових концепцій, новітні ідеї у сфері управління персоналом, що є важливим потенціалом ділової організації, зображено в таблиці 1.4 [13]

Таблиця 1.4 – Принципи управління персоналом в нинішньому менеджменті [13]

Традиційні:	Сучасні:
Максимізація вигоди як єдине завдання.	Вигода вважається ключовою метою, але збільшується розуміння суспільних цілей. багатоцільове вдоволення.
Універсальний упор на прибуткові та дієві економічні перемоги.	Упор на вигідність, продуктивність і задоволення учасників.
Організація підприємства як замкнутої системи.	Організація підприємства як взаємодії з навколишнім середовищем, тобто відкритої системи.
Реакція лише на ринок і конкурентоздатну середу.	Реакція на всі зацікавлені групи та громадські сили.
Необмежене впровадження техніки. Погляд на науку з позицій невтручання і детермінізму.	Розуміння межі науки і техніки. Визнання потреби контролю над практичним впровадженням техніки.
Побудова соціальних очікувань від організації до виробництва цінностей та пропозицій.	Суспільство чекає від організації звернення до проблем якості життя в більш широкому значенні.
Обчислення досягнень організації в прибутку.	Оцінка організації по користі і показниками громадських результатів.

Важливим завжди був загальний вплив на працівників організації, що пов'язує систему управління персоналом зі стратегічним плануванням виробництва, збутом та підвищенням якості продукції чи послуги, а також важливим регулюванням і корпоративною культурою.

Загальною тенденцією для розвитку практики стратегії організації в економіці, повинні орієнтуватися на максимально ефективний підхід, що буде систематичним в управлінні персоналу та постійних неперервних спробах для утворення загального захвату різних сфер, що тягне за собою зв'язок системи праці з перспективою розвитку плану підприємства.

Упорядкування стратегії управління персоналом створено на оцінці досягнутого стратегічного значення керуванням організації. Після аналізу оточення, що знаходиться ззовні підприємства та її складової в самій організації потрібно орієнтуватися на аспекти очікуваного стану організації, котра перебуває в системі стратегічних цілей керування робітниками і формує на їх основі стратегічні напрями управління працівниками [10, с. 27].

Отже, управління персоналом в системі нинішнього менеджменту стає особливим та одним із найважливіших функціональних сфер для організації, що створює ефективне та багатократне покращення її роботи, потрібно орієнтуватися на аспекти очікуваного стану, котра перебуває в системі стратегічних цілей керування робітниками і формує на їх основі стратегічні напрями управління працівниками [10, с. 27].

### Висновки до розділу 1

Управління персоналом – це важливий для суспільства процес, який включає в себе соціально-економічне явище; є дуже складним, різностороннім, які потрібно спрямовувати на створення та нормальне використання умов праці і потенціалу робочої сили організації. Сутністю управління персоналом є працівники, які розглядаються цінністю організації, її конкурентна перевага, яку треба активно розвивати, удосконалювати щоб досягти стратегічних цілей організації.

Основною метою управління персоналом є створення, розвиток і реалізація максимальної ефективності трудового потенціалу підприємства.

Управління персоналом має відповідати ідеології розвитку організації, захищати інтереси робітників та гарантувати дотримання законодавства про працю при закріпленні, формуванні та використанні кадрів.

Основою системи управління кадрами є кадрова політика, що подає собою розраховану на тривалу перспективу лінію удосконалювання кадрів, генеральний напрямок у кадровій роботі, що визначається сукупністю найбільше важливих, принципових положень і установок, виражених у стратегічних рішеннях.

Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, що підпорядкована рішенням висунутих товариством задач у господарській

діяльності шляхом оптимального використання і розвитку персоналу.

Стратегія управління персоналом – це сукупність важливих елементів, які утворюють зв'язок якщо системи управління персоналом була побудована вірно.

Розробка стратегії управління персоналом - це процес, який повністю сплановано, має чітке визначення і повністю знаходиться під контролем, який показує, що після визначення стратегії наступним етапом буде її реалізація.

Розробка стратегії управління персоналу стає наслідком повністю сформованих об'єднаних підходів до управління робітниками у важливий період, щоб дії організації стали конкретними, що дозволить досягти найкращого використання продуктивного потенціалу персоналу.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»

### 2.1 Організаційна структура ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»

Компанія «Ред Булл Україна» займається продажем енергетичних напоїв та збиранням інформації в торгових точках для проведення маркетингового аналізу та стану ринка. Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1.

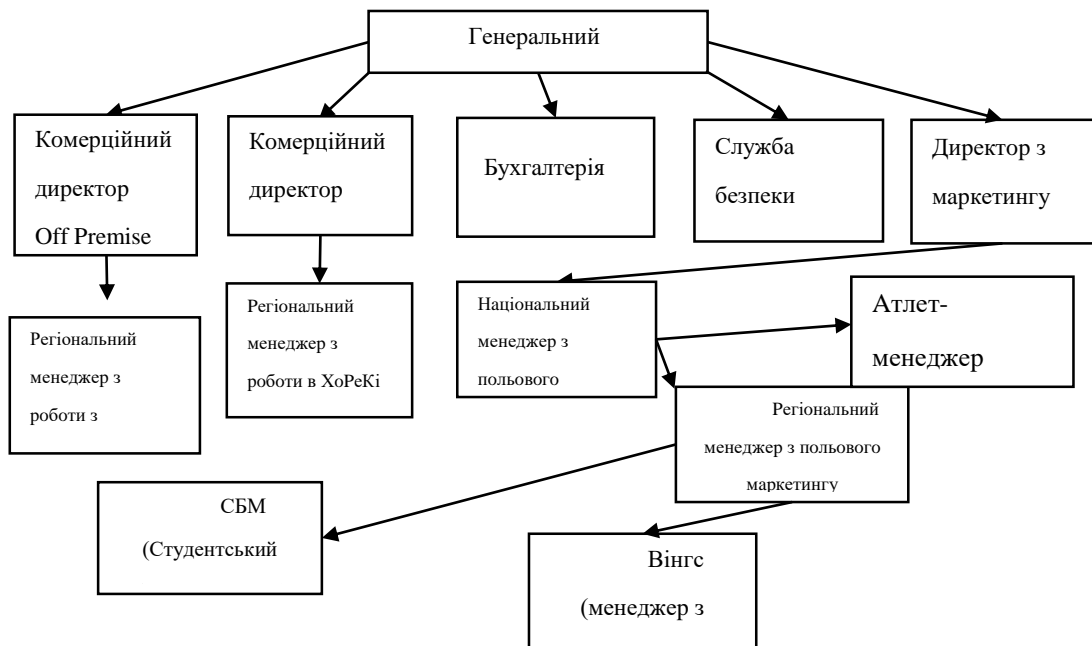


Рисунок 2.1—Організаційна структура ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»  
(складено автором)

Як можемо побачити з рис. 2.1, на чолі компанії стоїть генеральний директор, який займається організацією діяльності на підприємстві і несе повну відповідальність за його стан і діяльність перед державою і трудовим колективом. Директор є представником компанії в усіх установах і



організаціях.

Завдання генерального директора:

1. контролює над усіма видами діяльності в об'єднані підприємств;
2. організує роботу на отримання прибутку;
3. аналізує та оцінює розвиток в соціально–економічних процесів та інших галузь економіки;
4. вирішує питання розвитку підприємства;
5. розробляє рекомендації щодо удосконалення прогностичної аналітичної, планової, фінансової, економічної діяльності;
6. постійно підвищує професійну кваліфікацію;
7. планує засідання ради директорів та їхній регламент – кількість часу проведення;
8. підвищує ефективність своєї організації;
9. забезпечує законність дій та дисципліну;
10. вирішує інші питання в межах наданої влади та доручає виконання того чи іншого іншим посадовим особам.

Директор є посередником між власниками підприємства та управлінським персоналом з одного боку і гостями з іншого. Принципово ця функція може бути охарактеризована як функція перекладу загальних постановочних завдань, визначених власниками в конкретні управлінські рішення. Крім того, на генерального директора покладено рішення великого числа завдань, наприклад, прийняття орієнтованих на обраний сегмент ринку рішень, спрямованих на задоволення потреб клієнтів, визначення загальних напрямків політики підприємства в рамках поставлених цілей і завдань, в тому числі проведення фінансової політики, до якої можуть бути віднесені такі питання, як визначення лімітів витрат на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні та господарські потреби. Власники підприємства та генеральний директор вправі визначити коло постачальників, ділові відносини з якими фірма буде підтримувати впершу

чергу. Вище керівництво має право вирішувати також яка системарозрахунків з клієнтами найбільш ефективна, який термін на погашення заборгованості буде надаватися клієнтам і т.д. Частина цих питань може бути передана для вирішення співробітникам нижчої ланки, якщо обсяг повноважень генерального директора великий, та в силу об'єктивних причин не в змозі всі їх виконувати.

Відділ маркетингу в компанії Ред Булл є одним з найцікавіших за своєю структурою. На чолі стоїть директор з маркетингу, потім йде національний менеджер з польового маркетингу.

Національний менеджер з польового маркетингу дає завдання групі людей в які входять Регіональні польові маркетинг спеціалісти та Атлет-менеджер. В свою чергу регіональні польові спеціалісти дають завдання СБМам та Вінгс, які напряду працюють зі споживачем, займаються активацією проектів, семплять безкоштовний продукт, роблять заявки учасників в різних проектах компанії, займаються укладанням угод з продажу з торговими точками біля кампусів університету.

В обов'язки маркетингового відділу входить:

- аналіз ринкової ситуації та майбутніх тенденцій;
- визначення цільового ринку;
- складання програм з впровадження переваг в діяльність компанії;
- аналіз, контроль, і підрахунок результатів проведених робіт;
- аналіз поведінки потенційних покупців і споживачів;
- виявлення конкурентних переваг;
- підвищення лояльності клієнтів.

Відділ On-Premise направлений на роботу з точками нагайного вжитку, а саме:

- Ресторани;
- Бари;
- Паби;
- Готелі;

- Нічні клуби;
- Кібер-арени;
- Спортивні зали;
- Кафетерії.

Відділ On-Premise займається так званим трейд-маркетингом. Трейд-маркетинг націлений на підвищення споживання продукту в закладах роздрібною та гуртовою торгівлі. Основними інструментами працівників відділу On-Premise є холодильне обладнання, тейбленти, неонові вивіски, фішки-активації, діджитал постери та постери формату А3.

У відділі On-Premise загалом працює всього 6 чоловік. На чолі відділу стоїть національний менеджєр On-Premise. За кожним регіоном закріплений регіональний менеджер. Усього Україна поділена на 5 регіонів:

- Центр 1;
- Центр 2;
- Захід;
- Схід;
- Південь.

Розглянемо на прикладі Східного регіону. Регіон включає в себе Харківську, Донецьку, Луганську, Запорізьку, Полтавську та Дніпропетровську області. Менеджер повинен займатися представленням бренду в точках нагайного соживання та на фестивалях які проходять на закріпленій за ним території.

Найпопулярніші фестивалі східного регіону : MRPL Fest (Маріуполь), Zound Festival (Запоріжжя), Beviz (Дніпро), The Garden (Харків). Правильна представлення на фестивалі включає в себе наявність продажів на фестивалі, брендovanого обладнання (холодильників, барів, діджитал постерів).

Маркетингова концепція 4P діяльності компанії зображена на рис. 2.2 (Продукт, ціна, місце продажу, просування).

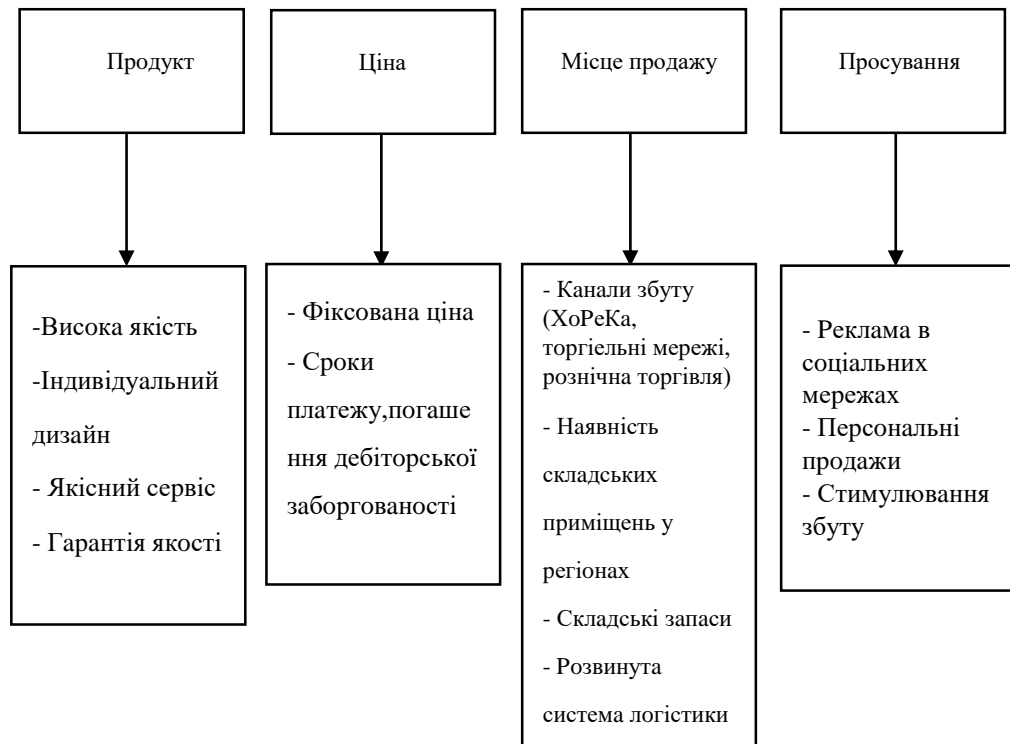


Рисунок 2.2 – 4P для ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»

Компанія є світовим лідером у грошовій масі з продажу енергетичних напоїв. Компанія має малу кількість SKU, але продукція компанії має гарний попит серед споживачів завдяки якості продукту та його смаку.

Продукція компанії виробляється з високоякісної сировини на одному заводі в Австрії, в містечку під назвою Фушль–ам–Зее. Напої виробляються виключно з артезіанської води, а для підтримання інтересу споживачів, та утримання ринку, компанія раз на рік, або дварази на рік випускає новий смак, знінюючи не тільки смак а й дизайн банки.

Аби привернути увагу до нового смаку, компанія постійно робить різні активації з цим продуктом. Наприклад, смак літнього сезону вкладали в коробки з штучним піском й розсилали так званим OL–OpinionLeader (лідер думок). Ці лідери зазвичай зірки, спортсмени або блогери. Коли лідеротримує свій набір, він робив новий пост або сторіз у соціальних мережах з відміткою @redbullua, щоб привернути увагу аудиторії до нового продукту, й щоб нові користувачі та потенційні клієнти змогли перейти на

сторінку Ред Булл, та дізнатись більше про новий смак сезону.

Говорячи про діяльність Ред Булл щодо цінової стратегії, можна виділити стратегію адаптації цін під ринок. У зв'язку з цим використовують наступні стратегії адаптації цін: цінові знижки і заохочення, дискримінаційне ціноутворення, ціноутворення за психологічним принципом, що стимулює ціноутворення.

2.2 Аналіз системи стратегічного управління персоналом через оцінку процесу професійної підготовки та перепідготовки працівників як головної засади організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»

В організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» працює на даний час 72 особи. Кількість робітників організації за останні 3 роки постійно зростає, що включає покращення роботи для неї.

Потенціал робітників має продуктивне використання за допомогою двох моментів організації, а саме:

- планування і удосконалення роботи з працівниками;
- підтримка та подальший розвиток можливостей та професійних якостей робітників.

Удосконалення організації кадрів та їх політики в організації надана можливість функціонування відділу кадрів, який підпорядковується напряму директору організації.

Організація ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» повністю сформувала структуру менеджерів усіх ланок, які відпрацювали більше 5 років, мають вищу освіту й одержали достатній професійний і практичний досвід. Всі управлінці одержали вищу освіту, певна кількість із них почали свій шлях на робочих посадах, опанували всі сходинки кар'єри і зараз очолюють головні відділи.

На нарадах проходить оцінка роботи всіх підрозділів і груп. Якщо по звіту наявні позитивні результати праці, то висловлюється подяка як окремим робітникам, так і цілому відділу. Заохочення праці робітників включає як моральну, так і матеріальну винагороди.

Поповнення кадрів робітниками проходить за рахунок найму, а професіоналів — за рахунок випуску студентів із вищих навчальних закладів області, а також за рахунок персоналу організації, які закінчили вузи, колегіуми чи технікум без відриву від праці в організації.

Потреба в працівниках з управління персоналом виконується за рахунок прийому молодих спеціалістів, які закінчили вищі навчальні заклади та пройшли підвищення кваліфікації та прийом на роботу спеціалістів, які закінчили вищі навчальні заклади без відриву від праці в організації.

Таблиця 2.1 – Рух середньоспискової кількості працівників протягом 2020-2022 рр. організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА».

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
1. Середньоспискова чисельність, всього, людей.	67	69	72
2. Прийнято, людей.	2	3	5
3. Звільнено, людей.	-	1	2

Продуктивність трудових кадрів, які використано в організації УСЗН Пологівської районної державної адміністрації за 2017-2019 рр. було встановлено, визначивши коефіцієнти працівників з прийому та вибуття й коефіцієнт плинності кадрів. Дані подано в таблиці 2.1.

В організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» за 2020-2022 рр. коефіцієнт плинності коливається в межах від 11,3 – 12,2%. Головною причиною плинності кадрів є недостатньо продуктивна система мотивації, невирішена житлова проблема, відсутність сприятливих умов для продуктивної роботи молодих спеціалістів.

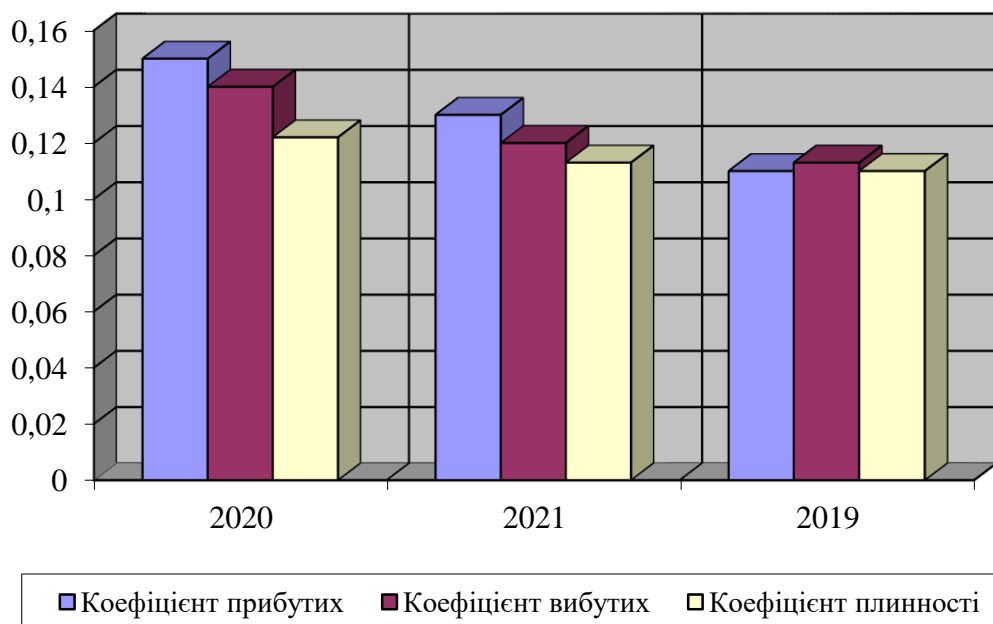


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнтів використання трудових ресурсів організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»

Динаміку показників, що було розраховано, можна побачити на (рис 2.3). Для покращення показників, які використовують робочу силу, потрібно надати особливої уваги начальству організації, щоб зайнялися покращенням шляхів системи мотивації робітників.

Норма оплати праці, яка нараховується за місяць керівникам, працівникам, а саме : робочим, спеціалістам та фахівцям визначається посадовим окладом, який встановлено колективним договором, його розмір залежить від складності роботи, яку треба виконати, кваліфікації працівника, професії, умов роботи та його категорії, яка визначається за результатами атестації.

Винагорода співробітника досягається в межах фонду заробітної плати, директори по уточненню з профспілкою підтверджують стан про нарахування винагороди співробітникам.

Розмір нагороди робітника залежить від внеску в кінцеву діяльність підрозділу, відділу і не має граничного значення розміру оплати, а винагорода директорів реалізується за прийняття органу вищого рівня.

Проаналізувавши систему преміювання, яка розроблена в організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА», було виділено декілька видів премій:

- за виконання особливо важливих та важких завдань.
- за кінцеву річну працю.

Доплата за здійснення особливо значущою і складної роботи на строк роботи, яку потрібно в першу чергу виконати, виплачується в розмірі до 20 відсотків окладу. Преміювання робітникам нараховується після виконання роботи та визначення суми премії потрібно врахувати продуктивність для організації від виконаного завдання, його трудомісткість і складність виконання.

Преміювання за кінцеву річну роботу, вводиться для того, щоб мотивувати працівників в отриманні ефективних та оптимальних результатів у виконанні цілей, зниження собівартості виконання робіт, а також для стимулювання постійності робітничих кадрів.

Отримують винагороду за кінцеву річну роботу в організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» всі працівники, котрі пропрацювали в організації не менше одного року станом на 31 грудня поточного року.

Отримують виплати за кінцеву річну роботу також працівники, які мали пропуски в роботі протягом календарного року з причин:

- народження дитини;
- догляд за дитиною віком до трьох років;
- догляд за хворою дитиною;
- проходження курсів покращення кваліфікації;
- звільнення з роботи в зв'язку з:
  - 1) призовом на дійсну військову службу;
  - 2) виходом на пенсію (по старості, інвалідності);
  - 3) переводом на іншу організацію;



– повернення на роботу в зв'язку з закінченням:

- 1) служби в Збройних Силах України;
- 2) курсів підвищення кваліфікації з відривом від роботи;

Якщо на протязі року у працівника змінилася категорія, то виплата нараховується пропорційно часу, який повинен був відпрацювати та відповідно категорії(розряду) і окладу на кінець року.

Повністю позбавляються преміювання працівники:

– які були пов'язані з кримінальною та адміністративною відповідальністю та допускали крадіжки державного або громадського майна;

– які були замічені за неодноразовими прогулами або з'явилися на роботу в нетверезому стані;

Частково позбавляються преміювання працівники:

– на протязі року отримали стягнення за отримання догани, за порушення правил внутрішнього розпорядку;

– робітники підрозділів, які не виконали свої кінцеві річні завдання;

– до яких вживалися заходи громадського впливу.

Всі питання про виплату, зменшення або позбавлення повної винагороди за річні підсумки роботи вирішує відділ, яку очолює керівник, також йому, в межах фонду заробітної плати, надається право:

– начисляти робітникам точні розміри посадових окладів, доплат і надбавок;

– отримання робітниками матеріальної допомоги на оздоровлення, за виключенням матеріальної допомоги на поховання, сума не повинна перевищувати більше одного посадового окладу на рік на одного робітника;

– забезпечення порядку, потрібних умов та точні розміри премій робітникам в залежності від внеску кожного із працівників в загальні результати кінцевої праці.

Всі доплати і надбавки, які використані та впроваджені в організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» подано у формі таблиці. Отже, можемо

розглянути більш детальне використання надбавок та доплат працівників в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Використання надбавок та доплат працівників ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»

Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
Працівникам установлюються доплати: 1) у розмірі до 50 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати):	– за виконання обов’язків тимчасово відсутніх працівників; – за суміщення професій (посад); – за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт.
2) за роботу в нічний час, (за кожен годину роботи з 22.00 до 06.00)	у розмірі до 40 відсотків годинної тарифної ставки (посадового окладу)
3) за науковий ступінь:	– доктора наук - у граничному розмірі 25 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати); – кандидата наук (доктора філософії) - у граничному розмірі 15 відсотків посадового окладу.
4) за використання в роботі дезінфекційних засобів, а також працівникам, зайнятим прибиранням туалетів	у розмірі 10 відсотків посадового (місячного) окладу.
Працівникам установлюються надбавки:	
1) За знання та використання в роботі іноземної мови:	Однієї європейської - 10 відсотків, однієї східної, угро-фінської або африканської - 15 відсотків, двох і більше мов - 25 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати).
2) у розмірі до 50 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати):	– за високі досягнення у праці; – за виконання особливо важливої роботи (на строк її виконання); – за складність, напруженість у роботі.
3) за почесні звання України, СРСР, союзних республік СРСР «народний»; – «заслужений»;	– розмірі 40 відсотків, – 20 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати);
4) за спортивні звання: – «заслужений тренер», «заслужений майстер спорту»; – «майстер спорту міжнародного класу»; 5) «майстер спорту»:	– Відповідно у розмірі 20 відсотків; – Відповідно 15 відсотків; – Відповідно 10 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати).

Щомісячна оплата надбавок за вислугу років. робітникам в організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА».

Виплата надбавки за відпрацьовані роки на державній службі, що затверджено наказом МСПУ від 15 червня 2011 року № 239, який зареєстрований МЮС 06 липня 2011 року за № 815/19553:

- понад 3 роки - 10%;
- понад 10 років - 20%;
- понад 20 років – 30%.

Кількість років, які були відпрацьовані визначає відділ кадрів станом на 1.01. та 1.07. щорічно і дійсний протягом шести місяців.

Покращення професійності та рівня кваліфікації соціальних робітників відбувається за допомогою внутрішньої системи методичної роботи, а також проходження навчання за відсутності на робочому місці.

Для розгляду та аналізу процесу навчання та підвищення кваліфікації працівників ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» впродовж 2020–2022 рр. скористаємося таблицею 2.2.

Таблиця 2.2 – Підвищення працівників впродовж 2017–2018 рр.

Посада	Форма навчання			
	Очна		Очно-заочна	
	2021	2022	2021	2022
HR-спеціаліст;	1	1	1	1
фахівець із польового маркетингу	2	1	1	2
Фінансовий контролер	1	1	1	1
Фінансовий аналітик	2	2	1	2
Фахівець з бухгалтерського обліку	1	2	1	2
Дистриб'юцій партнер менеджер	2	1	1	–
Трейд-маркетинг спеціаліст	1	1	1	1
Допоміжний персонал	1	1	–	1
Всього:	12	10	7	10

Для кожного робітника обов'язковим є підвищення кваліфікації, яке має проходити раз на 3 років.

Фінансові аналітики підвищують рівень кваліфікації у закладах післядипломної освіти та на потрібних факультетах університетів, проходять курси, які стосуються їхнього напрямку діяльності.

Курси – одна із форм підвищення професійності, майстерності, формування методологічного та теоретичного рівня пізнання працівників, поглиблення фахових знань, формування вмінь використання інноваційних, освітніх та інформаційно-комунікаційних технологій.

Атестація кадрів дає можливість визначити наскільки працівники відповідають вимогам, які ставляться до потрібної посади та чи доцільно надавати більш високий кваліфікаційний рівень.

Перед атестацією, кожен працівник проходить курси покращення кваліфікації, що потребує складання плану, який включає в себе компоненти теоретичного і практичного змісту.

Навчально-методичний план забезпечує варіативність та індивідуальну спрямованість змісту на підвищення рівня кваліфікації.

Атестація соціальних працівників проводиться відповідно до Закону України "Про соціальні послуги" (966–15) для потрібності уміння пізнання рівня їх професійної підготовки, ділових якостей та займання потрібної посади, мотивування покращення їх кваліфікації за допомогою оцінки їх знань, досвіду, навичок, результатів праці та здібностей, яких потребує виконання конкретних функцій.

Таблиця показує, що організація щороку проводить підготовку працівників, їх перенавчання та покращення кваліфікації, та протягом наступних років проводиться та забезпечується виконання розробки плану з покращення кваліфікації працівників.

За 2020 рік підвищили рівень своєї кваліфікації 19 робітників, з них на очній формі навчання – 12 осіб, за відсутністю на роботі – 7 осіб. У 2022 році кількість працівників, які покращували рівень своєї кваліфікації, збільшилась, порівняно із попереднім, і становила 20 осіб (на очній формі навчання перебувало 10 осіб, за відсутністю на роботі – 10 осіб).

Можемо спостерігати, що організація дає можливість для навчання працівників, вона розвиває не лише професійні якості працівників, але й творчі здібності, вони отримують можливість до здобуття нового досвіду, навчаються, беруть участь у нових проектах, що показує фактор мотивації до особистого розвитку, інтересу та виклику працівникам.

Атестація, яка проводиться за системою «простота-проведення-результат», є найкращою та найпоширенішою серед методів оцінки персоналу, а результати оцінки комісія використовує коли виносить заключне рішення всім працівникам.

Головна мета атестації є мотивація цілеспрямованого процесу покращення рівня професійності соціальних робітників, їх росту як професійної майстерності, так і покращення репутації й авторитету.

Атестації підлягають:

- 1) HR-спеціаліст;
- 2) Фахівці з фінансової аналітики, бухгалтерського обліку, з маркетингу та тред-маркетингу.

Оцінці підлягають фахівці з фінансової аналітики, бухгалтерського обліку, з маркетингу та тред-маркетингу, яку ведуть атестаційна комісія, яка утворюється наказом при керівниках відповідних відділах маркетингу, відділу продажів, відділу кадрів та фінансовим директором. До її складу входять робітники вищезазначених відділів а також колеги з іноземних компаній. Процес проведення атестації робітників відділу управління соціального захисту населення відображено на (рис 2.4).

Атестаційна комісія включає в свій склад: головний бухгалтер, директор з маркетингу, національний менеджер On-Premise, національний менеджер Off-Premise, а також 2 людини з топ-менеджменту Red Bul різних країн колишнього СНД.

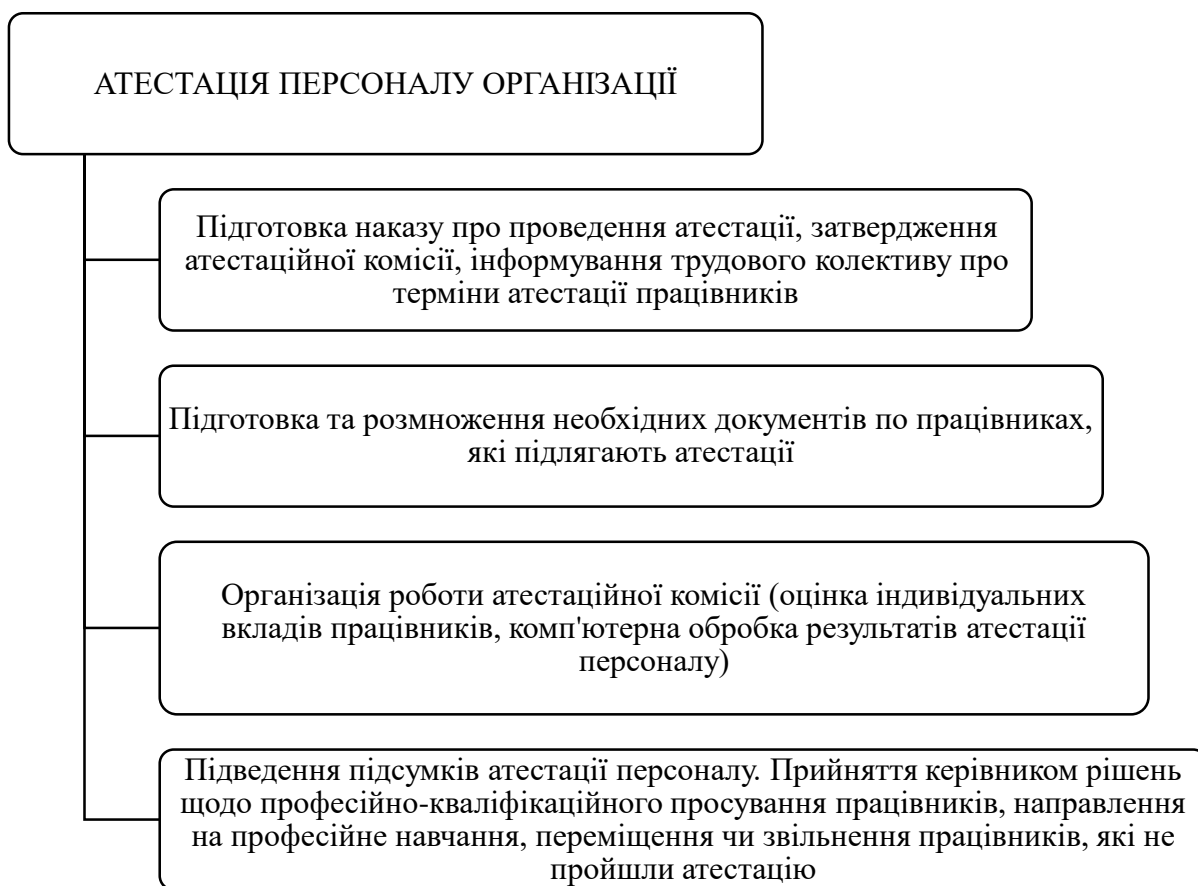


Рисунок 2.4 – Процес проведення атестації персоналу

Час і місце проведення, дата подання документів, список соціальних працівників, які проходять атестацію визначають у регламенті.

Комісія приймає всі рішення про придатність або невідповідність працівника відповідно займаної посади або праці, яку виконує, рішення приймають під час відкритого голосування за допомогою простої більшості голосів членів комісії на засіданні та потім доносять до відома працівника, який пройшов атестацію та його безпосереднього керівника протягом трьох днів після його прийняття, працівник результати атестації може оскаржити у порядку, який встановлено законодавством.

Прийнявши рішення про належність робітника до займаної посади або праці, яка виконується працівником, комісія повинна рекомендувати безпосередньому керівнику робітника, який пройшов атестацію та зарахувати його до кадрового резерву, установити надбавку до заробітної плати або

збільшити розмір плати, організувати стажування на більш високій посаді, або направити на покращення кваліфікації.

Результати атестації працівників допомагають виявленню робітників, які не відповідають, мають гарні показники або вони вищі ніж стандарти праці, і в цей час дозволяє комісії та керівнику аргументовано підійти до вирішення питання щодо кар'єри робітників, розробляється ефективна розробка програми навчання для працівників, допомагає сформувати кадровий резерв, який сприяв їх руху по кар'єрних сходах, дає можливість виявити і звільнити працівників, котрі не задовольняють вимоги посади, а також підібрати працівників, що найкраще відповідають посадам і професії.

Це пояснюється тим, що атестаційна комісія дає свої рекомендації для:

- отримання дозволу для проходження стажування на вищу посаду;
- зарахування працівників до кадрового резерву та рекомендація працівників, які найкраще пройшли атестацію відправити на конкурс;
- мотивування працівників за досягнуті успіхи, а саме надання надбавки до зарплати або збільшення її розміру;
- направлення працівника на курси покращення кваліфікації;
- переведення на іншу посаду, роботу;
- звільнення із займаної посади.

Оцінка результатів праці працівників допомагає виявленню і потреби в перевірці питань:

- відповідність до повноти виконання посадових обов'язків працівниками;
- особливість поведінки працівників, їх сильні та слабкі можливості всіх працівників, що допоможе в покращенні продуктивності праці;
- ефективної праці працівників, конкретику посадових обов'язків;
- рівень кваліфікації робітників;
- відповідність особистих результатів до стандартних вимог;
- перспективу кар'єрного зростання кращих працівників;
- формування програми навчання працівників потрібних навичок;

– фіксація змін, подій, які виникають із робітниками в період до атестації та після неї.

Займаючись формуванням кадрового потенціалу організації, потрібно враховувати різні чинники, які викликають деякий вплив на кваліфікаційний потенціал та професійність кожного працівника та професійно-кваліфікаційний склад кадрів, стаж роботи в організації, статевий і віковий склад.

### 2.3 Аналіз соціальної ефективності кадрового менеджменту ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»

За допомогою використання трьох методів можна активізувати розумовий потенціал організації, а саме:

- сприятливий організаційно-психологічний клімат;
- створення нових пропозицій, ідей та розробка процесу оцінки цих пропозицій та ідей;
- впровадження моральної й матеріальної винагороди працівників за їх творчість.

Використовуючи ці методи організація формує основу творчого потенціалу та соціальної ефективності її організаційної діяльності, для цього потрібно детально проаналізувати головні моменти його формування та використання їх в організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА».

Для отримання максимальної соціальної ефективності праці, а саме кадрового управління як загального, акцент відбувається на стратегічні плани організації.

Соціальна ефективність покращує репутацію організації не тільки сьогодні, а й розвиває перевагу конкуренції отриманого економічного ефекту від праці організації на протязі тривалого часу.



Підвищення якості роботи працівників, покращення ефективності праці та наймання кваліфікованих кадрів реалізується за рахунок втілення соціальних потреб робітників в організації.

Існує значна кількість методичних розробок щодо діагностики економічних результатів кадрового менеджменту, тоді як проблемам оцінки соціальної ефективності кадрової роботи приділено недостатньо уваги.

Соціальну ефективність кадрового менеджменту можна трактувати як відповідність цілей, пріоритетів та результатів господарської діяльності організації основним соціальним потребам і цілям кожного працівника трудового колективу організації. Інтегруючим показником соціальної ефективності є підвищення якості життя (умов праці та відпочинку) працівників організації.

Для аналізу соціальної ефективності кадрового менеджменту організації нами було проведено експертне оцінювання на прикладі трудового колективу організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА».

Основні критерії для оцінки соціальної ефективності організації:

- покращення якості умов праці для робітників;
- охорона здоров'я праці;
- вдосконалення кадрової політики в організації.

Оцінку за кожним критерієм нами пропонується проводити за трьома показниками, де два кількісних та один – якісний, що розуміє під собою максимальне спрощення процесів оцінки та узагальнення їх результатів. Інтерпретація самих показників може змінюватись залежно від специфіки галузі, в якій працює організація.

Головна мета соціальної ефективності кадрового управління є досягнення цілей організації, отримуючи максимальну задоволеність потреб окремих працівників чи колективів.

Для більш детального оцінювання кадрової роботи нами було проведено аналіз соціальної ефективності колективу організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА».

З таблиці 2.3, ми можемо побачити показники ефективності кадрової роботи, які мають невисоку якість умов роботи працівників і пасивність кадрової політики, що підтверджує необхідність значного перевороту в кадровому управлінні організації.

Головні чинники, що викликають невелику задоволеність працівників умовами праці, що тягне за собою інші наслідки, які матимуть негативний вплив на працю робітників, а саме, в наш час дуже важко найняти і зберігати висококваліфікований персонал, технічних працівників, менеджерів працівників фахової підготовки з досить низькою заробітною платою, що є досить вагомою проблемою з потреби спеціалістів в організації для виконання важливих завдань, як стратегічне управління працівниками, планування, фінансовий аналіз, планування та створення резерву кадрів, перетворення бухгалтерського обліку та зайнятість юридичними питаннями.

Таблиця 2. 3– Аналіз ефективності кадрової праці в організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»

Показник	Значення
Якість умов праці робітників	0,62
Середня оплата праці	0,76
Підвищення якості робочих місць	0,87
Ступінь задоволеності працівників умовами праці	0,72
Ефективність кадрової політики в організації	0,75
Коефіцієнт плинності кадрів	0.11
Забезпечення стабільної роботи, реалізація соціальних гарантій для працівників організації	0,64
Інтерес робітників в кінцевих результатах праці організації	0,55

Розмір середньої заробітної плати в організації становить 76% від загального показника по економіці держави, однак великою проблемою є середня плинність кадрів (11% від всієї кількості працівників), виникає

потреба реформи діючої системи стимулювання, тому що її критерії не включають можливість матеріальних виплат за індивідуальних досягнень та новаторства, велика кількість забор'язань на одного працівника.

Отже, головні напрями для важливих перетворень та покращення якості кадрової роботи організації отримує першість наймання й збереження кваліфікованих працівників, збільшення рівня середньої заробітної плати до державного значення та покращення продуктивності роботи працівників в організації.

Організація повністю забезпечена працівниками, які мають повну вищу освіту та можна зазначити, що серед всіх працівників частка з технічною освітою становить 6%, з гуманітарною – 19%, з економічною – частка працівників зменшилась на 3% і становить 58%, з юридичною – з 5% до 3%, а з сільськогосподарською освітою збільшилась на 5%.

Отже, хоч організація забезпечена повним складом працівників з вищою освітою, але все одно потребує ефективної раціоналізації кадрового управління, а також формування відповідних до посади й ініціативних керівників, які вміють реалізувати розроблені програми та досягати цілей на різних рівнях управління, включаючи пріоритети й обмеження політики встановлені організацією.

Психологічний клімат колективу організації, яку досліджували оцінили як сприятливу, що є гарним чинником, за узагальненими результатами оцінювання робітників організації (перед роботою, під час роботи та після роботи), усереднена оцінка по 10 бальній шкалі відповідно: перед роботою: стан працівників – 7,5, їх активність – 7 та настрої – 8,2, під час роботи: стан працівників – 6,6, їх активність – 8,1 та настрої – 7,3, після роботи: стан працівників – 5,7, їх активність – 6,6 та настрої – 7,7, що показує про втомлюваність працівників та рівень настрою вище середнього в колективі, говорить про те, що колектив дружній, а показники активності вище середнього говорять про усвідомлення працівниками важливості внеску у

реалізацію та досягнення цілей організації.

Гарний клімат в колективі організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» це прекрасний результат стабільного та своєчасного впровадження упродовж останніх п'яти років кадрових інновацій та готовність працівників до кадрових змін є достатньо високою, що показує про працю керівників з працівниками для їх готовності до нового, однак ці інновації потрібно проводити частіше, більш активно та детально будувати структуру плану покращення ефективності кадрового менеджменту.

Отже, потрібно поліпшувати процедуру підготовки, перепідготовки і покращувати кваліфікацію працівників та допомагати у формуванні креативного мислення керівника, зацікавити у досягненні цілей організації, задіяти кваліфікованих працівників у творчих процесах, для цього потрібно часткова підтримка створення нових ідей, саме довіра й допомога з боку керівника, тобто моральне та матеріальне заохочення за ініціативні дії, досягнення цілей, виконання творчих завдань, успішні ризикові рішення, що допомагає визначити потребу формування наступного методу інтелектуального потенціалу у запровадженні та використанні механізмів матеріальної та моральної винагороди творчих працівників.

## Висновки до розділу 2

Головний критерій ефективності функціонування системи є її якість. Якість залежить від того наскільки ефективно організовано професійне навчання працівників даної галузі.

Результати роботи працівників організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» залежить від того наскільки ефективно організовано професійне навчання працівників. Саме тому велика увага приділяється розробці

методики навчання персоналу відділу.

Підготовка висококваліфікованих кадрів організації, які мають здатність до професійного розвитку, творчої діяльності, освоєння різноманітних інформаційних технологій дозволить на вищому рівні виконувати свою діяльність. Сучасні працівники повинні вміти швидко пристосовуватись до теперішніх змін та нестандартно мислити, але це можливо лише тоді, коли вони мають високий рівень компетентності, який відображається в результатах їх праці.

Підвищення професійних якостей та рівня кваліфікації працівників компанії відбувається в самій організації, де працюють робітники за допомогою системи методичної роботи, а також проходження навчання з відривом від місця роботи.

Основним методом оцінки професійної майстерності та рівня кваліфікації працівників організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА».

Процеси створення і використання матеріального заохочення працівників мають на меті необхідність мотивів професійної діяльності, що вказує робітникам на головні поточні та кінцеві цілі організації, утворює матеріальний інтерес в удосконаленні їх ефективності, зменшенні витрат, втілюються групові й особисті соціально-економічні інтереси робітників, покращується підвищення працездатності працівників.

Отже, протягом періоду, який був проаналізовано в організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА», працювала в звичайному ритмі, максимально використовуючи свій розумовий потенціал та ресурси, цьому свідчить високий показник, який максимально-можливо використовував фонд робочого часу, що так же свідчить і про належну мотивацію до праці.

Організація проводить важливу роботу з планування кар'єри працівників та їх просування по кар'єрній службі, але подальша праця потребує реформації та повинна проходити більш ефективно.

## **РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»**

### 3.1 Розробка кадрової політики як основа формування стратегічного управління персоналом ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»

Призначення кадрової політики – своєчасне створення цілей відповідно до стратегії розвитку організації, постановка проблем і завдання, пошук методів і потреба організації досягнених цілей.

Кадрова політика один з найважливіших видів роботи організації, що включає в себе створення організаційних основ праці з людьми, набирання і раціональне управління працівниками, забезпечення становлення працівників в організації, один з провідних сфер соціально-економічної політики, тому що вона пов'язана з реалізацією економічних, політичних і соціальних програм.

Стратегія управління працівниками розуміє під собою:

– постановка цілей управління працівниками, а саме повинно бути враховано економічні моменти (прийнята стратегія управління працівниками), а також потреби працівників, тобто (достойна оплата праці, гарні умови праці, розвиток та реалізація свої можливостей та здібностей);

– формування ідеології та основ управління працівниками, тобто ідеологія управління повинна бути відображена у вигляді документа і реалізовуватися в повсякденній роботі усіма керівниками підрозділів організації, починаючи з начальника. Даний документ повинен являти собою комплект загально визнаних норм, що не підлягають порушення в роботі з працівниками та процесі розвитку організації і зміни зовнішніх умов

управління працівниками організації даний документ має можливість бути уточнений і змінений.

– визначення умов для забезпечення балансу соціально-економічної ефективності застосування працівників в організації, забезпечення фінансової продуктивності в області управління працівниками, що означає використання працівників для досягнення цілей організації, а саме, забезпечення формування та реалізації політики у відповідній сфері за обмеженого числа і якості робітників, що відповідає вимогам організації, а соціальна ефективність гарантується реалізацією системи заходів, націлених на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників організації.

Основні принципи стратегічного управління працівниками як вид управлінської праці:

- тривалий процес оцінюваних перспектив і рішень, що приймаються;
- направленість управлінських моментів на зміну управління процесів політики, адміністративних послуг, працівників та більш ефективна реалізації цих процесів;
- розробка та ухвалення управлінських рішень стану і можливих змін зовнішнього середовища для організації;
- альтернатива потреби використання інших управлінських рішень, які залежать від ситуації внутрішнього і зовнішнього середовища організації;
- забезпечення постійного контролінгу за станом і динаміку зовнішнього середовища і своєчасно вносити зміни в важливі рішення.

Процес стратегічного управління містить в собі п'ять пов'язаних між собою етапів, які впливають один з одного, але при цьому все одно існує так потрібний зворотний зв'язок і важливий вплив кожного етапу на усі інші. Етапи процесу стратегічного управління, що зображено на (рис. 3.1).

Стратегічне управління організацією – важливе управління організацією спираючись на стратегію, яке опирається на працівників як її основу, вся праця потребує постійного зв'язку із зовнішнім середовищем та

коригуванням своєчасних змін для ефективного виконання своєї місії і забезпечення довготривалої роботи організації, окрім планування як головної функції, стратегічне управління включає в себе функції: організації, мотивації і контролю.

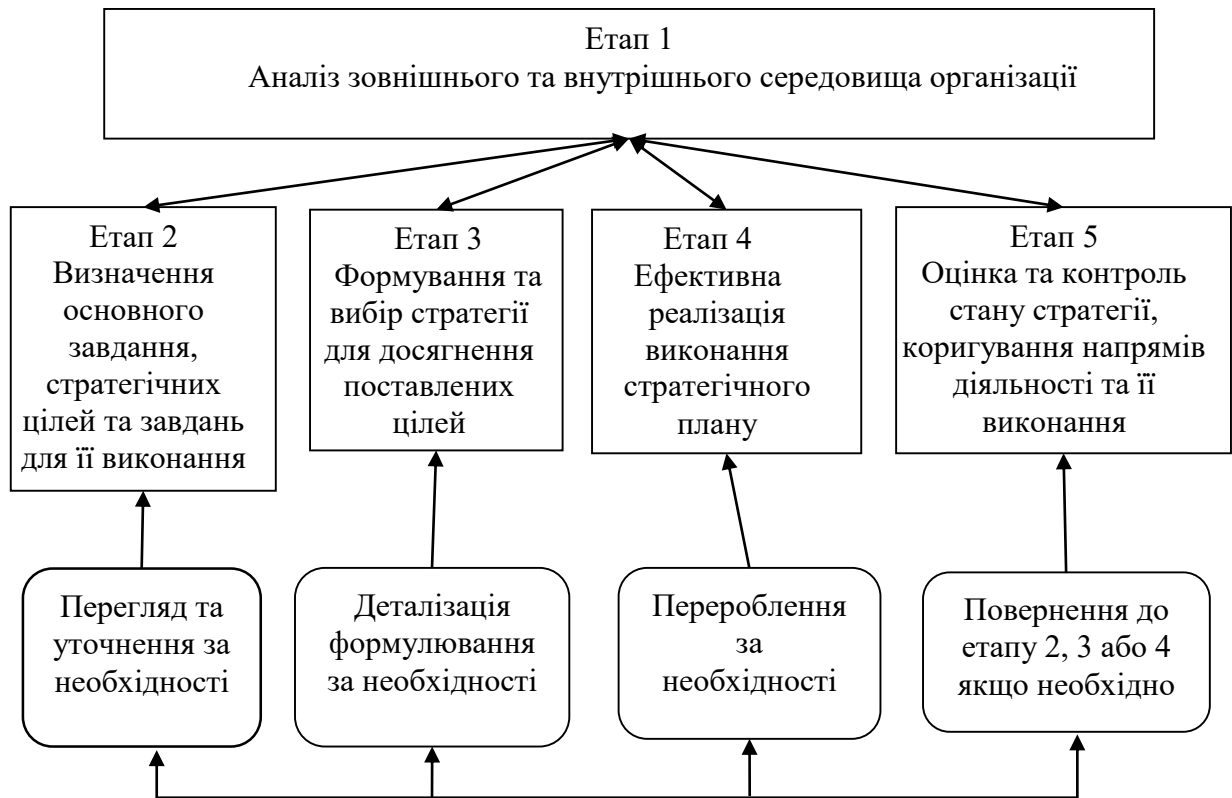


Рисунок 3.1 – Етапи стратегічного управління організації

Для досягнення поставлених цілей особливо важливо гарантувати відповідну організації поведінку кожного з її працівників.

Як і стратегія становлення організації в цілому, кадрова політика створюється за рахунок внутрішніх можливостей, традицій організації, що отримуються ззовні.

Кадрова політика - це частина політики організації і зобов'язана повністю відповідати концепції її становлення.

Основні етапи формування кадрової політики організації, можемо спостерігати на зображенні (рис. 3.2).



Перший етап - це формування цілей і завдань кадрової політики, які формуються з основних положень Конституції України, Закону України «Про державну службу», із комплексів цілей і завдань, які забезпечують продуктивне функціонування організації. Головна мета якої полягає у використанні кваліфікаційних здібностей управлінських кадрів, вона досягається за допомогою надання кожному працівнику роботи, яка відповідає рівню його професійної компетентності.

Другий етап включає в себе три блоки:

1) потреба професіоналізму від працівників в організації, які повинні відповідати профілю займаної посади і вимог до рівня професійності людей, які претендують на зайняття посад в організації;

2) вимоги, які пов'язані з визначенням потреби кількості наповненості працівників відповідно до кількості посад, профілями професійності посад організації;

3) головні засади кадрової політики, які потребують необхідних напрямів, а саме: підбір і збереження працівників, планування кар'єри і їх розвитку, оцінка значення їх професійності, оплата праці, мотивація, застосування кадрового потенціалу.

Третій етап заключає в собі розробку та впровадження методів управління працівниками і кадрового планування.

Четвертий етап розробляє план кадрових заходів, визначає терміни і працівників, які відповідальні за виконання цих заходів.

Кадрова політика, повинна визначатися за допомогою принципів, які реалізуються за рахунок управління працівниками організації та вважаються найважливішим компонентом стратегії та її головних цілей з управління, організації відбирає найкращий із способів, щоб вирішити задачу та її мету. В розробці кадрової політики визначається довготривалий шлях розвитку конкретної стратегії з управління працівниками, що були спрямовані на виконання цілей, поставлених політикою організації.

Кадрова політика організації – це принципи, методи та форми

організаційного функціонування з формування, впровадження, розвитку та використовувати працівників, створення найкращих умов праці, її мотивації, кваліфікованого колективу, який виконує поставлені перед ним цілі ефективно, здатного реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, включаючи стратегію розвитку організації.



Рисунок 3.2 – Етапи формування кадрової політики

Стратегія управління працівниками – це важлива частина стратегії розвитку організації та виступає головним засобом реалізації цілей, отже, стратегія управління працівниками та її складові формуються залежно від обраної організацією загальної стратегії та повинні зорієнтуватися на досягнення важливих конкурентних переваг, а саме: якості, низьких витрат, інновацій, використання кваліфікованих та високопродуктивних робітників. Зв'язок стратегії організації та стратегії управління працівниками (з її складовими) показано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Зв'язок загальної стратегії та стратегії управління працівниками, що використовується в організації

Тип стратегії державного органу	Стратегія управління людськими ресурсами	Складові стратегії управління працівниками
<p>Стратегія динамічного зростання.</p> <p>1) Ступінь ризику менший. Порівняння поточних цілей і створення основи для майбутнього організації.</p> <p>2) Політика державного органу та процес фіксації відбувається письмово, оскільки вона потрібна, а також для більш детального контролю, і як основа подальшого розвитку організації.</p>	<p>Співробітники повинні бути організаційно закріплені, мати гнучкість в умовах, що змінюються, бути проблемно-орієнтованими і повинні вміти працювати в тісному зв'язку з іншими та створювати дружній колектив.</p>	<p>Відбір і розстановка кадрів: пошук гнучких і вірних, кваліфікованих робітників.</p> <p>Винагороди: справедлива, досить висока оплата праці.</p> <p>Оцінка: ґрунтується на чітких критеріях.</p> <p>Розвиток особистості: орієнтація на якісному зростанні працівників.</p> <p>Промовання робітників: враховуються реальні можливості та різноманітні форми промовання по службі.</p>

Кадрова політика має тісний зв'язок між усіма сферами праці організації, ухвалення рішень кадрової політики відбувається в усіх сферах функціональних відділах організації, а всі прийняті рішення напяму впливають на процеси функціональних відділів. Головна мета кадрової політики включає в себе забезпечення цих відділів потрібними для них працівниками, а всі рішення з питань підбору людей на дані посади, їх адаптація, мотивації, оцінка результатів їх діяльності, покращення рівня професійності робітників, планування кар'єри та їх професійного розвитку, припинення праці в організації, введення інновацій в управлінні працівниками, їх безпеки і здоров'я, покращення праці працівників.

Усі види праці організації повинні сприяти отриманню цієї мети. Один з видів праці організації є стратегія управління працівниками. Головна мета кадрової політики може сформуваи цілі для управління працівниками, а саме: забезпечити робітників відповідним рівнем професійності та у відповідній кількості до потрібного строку, на певний період часу, на потрібні посади організації, основууючись на цих цілях можна визначити зміст кадрової політики в організації.

Потрібно також пам'ятати, що не тільки організація має свої цілі. Власні цілі має кожен працівник у цій організації і якщо вихід є необхідністю відповідності до власних цілей та цілей організації, то потрібно сформуваи головний принцип кадрової політики організації, який полягає в тому, що однаково важливе досягнення власних цілей та цілей організації. Це означає, якщо виникають конфлікти, то потрібно шукати компроміси, а не надавати перевагу лише цілям організації та потрібне правильне розуміння змісту кадрової політики організації, яке можливе лише під час повного врахування цих обставин. В наш час практика показує, що саме цей принцип дотримують у розвинених країнах все частіше.

Основні напрямками кадрової політики організації є:

– проведення маркетингової праці в сфері управління працівниками повинно передбачати довготривалі та своєчасне задоволення якісних та

кількісних потреб наймання працівників до організації на основі повної інформації про стан працівників організації та відповідно на ринку праці, створення профілів професійності на посадах в організації серед груп та вимоги до їх рівня професійної відповідності людей на ці посади, аналіз професійної придатності та оцінка результатів їх діяльності в організації, оцінка ділових та власних якостей робітників.

- планування потреби організації в працівниках;
- аналіз нових робочих місць, які були створені, їх прогнозування враховуючи встановлені нові напрямки праці, зміна організаційної структури та штатного розпису, впровадження інновацій та технологій;
- організація найму, відбору, оцінки та адаптація працівників;
- розробка систем преміювання і мотивації, підвищення інтересу до праці і задоволеності нею та оплати праці;
- раціоналізація витрат на працівників організації;
- створення програм професійного розвитку працівників для вирішення як завдань, які виникають сьогодні, так й завдань організації, які виникають в майбутньому, основуєчись на покращенні систем підвищення рівня професійності працівників організації, їх просування по службі та підготовка внутрішнього резерву організації для просування на керівні посади;
- розробка соціальних програм та програм зайнятості;
- ефективний розподіл і використання працівників в організації, раціональне використання їх чисельності;
- впровадження інновацій в управлінні працівниками;
- забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я робітників;
- аналіз причин звільнення працівників і вибір найбільш підходящих та раціональних варіантів серед них;
- забезпечення високого рівня якості праці та надання адміністративних послуг;

– розробка та вдосконалення стратегії управління працівниками організації та їх оцінка соціальної і економічної ефективності.

Найважливішими принципами деяких напрямів кадрової політики організації та їх характеристика наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Найважливіші принципи напрямів кадрової політики організації та їх характеристика [29]

№	Напрями	Принципи	Характеристика
1)	Управління працівниками організації	Принцип однакового досягнення особистих цілей та цілей організації	Потреба компромісу між керівником організації та її працівниками, а не ставити інтереси організації на перше місце
2)	Відбір і постановка персоналу	Принцип відповідності	Відповідність об'єму завдань, повноважень та відповідальності рівню професійної компетентності кандидата
		Принцип професійної компетентності	Кваліфікаційний рівень, стаж роботи, напрям підготовки та рівень володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками повинно відповідати вимогам у профілі професійної компетентності посади організації
		Принцип практичних досягнень	Необхідний досвід роботи, управлінські навички, а саме організація як власної роботи, так і роботи підлеглих, управління працівниками, стратегічне планування
		Принцип індивідуальності	Рівень розвитку інтелекту, характер, наміри, стиль керівництва
3)	Планування кар'єри та професійного розвитку працівників	Принцип відбору	Відбір кандидатів на вакантні посади державної служби на конкурсній основі

## Продовження таблиці 3.2

3)	Планування кар'єри та професійного розвитку працівників	Принцип ротації	Переміщення працівників на посадах організації у відділах, повна зміна посадових обов'язків, збільшення чи зменшення прав або ускладнення завдань, без підвищення працівника за посадою, але з підвищенням заробітної плати робітників організації, щоб: здобути нові знання, набуття вмінь, професійних навичок, необхідних для кар'єрного зростання; покращення ефективності праці
		Принцип особистої підготовки	Потреба внутрішнього резерву на конкретну посаду в організації за певною програмою
		Принцип відповідності посади	Ступінь відповідності кандидата на посаду організації в даний час
		Принцип регулярності оцінки рівня професійності працівників	Оцінка результатів організаційної діяльності, співбесіди, виявлення мотивів
4)	Оцінка персоналу	Принцип відбору показників оцінки	Показники, які враховують мету, критерії та кількість проведення оцінки
		Принцип оцінки рівня професійності	Наявність знань, умінь та навичок, які необхідні для виконання посадових обов'язків
		Принцип оцінки виконання завдань	Оцінка результатів діяльності працівників в організації
5)	Розвиток персоналу	Принцип підвищення рівня професійності працівників	Потрібно періодично переглядати посадові інструкції для постійного розвитку працівників
		Принцип самовираження	Самостійність, самоконтроль
		Принцип саморозвитку	Потреба і можливість до саморозвитку

## Продовження таблиці 3.2

б)	Мотивація і стимулювання персоналу, оплата праці	Принцип оплати праці за складністю	Ефективна система оплати праці працівників в організації
		Принцип рівномірних стимулів та стягнень	Конкретність опису завдань, обов'язків та показники результатів їх виконання
		Принцип мотивації	Заохочувальні фактори, що впливають на покращення ефективності праці

Кадрова політика мусить зводитись не лише до засад і правил набору працівників, але і надавати їм сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування по кар'єрі і так потрібний рівень надії на впевнене в майбутнє, саме тому головним завданням керівника організації є розробка ефективної стратегії кадрової політики організації, яка передбачає найм кваліфікованих працівників і забезпечує в повсякденному житті кадровій роботі врахування інтересів всіх категорій робітників і соціальних гуртів трудового колективу.

Отже, уточнивши вищевикладене, розуміємо, що в кадровій політиці необхідно розширити за допомогою можливостей організації, а також уміти швидко і ефективно реагувати на нові технології та вимоги ринку, які постійно змінюються, всі ці моменти можна закрити за допомогою високоефективної кадрової політики та зробити цей процес успішним. Дієва кадрова політика розглядається запорукою ефективної діяльності організації та її кадровий потенціал є одним з головних аспектів, оскільки політика організації повинна перетворюватися з урахуванням основних стратегічних напрямків розвитку організації.



### 3.2 Покращення програми професійного навчання та збільшення штату працівників, як головного чинника у стратегії управління персоналом ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»

Потреба організації в покращенні кваліфікації її працівників була пов'язана зі змінами як в зовнішньому, так і внутрішньому середовищі, удосконаленням стратегії управління працівниками. Покращення кваліфікації робітників являє собою процес комплексного підходу до управління працівниками, диференційований за окремими категоріями працівників, неперервний, зорієнтований на перспективні професії.

Основні види покращення кваліфікації працівників соціального захисту населення, які забезпечують безперервність навчання вбачають:

- навчання на постійно діючих й короткотермінових семінарах;
- стажування працівників як в службі соціального захисту населення, так і місцевого самоврядування;
- самоосвіта й участь в наукових дослідженнях стосовно питань соціального управління.

Указ Президента України «Про систему підготовки, перепідготовки та покращення кваліфікації соціальних службовців» започаткував створення Національного інституту покращення кваліфікації соціальних службовців та посадових осіб органів соціального захисту населення, заклав основу для побудови системи покращення кваліфікації працівників та визначив її основні ланки.

Навчання згідно професійної програми покращення кваліфікації спрямоване на розвиток професійних компетентностей і формування комплексу додаткових знань та вмінь для кращої реалізації завдань соціального управління й посадових обов'язків, що є необхідною умовою для впровадження професійної діяльності на службі по управлінню соціальними питаннями населення. Різні підходи стосовно визначення структури та змісту навчання робить поділ програм на тематичні та загальні.

План–графік покращення кваліфікації соціальних робітників – це нормативний документ, який затверджується наказом Управління соціального захисту населення облдержадміністрації за два місяці до початку календарного року.

У ньому визначаються категорії та кількість учасників, які будуть слухати курси покращення кваліфікації в цьому році, потрібне формування певного плану для занять, де будуть вказані строки та форма навчання.

План-графік підвищення кваліфікації працівників є важливою частиною для організації, який допомагає організувати систему стратегії управління працівниками для досягнення головних цілей організації, що можна спостерігати в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – План-графік підвищення кваліфікації працівників ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»

№	Категорія слухачів	Вид підвищення кваліфікації
1)	Бухгалтери та фінансові аналітики	Семінар-практикум від НАБ
2)	Бухгалтери та фінансові аналітики	Семінар-практикуми від компанії Microsoft для покращення soft-skills з використання програм Microsoft Office
3)	Офіс менеджери	Короткостроковий семінар з питань електронного документообігу
4)	Регіональні менеджери On-Premise та Off-Premise	Курси ораторського мистецтва
5)	Регіональні менеджери On-Premise та Off-Premise	Семінар-практикуми від компанії Microsoft для покращення soft-skills з використання програм Microsoft Office
6)	Співробітники маркетингового відділу	Курси з маркетингу
7)	Усі співробітники компанії	Поїздки на обмін досвідом до іноземних філій компанії Ред Булл
8)	Усі співробітники компанії	Курси англійської мови рівня Upper Intermediate

Навчання за тематичними програмами короткострокових семінарів організовують як короткостроковий навчальний захід (тривалістю до п'яти

діб) для періодичного покращення кваліфікації працівників для підвищення їх професіоналізму.

Ефективність навчання згідно професійних програм та програм короткострокових семінарів зумовлено не лише актуальністю і практичною спрямованістю змісту навчального матеріалу, а й новим рівнем інновацій в технологіях навчання (застосування практичних та ділових ігор, кейс-методів, дискусій).

Одним із чинників, які стримують розвиток системи стратегічного управління працівниками є недостатня вмотивованість співробітників до покращення їх професійного рівня, якостей, а також відсутність системи достатньої мотивації, для кожного працівника, щоб отримати професійне просування по службі.

Покращення кваліфікації, що орієнтується на формування і розвиток професійної відповідності працівників виконується за досягнення ефективних умов налагодженого взаємозв'язку між викладачами та студентами, рівноправного партнерства, яке побудовано на діалозі, позитивного психологічного клімату в аудиторії, спільному розвитку праці.

Підтвердженням цьому є дані проведеного соціологічного опитування в організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА», що відображено в таблиці 3.4 .

Зміст навчального матеріалу професійної підготовки розробляють враховуючи особливості освітніх потреб працівників, що навчаються, залежність від специфіки сфери роботи і орієнтованість на отримання додаткового рівня компетенцій відповідно вимогам професійно-кваліфікаційних потреб від посад працівників соціального управління і виконує завдання і функції, що важливі для посадових інструкцій.

Таблиця 3.4 — Види навчальних занять, яким державні службовці віддають перевагу [27]

№	Види навчальних занять	Результат
1)	Лекція	51,3
2)	Обмін досвідом роботи по відділах	42,2
3)	Тематична зустріч	38,1
4)	Круглий стіл	15
5)	Виїзд для обміну досвідом	72
6)	Практичне заняття	70
7)	Ділові ігри	40,3
8)	Тренінг	37,8
9)	Дискусія	60,5
Кількість проанкетованих		72

Отримані дані з таблиці 3.4. можемо спостерігати, що вибір працівників для покращення свого професійно-кваліфікаційного рівня переважає таким видам навчання як виїзд для обміну досвідом закордон, обмін досвідом по відділах, дискусії, а найменше значення отримали круглий стіл, тренінги та тематичні зустрічі та можемо спостерігати результати аналізу, які свідчать про підвищений інтерес робітників до тем, що пов'язані з практичним спрямуванням.

Зміст навчального матеріалу професійної підготовки розробляють враховуючи особливості освітніх потреб працівників, що навчаються, залежність від специфіки сфери роботи і орієнтованість на отримання додаткового рівня компетенцій відповідно вимогам професійно-кваліфікаційних потреб від посад працівників соціального управління і виконує завдання і функції, що важливі для посадових інструкцій.

Згідно із Законом України «Про освіту», самоосвіта являє собою один із основних структурних компонентів в освіті України та має відносну самостійність і завершеність, а тому потребує певних особливих форм змістового наповнення, організації, етапів становлення і перебігу.

Положення про підготовку, перепідготовку та покращення кваліфікації працівників соціального захисту населення визначило такі види кваліфікації, а саме: навчання за професійними програмами покращення кваліфікації; тематичні короткочасні семінари, що містять – тренінги, тематичні семінари, спеціалізовані короткочасні навчальні курси, самостійне навчання.

Самоосвіта у робітників отримала досить великий потенціал, оскільки завдяки їй виконується перехід у працівників від епізодичного навчання до безперервного, тобто безпосередньо протягом всього його кар'єрного зростання та має можливість здійснюватися без відриву від роботи, що визначає зміст, темп, форму та методи самостійного навчання, враховуючи особистісні освітні потреби і побажання працівника. Таким чином самостійне навчання надає змогу оволодіння академічним матеріалом у час, вільний від занять, які потрібно відвідувати та посадових обов'язків і відрізняється від організованого академічного навчання. Варто зазначити, що самостійне навчання, саморозвиток, самовиховання та самовдосконалення – це важливі особистісні процеси, а кінцевий результат – це обов'язкова умова та найважливіший чинник здобуття та зростання рівня професійності у соціальних робітників протягом усієї кар'єри.

Під час самостійної освіти всі працівники ставлять перед собою мету, зміст, завдання, засоби, цілі, способи їх виконання, враховуючи власні потреби та інтереси, можливості, кількість вільного часу, доступність інформації, навчально-методичні ресурси, досвід в професійній і навчальній діяльності.

Під час самостійної освіти самоконтроль та активність розумової діяльності працівника досягають найвищого рівня і мають значний вплив на нього, його особистісні та ділові якості, професійні знання й уміння, навички розумової діяльності, а протягом практичної роботи, що відбувається в навчальних закладах підготовки, перепідготовки і покращення кваліфікації працівників соціального управління отримують позитивний вплив самостійної освіти на професіоналізм працівників, адже останнім часом з'являється так потрібна увага зі сторони керівників організації.

Отже, система покращення кваліфікації працівників соціального управління в організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» є досить ефективною і в повному обсязі задовольняє потребу у висококваліфікованих та професійних кадрах, але потребує значної уваги щодо збільшення самоосвіти

працівників, адже вона так важлива для них і в основі цієї проблеми лежить невідповідність достатнього забезпечення ресурсами для повного функціонування, забезпечення актуальними навчальними матеріалами та практичного спрямування на покращення кваліфікації на основі компетентного підходу, відсутність більш ефективного механізму вивчення якісних та кількісних навчальних потреб, а також контролю і оцінки якості навчання.

Другий не менш важливий аспект покращення продуктивності праці співробітників, а також покращення клімату всередині команди це збільшення штату співробітників.

Для прикладу розглянемо відділ On-Premise, який займається трейд-маркетингом. У відділі працює 6 чоловік: національний менеджер та п'ять регіональних менеджерів. В обов'язки регіонального менеджера входять:

- проведення переговорів з потенційними клієнтами;
- проведення переговорів з організаторами фестивалів;
- встановлення та зняття обладнання в регіоні;
- укладання договорів про ретробонуси для клієнтів;
- контроль оплат ретробонусів, передплат та постоплат;
- контроль та стимулювання продажів в регіоні;
- запровадження маркетингових активностей в HoReCa;
- проведення маркет-візитів в регіоні.

Після проведенного опитування 5 із 5 менеджерів не задовільнені обсягом роботи за їх фінансову винагороду, навіть незважаючи на квартальні бонуси. Причиною цього є нестача часу на виконання усієї роботи, необхідність працювати по вихідним дням, постійне перебування в дорозі через те що зона покриття дуже велика для однієї людини.

Ми пропонуємо збільшити штат працівників у відділі за рахунок появи скаутів у великих містах. Це рішення не потребує збільшення активів підприємства, лише збільшення фонду заробітної плати.

Розглянемо Східний регіон України, який складається з 6 областей:

Харківської, Полтавської, Луганської, Донецької, Дніпропетровської та Запорізької. В цьому регіоні є необхідність додавання 3 скаутів у великі міста регіону, такі як: Запоріжжя, Полтава та Харків, регіональний менеджер може базуватися в Дніпрі.

Це рішення значно спростить працю регіональному менеджеру, збільшить кількість часу для виконання офісної роботи такої, як укладання договорів, проведення переговорів, проведення оплат для клієнтів, покращить покриття регіону та представленість бренду в закладах.

### 3.3 Розробка програми по удосконаленню мотивації роботи працівників ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА»

Аналіз роботи організації показує, що в організації недостатньо використовується пошук внутрішньовиробничих резервів стимулювання роботи працівників, а реалізація управлінських заходів не в повному обсязі використовує резерви працівників у покращенні продуктивності їх роботи, також була виявлена деяка кількість проблем стимулювання ефективності праці робітників пов'язана з тим, що в деякі періоди функціонування організації можна спостерігати недобір трудових ресурсів [38].

Таким чином, можна спостерігати проблему, яка полягає в тому, щоб ефективно та мінімізувати витрати для спонукання працівників, щоб збільшити їх трудові зусилля в повсякденній праці. На сьогодні працівники слабо зацікавлені у покращенні результативності організації.

Проблемною стороною існуючого стимулювання роботи працівників організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА», також є наступні аспекти, які потребують першочергової уваги адміністрації організації, а саме:

1) Коли визначається розмір окладу і преміальних, то не враховується додатковий відпрацьований час працівників, що знижує зацікавленість і ефективність праці робітників.

2) У деяких випадках використовується погодинна оплата праці, що також призводить до значного зниження продуктивності праці робітників.

Слабка зацікавленість працівників, залежить від неефективної організації мотивації і стимулювання роботи в організації, із за цього, працівники відчують невідповідність їх роботи до отримуваної винагороди, що проявляється у вигляді її пониження при оплаті понаднормової роботи працівників та інше.

Ці проблеми потрібно вирішувати за допомогою покращення способів мотивації і стимулювання роботи працівників, аналіз, який проводився в організації показує, що стимулювання зацікавленості працівників у ефективній праці та покращенні результативності організації можливе при корегуванні мотивації і форм матеріального стимулювання праці працівників.

Для збільшення зацікавленості персоналу у підвищенні результативності функціонування організації необхідно змінити сформовану систему мотивації працівників за допомогою розвитку існуючих та впровадження нових форм матеріального стимулювання праці на основі адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління працівниками, щоб отримати необхідний ефект, потрібен розвиток таких стимулюючих форм як:

1) Залучення робітників до важливих рішень організації, узгодження із ними цих рішень, делегування відповідальності, добровільна участь у прийнятті рішень, залучення до справи організації, в результаті чого зростає рівень соціальної відповідальності та соціального контролю на основі соціально-психологічних стимулів підтримки ефективності праці.

2) Інформування працівників, доводити необхідні відомості про стан організації на сьогодні та його майбутньої діяльності за допомогою



документація, збір колективу, звіти про роботу, що допоможе інформувати працівників про справи, які виникають на сьогодні та його майбутньої діяльності й мислення з позиції інтересів організації.

3) Оцінка працівників за допомогою планомірної і організованої оцінки робітників за визначеними критеріями, які установлені організацією, розробка адекватних методів оцінки результатів праці та можливостей працівника, за допомогою чого буде досягнуто позитивного впливу на організаційну поведінку, відповідальність за якість та результати роботи працівників.

Аналіз можливих форм організації системи оплати праці в організації за запропонованою технологією, допоможе існуючій системі управління працівниками вдосконалювати участь працівників в діяльності організації та впровадження системи управління по цілях працівників, на підставі досягнення яких буде оцінюватися продуктивність роботи кожного із працівників.

Отже, удосконалення матеріальних методів стимулювання робітників організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» має ґрунтуватися на встановленні залежності між оплатою праці та рівнем ефективності праці самого працівника.

Щоб отримати більш продуктивний вплив матеріальних стимулів на працівників потрібно ввести систему надбавок для всіх працівників. Одним із способів вдосконалення матеріального стимулювання є відповідна оплата праці працівникам за додаткову роботу (високі досягнення у праці, виконання особливо важливої роботи та її складність, напруженість роботи) в організації, яка була отримана в результаті підвищення продуктивності праці робітників.

При впровадженні запропонованого слід орієнтуватися на розроблені в менеджменті методи і умови важливості участі працівників. Основні умови ефективності участі працівників у:

1) участь працівників неефективна, якщо не доповнюється залучення працівників до управління, до процесу прийняття рішень, до пошуку і вирішення проблем, шляхів удосконалення організації.

2) розмір премій має визначатися на таких показниках, які напряду залежать від працівників та можуть зробити реальний вплив, тобто, контролювати на своїх робочих місцях.

У діючій системі стимулювання праці в компанії основний акцент робиться на оплату відпусток і оплату в період днів, коли працівники тимчасово непрацездатні, а також додаткові оплачені святкові дні, оплачений час на обід, медичне страхування, додаткове пенсійне страхування та страхування від нещасних випадків, допомога у покращенні освіти працівників, їх профпідготовці та перепідготовці, однак загальний список соціальних виплат в організації потрібно обговорити за участі працівників, а саме за допомогою анкетування чи збору колективу.

Об'єднуючи всі вищенаведені та матеріальні заходи стимулювання працівників, які вже існують в організації, можна навести такий перелік форм отримання матеріального доходу працівників, які допоможуть у стимулюванні їхньої трудової діяльності:

1) заробітна плата, яка включає в себе основна зарплата, премії і надбавки;

2) додаткові виплати, які залежать від ділових та особистих витрат в залежності від результату праці.

Потрібно також запровадити головні напрямки розвитку мотивування роботи працівників в організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА», а саме:

- застосування нових стимулюючих форм оплати праці;
- розвиток системи управління діловою кар'єрою;
- розширення використання соціально-психологічних факторів у стимулюванні працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Для досягнення необхідного ступеня ефективності потрібно доповнити

схему матеріального стимулювання можливими для організації соціально-психологічними заходами мотивування, тобто, вираження суспільного визнання для кращих працівників, створення кімнати для відпочинку, створення потрібних умов для робочих місць, заходи щодо покращення охорони безпеки праці.

Рівень інформаційних технологій і технологічне оснащення підняло на новий рівень вимоги роботодавців до професійно-кваліфікаційних можливостей найманих працівників, що потребує їх підготовки для кращої конкуренції та показує його зацікавленість і докладає достатніх зусиль для покращення якості надання послуг.

Розвиток працівників одна з головних умов функціонування будь-якої організації, виникають особливі вимоги до професійних знань на фоні науково-технічного прогресу та їх розвиток повинен бути безперервним, за допомогою професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників. Один з головних напрямів розвитку працівників є організація процесів розвитку важливих і особистісних здібностей для найманих працівників, їх розвиток сприяє зростанню умінь, навичок, знань, покращує їх інтелектуальний, духовний, професійний рівень.

Отже, важливою умовою взаємодії роботодавців і працівників є стабілізація складу кадрів організації та невинний науково-технічний прогрес призводить до швидкого старіння їх знань, керівники повинні допомагати працівникам в покращенні кваліфікації і навчанні працівників, дотримуючись умов безперервного навчання працівників організації а також перепідготовка і розвиток робітників може допомогти вирішити проблему безробіття. До напрямів професійного розвитку організації відносяться:

- первинне професійне навчання, враховуючи сферу діяльності організації;
- професійне навчання, яке наблизить працівників до цих знань і якостей, які підходять до вимог займаної посади;
- навчання з врахуванням нових напрямів розвитку організації;

– навчання для покращення загального рівня кваліфікації працівників.

Наявність працівників, які мають відповідну кваліфікацію до вимог сучасного ринку праці є необхідним для підвищення конкурентоспроможності і закріплення організації, а також важлива висококваліфікована робоча сила, рівень знань якої зростає відповідно до існуючих вимог ринку.

Конкурентоспроможність організації визначається шляхом визначення позицій організації у порівнянні з іншими за такими показниками: здатність адаптування до змін; знання і практичний досвід працівників; система управління і комунікацій та одним з найважливіших напрямів є показники кваліфікаційно–професійного розвитку працівників організації, що обумовлює необхідність приділення особливої уваги стратегії розвитку працівників організації, основується на формування відповідної організаційної культури.

Розрахунок ефективності збільшення штату в відділі On-Premise. В компанії студенти мають змогу працювати у відділенні маркетингу на позиції Студентського Бренд Менеджеру (СБМ). Студенти працюють по договору по наданню послуг, їх заробітня плата складає 7000 грн на місяць. В той час у відділі On-Premise немає залучених студентів до праці.

Ми пропонуємо наймати студенті на позицію Ред Бул Скаута, який буде виконувати частку обов'язків регіонального менеджера:

- переговори з малими точками збуту продукту;
- встановлення та зняття обладнання з торгової точки;
- маркет візити закладів;
- допомога в проведенні фестивалів та контроль організації.

Таким чином, компанія зможе зрощувати собі кадрів, які вже мають досвід роботи у цій сфері, знають політику компанії, вміють проводити

переговори з клієнтами, вміють ідентифікувати заклади за їх рівнем та розуміють умови на яких компанії буде вигідно працювати.

Отже, необхідно реформація підготовки і розвитку працівників компанії, та вказані зміни повинні спиратися на існуючий вітчизняний та закордонний розвиток управління працівниками. На сучасному етапі розвитку ринку і суспільства якість роботи працівників – головна цінність і перевага в конкурентній боротьбі. ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» повинно сприяти розвитку працівників, оскільки їх розвиток забезпечує розвиток організації.

### Висновки до розділу 3

Стратегічне управління організацією – важливе управління організацією спираючись на стратегію, яке опирається на працівників як її основу, вся праця потребує постійного зв'язку із зовнішнім середовищем та коригуванням своєчасних змін для ефективного виконання своєї місії і забезпечення довготривалою роботи організації, окрім планування як головної функції, стратегічне управління включає в себе функції: організації, мотивації і контролю

Кадрова політика в галузі управління працівниками повинна збільшити спроможність організації швидко та ефективно реагувати на технології та вимоги ринку, що змінюються в майбутньому та завдяки ефективній кадровій політиці цей процес є діючим. Ефективна кадрова політика є запорукою ефективною роботи всієї організації. Кадровий потенціал організації є одним з головних факторів, оскільки кадрова політика організації повинна розроблятися з урахуванням найважливіших стратегічних напрямків організаційного розвитку.

Навчання працівників компанії являється одним із ключових інструментів розвитку персоналу. Основними завданнями в стратегії розвитку управління персоналу виділяють: вибір об'єктів, завдань, форм та суб'єктів навчання. Зокрема, безпосередньо самі державні службовці надають перевагу таким видам навчання, як лекції, обмін досвідом та круглі столи, де розглядаються теми практичного застосування. Тобто підвищення кваліфікації – один із напрямів в системі розвитку персоналу, що спрямований на збереження висококваліфікованих кадрів, підвищення ефективності їх діяльності, організацію якісної та результативної роботи, що значно підвищить загальну результативність, а отже і ефективність діяльності установи в цілому.

Мотивація в управлінні людьми - це процес активізації мотивів співробітників (їх внутрішня мотивація) та створення стимулів (їх зовнішня мотивація), які спонукають їх до ефективної роботи в організації. Метою мотивації є створення комплексу умов, які допомагають людям діяти для досягнення цілі з максимальним ефектом як для самих працівників, так і організації. Мотивація працівників мають свій початок з самих різних методів, вибір яких залежить від стимулювання на конкретній організації, системи управління працівниками та самої діяльності організації, їх класифікація виконується за трьома основними видами: організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні та сучасних форм стимулювання, які представлені у вигляді: фінансових стимулів, принципів управління по цілях, способів оплати праці, реалізації участі працівників.

Головні тенденції до розвитку мотивації та стимулювання роботи працівників є: напрям працівників на стратегічні підходи організації, увага до внутрішніх мотивів праці робітників, активний розвиток економічних і соціально-психологічних методів стимулювання, а також найбільшої уваги серед сучасних засобів стимулювання на вплив покращення мотивації під час роботи праці - має оклад і індивідуальна надбавка, а потім напрям на різні види премій, а саме виділяються медичне страхування, можливість

отримання кредитів і матеріальна допомога, а також форми такі, як: хороший моральний клімат у колективі, кар'єра, хороші умови роботи працівників, оплата путівок, соціальні відпустки.

Головні напрями розвитку системи стимулювання роботи працівників в компанії ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» у внутрішніх умовах є: застосування нових форм оплати праці, розвиток управління кар'єрою, розширене використання соціально-психологічних факторів у стимулюванні працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведено теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Управління персоналом – це важливий для суспільства процес, який включає в себе соціально-економічне явище; є дуже складним, різностороннім, які потрібно спрямовувати на створення та нормальне використання умов праці і потенціалу робочої сили організації. Сутністю управління персоналом є працівники, які розглядаються цінністю організації, її конкурентна перевага, яку треба активно розвивати, удосконалювати щоб досягти стратегічних цілей організації.

Основною метою управління персоналом є створення, розвиток і реалізація максимальної ефективності трудового потенціалу підприємства.

2. Основою системи управління кадрами є кадрова політика, що подає собою розраховану на тривалу перспективу лінію удосконалювання кадрів, генеральний напрямок у кадровій роботі, що визначається сукупністю найбільше важливих, принципових положень і установок, виражених у стратегічних рішеннях.

3. Розробка стратегії управління персоналу стає наслідком повністю сформованих об'єднаних підходів до управління робітниками у важливий період, щоб дії організації стали конкретними, що дозволить досягти найкращого використання продуктивного потенціалу персоналу.

Результати роботи працівників організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» залежить від того наскільки ефективно організовано професійне



навчання працівників. Саме тому велика увага приділяється розробці методики навчання персоналу відділу.

4. Підготовка висококваліфікованих кадрів організації, які мають здатність до професійного розвитку, творчої діяльності, освоєння різноманітних інформаційних технологій дозволить на вищому рівні виконувати свою діяльність. Сучасні працівники повинні вміти швидко пристосовуватись до теперішніх змін та нестандартно мислити, але це можливо лише тоді, коли вони мають високий рівень компетентності, який відображається в результатах їх праці.

5. Процеси створення і використання матеріального заохочення працівників мають на меті необхідність мотивів професійної діяльності, що вказує робітникам на головні поточні та кінцеві цілі організації, утворює матеріальний інтерес в удосконаленні їх ефективності, зменшенні витрат, втілюються групові й особисті соціально-економічні інтереси робітників, покращується підвищення працездатності працівників.

6. Отже, протягом періоду, який був проаналізовано в організації ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА», працювала в звичайному ритмі, максимально використовуючи свій розумовий потенціал та ресурси, цьому свідчить високий показник, який максимально-можливо використовував фонд робочого часу, що так же свідчить і про належну мотивацію до праці.

Організація проводить важливу роботу з планування кар'єри працівників та їх просування по кар'єрній службі, але подальша праця потребує реформації та повинна проходити більш ефективно.

7. Кадрова політика в галузі управління працівниками повинна збільшити спроможність організації швидко та ефективно реагувати на технології та вимоги ринку, що змінюються в майбутньому та завдяки ефективній кадровій політиці цей процес є діючим. Ефективна кадрова політика є запорукою ефективної роботи всієї організації. Кадровий потенціал організації є одним з головних факторів, оскільки кадрова політика

організації повинна розроблятися з урахуванням найважливіших стратегічних напрямків організаційного розвитку.

8. Головні тенденції до розвитку мотивації та стимулювання роботи працівників є: напрям працівників на стратегічні підходи організації, увага до внутрішніх мотивів праці робітників, активний розвиток економічних і соціально-психологічних методів стимулювання, а також найбільшій увазі серед сучасних засобів стимулювання на вплив покращення мотивації під час роботи праці - має оклад і індивідуальна надбавка, а потім напрям на різні види премій, а саме виділяються медичне страхування, можливість отримання кредитів і матеріальна допомога, а також форми такі, як: хороший моральний клімат у колективі, кар'єра, хороші умови роботи працівників, оплата путівок, соціальні відпустки.

9. Головні напрями розвитку системи стимулювання роботи працівників в компанії ТОВ «РЕД БУЛЛ УКРАЇНА» у внутрішніх умовах є: застосування нових форм оплати праці, розвиток управління кар'єрою, розширене використання соціально-психологічних факторів у стимулюванні працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Отже, розвиток ринку і пов'язаний з цим процес формування нових економічних відносин обумовили появу нових теоретичних уявлень управління персоналом, критичне переосмислення цієї проблеми, і потребують вироблення адекватних сучасному рівню розвитку економіки підходів до вирішення завдань з управління персоналом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 11.01.1999 р., №586-XIV. (Редакція від 11.01.2019 р). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>
2. Закон України Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р., №280/97-ВР. (Редакція від 01.05.2019 р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
3. Закон України Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р., № 4312-VI. (Редакція від 04.08.2018 р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
4. Закон України Про умови оплати праці працівників закладів соціального захисту дітей, закладів соціального обслуговування, закладів соціальної підтримки сімей, дітей та молоді і центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді від наказу Міністерства соціальної політики № 883 від 16.08.2016, № 1637 від 06.11.2018.  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0597-15#Text>
5. Акимова И. М. Реструктуризация предприятий в промышленности Украины: направления и методы / И. М. Акимова. – Харьков: Бизнес-Информ, 1999. – 294 с.
6. Амоша О. Стратегія вдосконалення господарського механізму / О. Амоша //Вісник НАН України. – 2002. – № 1. – С. 11–15.
7. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навчальний посібник. - К.: Професіонал, 2006. -511, с.
8. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. —Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
9. Баринов В. А. Стратегический менеджмент: учеб. / В. А. Баринов, В. Л.Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 237 с.

10. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. – 304 с.
11. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер; пер.с англ. -М. БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.
12. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М: Гардарика, 1996. – 416
13. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О.Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.- С.123-129
14. Никифорова В.Г. Н Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
15. Гріфін Р., Основи менеджменту: підруч. / Р. Гріфін, В. Яцура / [наук. ред.В. Яцура, Д. Олесевич]. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
16. Звіт про кількісний і якісний склад державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування за 2017-2019 роки URL: <http://pologyrda.gov.ua/>
17. Закон України Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р., № 889-VIII. (Редакція від 01.01.2019 р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
18. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. К.М. Дідур. Ефективна економіка. 2011. № 11.
19. Єгоршин А.П. Управління персоналом: навч. для вузів. - 3-е вид. - Н.Новгород: НІМБ, 2001. - 720 с.
20. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Знання, 2009. 254 с.
21. Пришляк О. Ю. Професійна соціальна і соціально-педагогічна діяльність у Німеччині. Соціальна робота: підручник. В. А. Поліщук, О. П. Бартош-Пічкара, Н. М. Горішна та ін. Тернопіль: 2010. Розділ V. С. 231– 277.

22. Механізми забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: навч. посіб. уклад.: О.Д. Брайченко, М.С. Орлів, Б.О. Костенко та ін.; за заг. ред. В. А. Гошовської. К.: НАДУ, 2012. 48 с.

23. Неліпа Д.В. Нормативно-правове регулювання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Менеджер. 2014. № 1. С. 137-142.

24. Севтунов М.А. Основні напрямки підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів органів місцевого самоврядування в Україні. Державне будівництво. 2008. № 2.

25. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.

26. Азаренкова Г. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Посібник . Г. М. Азаренкова. Ліра–К, 2010. С. 345.

27. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Професіонал, 2010. 511 с.

28. Барський Ю. М. Конкурентоспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективної діяльності підприємства. М. В. Саган. Економічний форум. Луцьк: ЛНТУ, 2014. Вип. 3. С. 150–159.

29. Богданова Т. І. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навчальний посібник для студентів 3 курсу всіх спеціальностей всіх форм навчання. Л. В. Іванова. Одеса: ОДЕУ, 2010. С. 248.

30. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272- 276.

31. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162

32. Пічкарь О. П. Система підготовки фахівців соціальної роботи у Великій Британії. автореф. дис. канд. пед. наук : спец. 13.00.04. Тернопіль, 2009. 24 с.

33. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.

34. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" — Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205—208.

35. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.

36. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. -№ 7 (172). - С. 29–37.

37. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.

38. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.

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

40. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька. - 2014. - № 4 (155)/С . 203-206

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

42. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2018. – № 14. – С. 41

43. Прохорова М.В. Персонал приносящий прибыль. Технологии рационального управления персоналом / М.В. Прохорова, Ю.И. Кондратьева. – М.: Эссимо, 2014. – 623с.

44. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272- 276.

45. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Юлпатов Нікіта Михайлович, студент II курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Управління персоналом і економіка праці» адреса електронної пошти ulpatov\_n@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему: «Вдосконалення системи управління персоналом в торговій організації».

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

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

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

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ Н.М. Юлпатов

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ Н.В. Терент'єва