

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут бізнесу,**  
**економіки та менеджменту**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

Наказ ректора про  
затвердження теми

Шифр \_\_\_\_\_  
„До захисту допускається”  
завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Г.О.Швіндіна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**  
**на тему**  
**Аналіз системи управління персоналом «Спортмайстер»**  
**за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

*Здобувач вищої освіти*

*гр. Мз-73с*  
Тотоєску Олена Адріанівна

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Тотоєску О.А.

*Науковий керівник*

к.е.н., доцент  
Лук'янихін В.А.

Суми – 2021

## АНОТАЦІЯ

У роботі розглядаються теоретичні основи формування ефективної системи управління персоналом.

Досліджено сутність поняття «управління персоналом». Розглянемо основні методологічні методи формування працівників та керівників. На основі досліджень та використання всіх переваг та недоліків системи людських ресурсів аналіз вибирає прийнятний метод в українській економіці. На цій основі вивчаються основні методи формування успішної системи співробітників на підприємстві. Це відкриває потенціал для вдосконалення корпоративної робочої сили.

Дослідження показало, що успішне функціонування компанії залежить від успішного відбору, навчання та управління працівниками. Тому керівники компаній повинні робити великий акцент на діяльності відділу кадрів.

## РЕФЕРАТ

*Структура і обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.* Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який містить 32 джерела. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 47 стор., В тому числі 8 таблиць, 3 рисунки, список використаної літератури 3 сторінки.

*Мета роботи.* Метою роботи є аналіз та оцінка системи управління персоналом торгівельної організації та формування напрямів її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

- 1) вивчення загальноекономічних аспектів концепції кадрів менеджменту;
- 2) вивчення системи управління кадрами на підприємстві в умовах ринкової економіки;
- 3) аналіз системи управління кадрами «Спортмайстер».

*Предметом дослідження* є сукупність економічних відносин, які виникають між керівництвом різної ланки у процесі управління персоналом організації.

*Об'єктом дослідження* є система управління персоналом «Спортмайстер».

*Методи дослідження.* Методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, метод графічного моделювання, комплексний системний підхід до управління кадрами, заснований на досягненнях вітчизняної і зарубіжної економічної думки.

*Ключові слова:* ПІДПРИЄМСТВО, КАДРИ, СИСТЕМА, ПРОЦЕС, СТРУКТУРА, ОЦІНКА, НАВЧАННЯ.

## ЗМІСТ

	Стор.
<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	7
1.1 Сутність системи управління персоналом організації .....	7
1.2 Системи управління персоналом сучасної організації .....	8
1.3 Розвиток системи управління персоналом організації .....	12
<b>РОЗДІЛ 2 ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	16
2.1 Персонал організації як об'єкт дослідження .....	16
2.2 Оцінка системи управління персоналом підприємства .....	19
2.3 Фактори і форми розвитку системи управління персоналом на основі стимулювання праці .....	21
<b>РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «СПОРТМАЙСТЕР»</b> .....	28
3.1 Загальна характеристика «Спортмайстер» .....	28
3.2 Аналіз структури та системи управління персоналом «Спортмайстер» .....	33
3.3 Напрямки удосконалення системи управління персоналом «Спортмайстер» .....	36
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	42
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	45

## ВСТУП

В даний час у нашій країні практичне застосування сучасних форм управління персоналом може поліпшити соціальну та економічну ефективність будь-якого виду підприємницької діяльності, що має особливе значення.

Система розподілу коштів для реалізації економічних програм приділяє особливу увагу підвищенню рівня зайнятості працівників, і ця робота базується на міцній науковій основі з вітчизняним та зарубіжним досвідом, накопиченим роками.

Одним із найважливіших питань сучасного економічного розвитку більшості країн є персонал організації. У світлі різних методів, доступних у різних промислово розвинених країнах для вирішення цієї проблеми, найпоширенішими основними розробками є наступні: формулювання методів та процедур відбору персоналу, призначення молодих та перспективних працівників тощо. Ці загальні події слід враховувати у національній практиці управління організацією.

При цьому, одним з найважливіших факторів, що впливає на продуктивність праці і, отже, ефективність виробництва є персонал компанії. Адже все залежить від людей, їх навичок, умінь та бажання працювати. Наріжним каменем конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності є людські ресурси, а не фабрики, обладнання та матеріали.

Тому ефективне управління людськими ресурсами є особливо важливим на цьому етапі соціального розвитку.

Метою роботи є аналіз та оцінка системи управління персоналом торговельної організації та формування напрямів її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

- 1) вивчення загальноекономічних аспектів концепції кадрів менеджменту;

2) вивчення системи управління кадрами на підприємстві в умовах ринкової економіки;

3) аналіз системи управління кадрами «Спортмайстер».

Об'єктом дослідження є система управління персоналом «Спортмайстер».

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, які виникають між керівництвом різної ланки у процесі управління персоналом організації.

## **РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1 Сутність системи управління персоналом організації**

Внутрішнє управління людськими ресурсами організації є важливою частиною її економічної політики та має стратегічне та операційне значення. Організація управління персоналом базується на концепції розвитку організації і складається з трьох частин: виробництва, фінансів, економіки та суспільства (система управління персоналом).

Діяльність щодо кадрової політики, пов'язана з комунікацією головного органу організації (соціальних та професійних груп, окремих осіб та всієї організації).

Система управління персоналом організації визначає мету, пов'язану з комунікацією організації та зовнішнім середовищем (ринок праці, спілкування з державними установами та неурядовими організаціями), а також мету, пов'язану з відносинами компанії зі своїми працівниками (участь в управлінні, стиль керівництва, професійна реформа навчання, соціальні справи тощо).

Стратегії в галузі корпоративної кадрової політики спочатку пов'язані із стимулами. Кадрова політика спрямована на наймання ефективної робочої сили, підвищення ефективності за рахунок поліпшення умов праці та покращення відносин між працівниками та керівниками. Загальновизнані принципи є основою кадрової політики: управлінська демократія, готовність до співпраці залежить від управлінської демократії; здатності розуміти людей та їх потреби; справедливості, рівності та послідовності.

Вихідний пункт у системі управління персоналом наступний:

- політика зайнятості - забезпечуйте успішних працівників та заохочуйте їх насолоджуватися роботою, створюючи привабливі та безпечні умови праці та можливості просування по службі;
- тренінгова політика - забезпечити відповідні навчальні приміщення для постійного підвищення ефективності роботи існуючих працівників та підготовки до подальшого підвищення;
- політика заробітної плати - забезпечувати вищу заробітну плату, ніж інші компанії та фірми, виходячи зі здібностей, досвіду та відповідальності працівників;
- політика трудових відносин та управління полягає у формулюванні певних процедур для ефективного вирішення проблемних проблем;
- політика соціального забезпечення - надавати вигідніші послуги та переваги, ніж інші роботодавці.

Кожна з цих областей повинна точно виконувати наступні дії:

- 1) Працевлаштування (заняття, методи найму, методи відбору, просування по службі, відпустки, звільнення);
- 2) Навчання (оцінка нових працівників, практичне навчання, постійний розвиток працівників);
- 3) Заробітна плата (пільгові плани, плаваючі процентні ставки з урахуванням різних умов життя);
- 4) Трудові та управлінські відносини (кроки щодо встановлення кращого стилю керівництва, відносин із профспілкою);
- 5) Добробут (пенсії, виплати за хворобою та інвалідністю, медичні послуги, транспортні послуги, житло, харчування, спорт та соціальна робота, допомога у вирішенні особистих проблем).

## **1.2 Системи управління персоналом сучасної організації**

Кілька років тому концепція управління людськими ресурсами природно переросла в концепцію системи управління персоналом як важливої частини



виробничих ресурсів (а також фінансів, матеріалів та технологій). Це означає, що, відповідаючи політиці розвитку, компанія як виробнича економіка повинна або збільшити людські ресурси (комплексний підхід), або (за необхідності) скоротити людські ресурси та зосередитись на розумному використанні решти ресурсів.

З акцентом на управління людськими ресурсами було змінено завдання управління, функціональність та розвиток супутніх послуг у компанії. Тому однією з найважливіших ролей управління людськими ресурсами, яка пов'язана із дедалі важливішою роллю людських факторів у сучасному виробництві, є розвиток працівників, а не просто узгодження кодексу з пропозицією праці.

Кадровий проект вимагає оцінки доцільності інвестування у власну робочу силу і, звичайно, вимагає різних методів прийняття управлінських рішень.

Це стало аргументом деяких вчених при призначенні конкретної політики управління людськими ресурсами, коли акцент робиться на політичних аспектах у вирішенні питань та питань соціального розвитку, а управління персоналом розглядається як поточна робота з працівниками.

У цьому контексті поняття «управління людськими ресурсами» наближається до поняття «управління людськими факторами», що означає систематичний вплив на людину як носія працездатності для досягнення більших результатів своєї діяльності. При цьому, технологічний прогрес є більш гуманним. Краще використовувати технічні умови, виробничі стратегії та влаштування на роботу в якості людини та її інтересів.

Практика показала, що як невід'ємна частина корпоративного управління система управління людськими ресурсами має дві крайні практики - техніцизм та гуманізм.

При технічному бюрократичному методі управлінські рішення в основному залежать від виробничих вигод (обмеження виробництва, виконання планів тощо): кількість і склад працівників визначається відповідно до обладнання, технології та розподілу праці та певного ритму. Тому управління

людськими ресурсами, схоже, поглинається процесом управління виробництвом та спрощується у підборі та розміщенні персоналу з відповідними професійними та талановитими характеристиками відповідно до виробничих та організаційних завдань.

Гуманний підхід до управління людськими ресурсами передбачає створення таких умов і змісту праці, які зменшують відчуження працівників від роботи та роботи інших працівників. Згідно з цією концепцією, функціонування виробництва та, що не менш важливо, його ефективність значною мірою залежить не тільки від кількості труднощів та того, чи відповідає професійна кваліфікація технічним та технічним вимогам, а й від рівня працівника переваги. Мотивація, що вимагає більшого врахування інтересів працівника як особистості: збільшення змісту праці, поліпшення умов праці, реалізація особистих побажань, життєвих цілей тощо між його уявленнями про робоче місце тощо.

У цьому підході тлумачення поняття «управління людськими ресурсами» є ширшим. Прийняття управлінських рішень стосується виключно економічних правил і базується на правилах соціології, фізіології та професійної психології.

Розвиток концепції управління людськими ресурсами йде паралельно з подоланням технологічно-бюрократичного підходу до поводження з людьми як з машинами, пов'язанням його енергетичних ресурсів, соціальними та психологічними аспектами зростання продуктивності та ефективності виробництва, а також з більшим урахуванням людських інтересів як людські істоти.

Управління людськими ресурсами приймає принципи наукової теорії управління, такі як використання науково-аналітичних методів для визначення способу виконання завдань, відбору працівників, більш придатних для роботи, забезпечення належної підготовки працівників, систематичної та відповідної мотивації та інших. Формування шкільного «людського зв'язку», пов'язаного з мотиваційною теорією Е. Майо, зробило вагомий внесок. Розроблені нею

принципи управління людьми виражають бажання та очікування людей та людських відносин. Друга школа управління наукою також наголосила на поєднанні раціональності інституту та задоволеності працівників своєю діяльністю. Ці вимоги є частиною концепції управлінської поведінки, яка підкреслює використання різних методів стимулювання: управління цілями, збагачення робочої сили та участь працівників в управлінні.

Постійний розвиток управління з соціальної сторони та інтересів працівників змінив завдання та акценти управління персоналом компаній і вимагав, щоб прийняття рішень було пов'язане не тільки з виробничими інтересами, а й з інтересами соціальних факторів. команда.

Нова модель системи управління персоналом включає:

- створити умови для розширення знань, подальшого навчання та постійного самовдосконалення;
- використовувати «пакетні» стимули для збільшення сили працівників при прийнятті бізнес-рішень;
- розробка нових етичних цінностей, якими поділяються всі працівники компанії;
- використовуйте «людські ресурси» гнучко та адаптивно, підвищуйте творчість та організаційну роботу працівників та формуйте гуманізовану організаційну культуру.

Тому мислення нового працівника в основному базується на мотивації працівника. Ставлення працівників до роботи формується впливом їх амбіцій, життєвих цілей, можливостей для самовираження та самооцінки та змісту роботи.

Як бачите, нові методи управління людськими ресурсами зосереджуються не лише на вирішенні поточних проблем та оперативних змін у кадровому забезпеченні, а й на формуванні зацікавленості працівників на основі довгострокових взаємовідносин між робочою силою та керівництвом та плануванні покращення якості та життя персоналу. Ключові проекти та можливості розвитку для підвищення конкурентоспроможності компаній.

### 1.3 Розвиток системи управління персоналом організації

Розвиток персоналу - найважливіша умова успішного функціонування всіх установ. Особливо це стосується сучасності. Прискорення технічного прогресу значно прискорило старіння професійних знань та навичок. Компетентність працівників, яка не відповідає потребам компанії, негативно позначиться на успіху діяльності компанії.

Розвиток робочих місць - це процес підготовки працівників до нових виробничих операцій, прийняття на роботу та вирішення нових проблем. Заходи для підвищення кваліфікації працівників - маркетингові курси для працівників відділу кадрів, професіоналів бізнесу, які відвідують бізнес-школи, інженерів-механіків, які вивчають англійську мову, нещодавно затверджених колекторів в організаційному відділі, які працюють на конвеєрних стрічках заводу тощо. У великих транснаціональних компаніях існують спеціалізовані підрозділи з розвитку кар'єри під керівництвом директорів або менеджерів віце-президентів, що підкреслює їх значення для організації. Важливість розвитку кар'єри для сучасних організацій відображається в цілях цієї галузі, включених в особисті плани багатьох керівників компаній (розмір винагороди залежить від цього): президента, віце-президентів регіонів, губернаторів.

Провідні організації витрачають багато грошей на підвищення кваліфікації - від 2% до 10% фонду заробітної плати. Ці витрати є інвестицією агентства у розвиток свого персоналу. Він розраховує на отримання віддачі від працівників у вигляді підвищення продуктивності праці, тобто збільшення внеску кожного працівника у досягнення організаційних цілей. Окрім безпосереднього впливу на фінансові показники інвестицій у професійний розвиток, це також сприяє створенню сприятливої атмосфери в організації, підвищенню ентузіазму співробітників та їх відданості організації та забезпеченню безперервності управління.

Розвиток кар'єри позитивно впливає на самих працівників. У міру вдосконалення своїх навичок та набуття нових навичок та знань вони стають

більш конкурентоспроможними на ринку праці та мають більше можливостей для кар'єрного розвитку як всередині організації, так і поза нею. Це особливо важливо в сучасних ситуаціях, коли досвід швидко старіє. Професійне навчання також сприяло інтелектуальному розвитку людини, збільшило його цикл знань та спілкування та зміцнило його впевненість у собі. Не випадково можливість здобуття професійної підготовки у власній компанії високо цінується працівниками і має великий вплив на їх рішення про вступ до певної установи. Отримайте вигоду від професійного розвитку в організації та громаді в цілому, отримайте більше кваліфікованих членів та більшу продуктивність у соціальній роботі без додаткових витрат.

У сучасній ринковій економіці товари та послуги висувають все більші вимоги до якості продукції чи послуг, які вони надають. Для цього потрібна якісна робота всіх працівників компанії, яка забезпечується процесом професійного навчання та використовує методи професійного навчання.

У сучасних організаціях стажування - це складний, постійний процес, що включає багато етапів. Управління процесом професійної підготовки починається з аналізу потреб, що формуються з урахуванням потреб у розвитку персоналу закладу та потреб працівників у виконанні поточних виробничих зобов'язань.

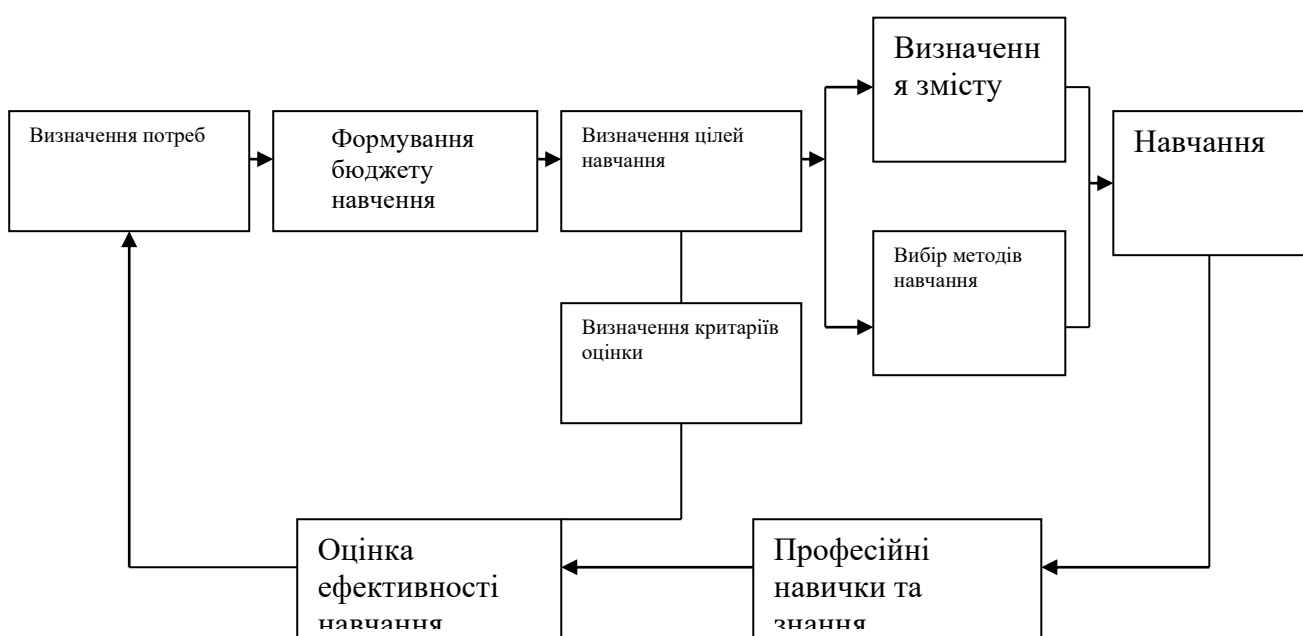


Рисунок 1.1 - Процес професійного навчання

Професійне навчання пов'язане з великими матеріальними витратами, тому формування бюджету та управління є найважливішими аспектами управління професійним навчанням. Є два фактори, які впливають на розмір бюджету - потреби у навчанні компанії та фінансовий стан. Менеджери вирішують, скільки вони можуть витратити на професійне навчання у наступному році, порівнюють бюджет та потреби та визначають пріоритет професійного навчання.

Всі аспекти вартості повинні бути враховані при розрахунку бюджету професійного навчання. Організації, як правило, беруть лише прямі витрати - плату за викладання викладачів, вартість оренди навчальних приміщень, придбання матеріалів та обладнання тощо, і намагаються зменшити ці витрати, використовуючи працівників компанії або внутрішню підготовку, ігноруючи інших працівників не працювати. Види витрат, пов'язані з місцем, їх відрядженнями, харчуванням тощо. Тільки отримавши повну інформацію про витрати, пов'язані з професійним навчанням, можна прийняти найкраще рішення щодо методів навчання.

Після визначення потреб у професійному навчанні, формулювання бюджету, розуміння критеріїв оцінки результатів та вивчення різних методів навчання, навчальний відділ закладу може починати самостійно складати плани. Формулювання програми передбачає визначення її змісту та вибір методів стажування. Зміст програми спочатку визначається цілями, з якими вона стикається, і відображає потреби у професійній підготовці конкретного закладу. Маркетингові курси для менеджерів інжинірингових компаній будуть сильно відрізнятися від курсів з однойменною назвою для менеджерів фармацевтичних компаній. Визначаючи зміст курсу, також слід враховувати особливості потенційних студентів.

Дослідження показали, що 80% успіху професійного навчання залежить від її підготовки, але лише 20% залежить від побажань та можливостей учнів. Якщо навчання вважається «оплачуваною відпусткою» або «покаранням»,

навчання також є недійсним. Тому кадровий відділ повинен приділяти особливу увагу формуванню відповідного ставлення до пропонованого навчання.

План може бути розроблений та реалізований самою організацією або звернутися за допомогою до зовнішніх консультантів. Сьогодні існує багато великих компаній із сильною освітньою структурою, але вони є найважливішими споживачами послуг з професійного навчання. Вибір плану навчання залежить від наявності в плані необхідних ресурсів (інструктори, матеріали, місця), рівня підготовки інструкторів та інших факторів. У будь-якому випадку, коли організація повинна приймати рішення, такі як «виробництво або закупівля», вирішальним фактором є аналіз вигод та витрат.

Менеджери повинні знати, як вирішувати проблеми та як геніально та доречно використовувати відповідні методи та прийоми управління людськими ресурсами. Якщо винахідливий означає реальну владу над відповідними навичками, під відповідним розуміють адекватні методи, що використовуються в організації.

## РОЗДІЛ 2 ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 2.1 Персонал організації як об'єкт дослідження

Особистість спілкується з організацією, має певне розуміння себе та своїх здібностей та певне розуміння організації, виходячи із своїх цілей та поточних можливостей. Маючи ці знання та ідеї, він сподівається зіграти певну роль в організації, виконати певні завдання та отримати певні винагороди. З іншого боку, організація має намір найняти відповідних кваліфікованих працівників відповідно до своїх цілей, буде виконувати певні завдання, забезпечити бажані результати та забезпечити за це певні винагороди. Загалом, можна представити групи осіб та установи з певною системою (табл. 2.1).

Бажаний склад осіб та організацій залежить від багатьох факторів та ситуацій. Для узгодження очікувань окремої людини та установи необхідно досягти якомога більшої гармонії між їхніми інтересами, оскільки працівник розглядає свої трудові дії як спосіб та умову досягнення особистих цілей, інтересів та потреб. Отже, особиста трудова поведінка є важливим виробництвом: чим вищі вимоги, тим ближчі особисті інтереси до цілей організації.

- З точки зору етичного стимулювання державних службовців, цілями можуть бути:
  - Розуміння та визнання цілей компанії,
  - Перспективи, гармонізація спільних інтересів,
  - Ставлення до компанії з обмеженою поведінкою.



Таблица 2.1 - Зміст очікувань індивіда організації

Ожидания и представления индивида.		Ожидания организации.	
Группы ожиданий	Содержание групп ожиданий	Группы ожиданий	Содержание групп ожиданий
1. Место в организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- степень «включенности» работника в деятельность организации;</li> <li>- отношения между членами организации.</li> </ul>	1. Квалификационные и личностные характеристики.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обладание необходимыми знаниями и квалификацией;</li> <li>- высокие моральные качества;</li> <li>- коммуникабельность и способность поддерживать хорошие отношения с коллегами;</li> <li>- преданность организации и готовность отстаивать ее интересы;</li> <li>- стремление к развитию своих способностей;</li> </ul>
2. Выполняемая работа	<ul style="list-style-type: none"> <li>- содержание, смысл и значимость работы;</li> <li>- оригинальность и творческий характер работы;</li> <li>- увлекательность и интенсивность работы;</li> <li>- степень независимости, прав и власти на данной работе;</li> <li>- степень ответственности и риска;</li> <li>- престижность и статус работы;</li> <li>- безопасность и комфортность условий на работе;</li> <li>- дисциплина труда.</li> </ul>	2. Требуемый результат работы.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность занять определенное место в организации и готовность взять на себя соответствующие обязательства и ответственность;</li> <li>- соблюдение принятых в организации норм поведения, распорядка и распоряжений руководства.</li> <li>- готовность осуществления определенной работы с должной отдачей и на требуемом качественном уровне.</li> </ul>
3. Желаемое вознаграждение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- признание и поощрение хорошей работы;</li> <li>- заработная плата и премии;</li> <li>- социальная защищенность и другие социальные блага;</li> <li>- гарантии роста и развития.</li> </ul>	3. Возможное вознаграждение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оплата в соответствии с количеством и качеством труда;</li> <li>- социальные гарантии;</li> <li>- возможное повышение квалификации;</li> <li>- возможное повышение по службе и т.п.</li> </ul>

Що стосується моральної мотивації, то спочатку слід розкрити мотиваційні фактори. Мотивація - процес зворотної мотивації, це низка дій чи бездіяльності менеджера щодо співробітників, що призводить до зниження продуктивності та зацікавленості, і не може задовольнити потреби Абрагама Маслоу на всіх етапах роботи.

Менеджери не повинні допускати відвертих негативних аспектів, таких як просування по службі або «загальний» принцип компенсації. На перший погляд, негативний вплив професійних методів цікавий. Менеджери можуть вирішити використовувати результати сертифікації для визначення розміру бонусів, встановлення критеріїв оцінки та призначення комітетів з сертифікації.

Державні українські компанії все частіше закликають до створення невидимої системи стимулювання. Багато менеджерів стикаються з тим, що збільшення заробітної плати більше не відіграє такої ролі в підвищенні продуктивності праці та якості роботи. У довгостроковій перспективі це також залучає невеликий обсяг роботи для роботи в державних установах, як і раніше. У будь-якій компанії, навіть найуспішнішій, ресурси для підвищення заробітної плати обмежені.

Ще одне питання, яке повинно стосуватися менеджерів - який нематеріальний стимул є найбільш ефективним у формуванні системи управління персоналом. Тут, як і при продажах, все залежить від потреб замовника. Отже, побудова ефективної системи нематеріального стимулювання є посібником, який кадровик повинен впроваджувати відповідно до поточних завдань Агентства та конкретних умов праці. З огляду на вищезазначені цілі компанії, основні принципи побудови системи нематеріального стимулювання та основні типи стимулів, незалежно від компанії, залишаються незмінними.

1. На наш погляд, існує лише три основних принципи побудови невидимої системи стимулювання:
2. Встановлення системи повинно базуватися на цілях та завданнях організації: Вибираючи стимул, зосередьтеся на тій трудовій поведінці, яка може стимулювати стратегічні цілі організації, відділу та посади.

3. Іншим занепокоєнням є ресурси організації, її бюджет. Для компаній оплата праці може бути дуже цікавою та корисною, але чи може вона дозволити собі такі збори?
4. За тих самих інших умов заохочувальні заходи, що враховують індивідуальні потреби працівників, є більш ефективними, ніж заходи стимулювання, призначені для загальних працівників та всіх працівників цієї категорії, однакові.
5. Нематеріальними стимулами ми називаємо пільги, привілеї та винагороди, що надаються працівникам без виплати готівки. Всі нематеріальні імпульси можна розділити на три категорії.
6. Немає необхідності стимулювати інвестиції у бізнес (етичні стимули)
7. Стимулювання інвестицій, але їх розподіл не вирішено (усі стимули однакові) та стимули, що вимагають інвестицій та цільового розподілу (соціально-психологічні стимули)
8. Заохочення до творчих аспектів роботи (бажання працівників змінити робоче середовище, розподіл робочого часу, використання нового обладнання, технології тощо)

## **2.2 Оцінка системи управління персоналом підприємства**

У порівняльному аналізі законодавства про митну систему можна зазначити, що законодавці розширили систему колективних переговорів, щоб врегулювати податкову систему та встановити всі організаційні правила системи оплати праці відповідно до місцевих нормативних актів: рівень управління стосується фінансування установ. Щодо впливу країни на економічні передумови митної системи, ми помітили, що вона з часом змінилася в бік більш чіткого розподілу влади в бюджетній області та більшого права на райони визначати економічні передумови для встановлення тарифів. Система та мінімальна заробітна плата, а пізніше нова система заробітної плати. У цьому контексті заробітна плата державних службовців формувала

нові елементи відповідно до складної роботи: основна зарплата, основна ставка заробітної плати та група професійних прав.

Система заробітної плати, форма та методи матеріального стимулювання постійно змінювалися та вдосконалювалися протягом усього господарського процесу. Наші дослідження показують, що зарплата необхідна для підвищення продуктивності праці, заохочення більш ефективної роботи, впровадження наукового прогресу та покращення кінцевих результатів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Вплив розміру заробітної плати на кінцеві результати праці

Середня заробітна плата, грн	Кількість організацій в групі	Затрати праці на одиницю виду робіт, чол-год
менше 600	24	13,5
600-1000	18	12
1000-1500	21	10,1
1500-2000	15	8
понад 2000	12	8,4
Всього	90	11,1

Отримані дані показують, що в організаціях, які прийняли прогресивну форму оплати праці та послідовно впроваджували принцип матеріальних вигод, продуктивність праці зазвичай підвищується.

Залежно від ефективності політики та цілей компанії, а також переважаючого класу працівників та організації податкової системи, можна рекомендувати розробку мережі коефіцієнтів для зменшення робочої сили: при регресії тарифний коефіцієнт зростає відносно; тарифна ставка зростає відносно рівномірно; тарифний коефіцієнт поступово пропорційне збільшення; індекс тарифів зростає переважно на середньому рівні.

Підсумовуючи аналіз деяких сучасних питань заробітної плати, з більш цінної точки зору, необхідно згадати важливий і чіткий аспект. Заробітна плата та її статус, як правило, мають вирішальний вплив на розробку майже всіх інших соціальних політик та здатність скористатися послугами соціального сектору.

Розвиток та якість більшості сфер підприємницької діяльності значною мірою залежать від заробітної плати вчителів, лікарів тощо; рівень заробітної плати працівника визначає чесність отримання необхідної освіти, медичних послуг, житлово-комунальних послуг, майбутніх пенсій тощо. Можливість якості в кінцевому рахунку визначає рівень його життя та якість та стан здоров'я країни.

По-перше, ставлення країн та компаній в інноваційній економіці до формування гідної заробітної плати повинно відображати їх важливість, стурбованість, справедливість та відповідальність.

Заробітна плата, добре організована та продумана, може бути дуже ефективною і приносити велику користь економічному розвитку країни, регіону та компанії. Але вона не пробачить помилок і непрофесіоналізму. У цьому контексті я вважаю, що виплати (включаючи бідність, пенсійні системи, освіту, охорону здоров'я, житлово-комунальні послуги, демографічні показники тощо) включені до державних пріоритетів соціальної політики та управління України та України. Якщо можливо надати статус іншого (п'ятого) національного проекту, це також буде цілком справедливо. Крім того, ця партія вже давно гідна прийняття та затвердження спеціальних федеральних законів «Заробітна плата в Росії» (рис. 2). У науковому співтоваристві спостерігається відповідний розвиток. Нам потрібна турбота та підтримка влади. Тільки таким чином заробітна плата в інноваційній економіці може набути необхідного статусу.

### **2.3 Фактори і форми розвитку системи управління персоналом на основі стимулювання праці**

Мотивація - це будь-який інтерес (попит людини), і його прийняття включає працю, тобто якщо інтерес створює мотивацію до праці, то він стає стимулом до праці. Іншими словами, коли ми говоримо про заохочення на роботі, ми говоримо про працівників, які прагнуть отримати роботу (стимул),

тоді як вони говорять про заохочення, тобто мають різні пільги, як вимагають працівники, та забезпечують їх ефективними органами управління. Умови праці.

Стимулювання праці є ефективним лише тоді, коли органи влади можуть досягти та підтримувати рівень праці, за яку їм платять. Мета стимулів зовсім не в тому, щоб спонукати людину до праці, а в тому, щоб мотивувати її краще (більше), ніж спілкування між роботою та керівництвом. Тільки систематичними методами та стимулюванням праці можна досягти цієї мети. Перелік систем стимулювання в організації такий.

Система розумового та фізичного стимулювання робочої сили включає низку заходів, спрямованих на збільшення робочої сили працівників і тим самим на підвищення ефективності та якості робочої сили. Але в той же час працівники повинні знати, які вимоги до нього висувуються, які винагороди він отримує за суворе дотримання і які штрафи отримує, якщо їх порушує. Той факт, що працівник перебуває у трудових відносинах, означає, що він повинен виконувати певні обов'язки, щоб отримувати заздалегідь визначену зарплату. У цьому випадку досі немає можливості для заохочення. Це поле контрольованих дій, де мотивація пов'язана зі страхом бути покараним за невиконання запропонованих вимог. За втрату матеріального добробуту можуть бути принаймні дві санкції: часткова виплата умовної компенсації або припинення трудових відносин.

Однак межа між контрольованою поведінкою та мотиваційною поведінкою є умовною та гнучкою, оскільки високомотивовані працівники мають звичку до самодисципліни, чесності відповідати вимогам і ставитись до них як до власної етики.

Неможливо заперечувати терміновість видачі заохочень, оскільки чітка розробка ефективної системи стимулювання залежить не тільки від збільшення соціальної та творчої діяльності певних працівників, а й від кінцевого успіху компаній з різною організаційною та юридичною власністю, форми виробничих та невиробничих районів.

Таблиця 2.3 - Перелік стимулюючих систем в організації

№ п/п	Вид стимулювання	Форма стимулювання	Основний зміст та джерела
1	Матеріальне	Заробітна плата	Оплата праці найманого працівника, включаючи основну (відрядну, погодинну, окладну) заробітну плату і додаткову: премії, надбавки за профмайстерність; доплати за важкі умови праці, сумісництво, підліткам, за роботу в святкові та недільні дні, за понаднормову роботу; за керівництво бригадою, оплата або компенсація за відпустку і т.д.
2	Грошове	Бонуси	Разові виплати з прибутку організації (винагороду, премія, додаткову винагороду). За кордоном це річний, піврічний, різдвяний, новорічний бонуси, пов'язані, як правило, зі стажем роботи і розміром одержуваної зарплати. Розрізняють відмінності-ні види бонусів: річний, за відсутність прогулів, експортний, за заслуги, за вислугу років, цільової.
3		Участь в акціонерному капіталі	Купівля акцій організації (АТ) і отримані дивідендів; покупка акцій за пільговими цінами, безоплатне отримані акцій.
4		Участь в прибутках	Встановлюється частка прибутку, з якої формується заохочувальний фонд. Виплати через участь у прибутках не є разовим бонусом. Розповсюджуються на категорії персоналу, спосіб-ні реально впливати на прибуток. Найчастіше це управлінські кадри, і частка такої частини прибутку корелює з рангом керівників у службовій ієрархії і визначається в% до його доходу (базової зарплати).
5		Плани додаткових виплат	Плани, пов'язані найчастіше з робітниками збутових організацій (структурних підрозділів організацій); стимулюють пошук нових ринків збуту, шляхів максимізації збуту. До них відносяться подарунки від фірми, субсидування ділових витрат, покриття особисті витрат, побічно пов'язаних з роботою (ділових відряджень не тільки робітника, але і його дружини або друга в поїзді). Це непрямі витрати.

6	Нематеріальне	Стимулювання вільним часом	Регулювання часу по зайнятості: 1) шляхом надання працівникові за активну і творчу роботу додаткових вихідних, відпустки, вибір часу відпустки і т.д .; 2) шляхом організації гнучкого графіка роботи; 3) шляхом скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці.
7		Трудове та організаційне стимулювання	Регулює поведінку працівника на основі зміни почуття його задоволеності роботою і припускає: наявність творчих елементів в процесі організації і в самому характері його праці; можливість участі в управлінні; просування по службі в межах однієї і тієї ж посади; творчі відрядження.
8	Моральне	Стимулювання, що регулює поведінку працівника на основі вираження суспільного визнання	Використовуються почесні звання і нагороди, публічні заохочення
9		Оплата транспортних витрат або обслуговування власним транспортом	Виділення коштів: на оплату транспортних витрат; на придбання транспорту: а) з повним обслуговуванням (транспорт з водієм); б) частковим обслуговуванням: особам, пов'язаним з частими роз'їздами, керівному персоналу.
10		Стипендіальні програми	Виділення коштів на освіту (покриття витрат на освіту) на стороні.
11		Програми навчання	Покриття витрат на організацію навчання (перенавчання).
12		Програми медичного обслуговування	Організація медичного обслуговування або укладення обмов з медичними установами. Виділення коштів на ці цілі.
13		Консультативні служби	Організація консультативних служб або укладання договорів з такими.
14		Програми житлового будівництва	Виділення коштів на власне будівництво житла або на пайових умовах.

Існує багато способів мотивувати співробітників до праці: матеріально-етична мотивація, соціальний добробут, участь в управлінні, ресурси та прибуток.

Система розподілу прибутку передбачає розвиток належного співробітництва між роботою та капіталом. На жаль, багато власників не бажають ділити прибуток зі своїми працівниками, а слаборозвинений ринок



праці не може повною мірою виконувати одну зі своїх функцій - карати цих власників витоком найкращих працівників. Деякі позитивні приклади участі працівників у прибутках не змінили загальної ситуації.

Ефективність системи стимулювання на практиці значною мірою залежить від керівництва вищого рівня, хоча в останні роки були зроблені деякі припущення щодо підвищення ролі компанії у розробці власної системи стимулювання. На даний момент цілі та завдання компаній перебувають у ринкових умовах.

Першим кроком, який компанія повинна зробити у вдосконаленні системи стимулювання та стимулювання, є створення офіційного документа, який включатиме весь розвиток та вдосконалення системи стимулювання. Цей документ включатиме існуючу політику та нові елементи у заохочення працівників.

Переваги розробки такого документа очевидні.

Співробітники зможуть уявити собі мотивацію, яку надає компанія, та знайти кращий зв'язок між своєю продуктивністю, тривалою роботою та віддачею, яку вони отримують.

Співробітники відділу кадрів зможуть користуватися документом, в якому чітко зазначено будь-який вид заохочення із підвищеною впевненістю у собі. Це особливо важливо для грошових стимулів.

Керівники підприємств матимуть можливість порівняти існуючу систему стимулювання компанії із системою інших компаній, порівняти та запровадити нові заходи стимулювання для утримання працівників.

Цей документ допоможе компанії у сфері зв'язків з громадськістю, оскільки він буде хорошим вихідним матеріалом, про який дбають працівники.

Цей документ у майбутньому слід регулярно переглядати, а персонал повинен брати активну участь у його підготовці.

В даний час багато працівників незадоволені рівнем заробітної плати. Зарплата працівника повинна складатися з декількох частин:

-Зарплата (тариф);

-Сила служби (усі працівники з однаковим роком служби на підприємстві однакові);

-Бюджети, які залежать від активної діяльності компанії, надаються відділом працівника (варіюється залежно від ролі конкретного працівника у забезпеченні прибутку компанії);

-Пенсії залежать від особливого внеску кожного працівника в успіх компанії (індивідуальність для кожного працівника залежить від ініціативи людини у забезпеченні цілей компанії).

Субсидія на оптимізацію компанії визначається відсотком збільшення заробітної плати за певні фінансові проекти компанії. За звичайних обставин це збільшення прибутку.

Керівництву компанії потрібно розробити план, згідно з яким буде оплачено певний відсоток витрат на виробництво. Коли планується виробництво, природно досягти економії на масштабі, щоб цей коефіцієнт зменшувався із збільшенням виробництва. Але в будь-якому випадку працівники повинні бачити результати своєї праці матеріально.

Працівники можуть бути зацікавлені у підвищенні продуктивності праці на кожному робочому місці та поєднанні практичних обов'язків, тому завдяки поєднанню відповідальності та підвищенню продуктивності праці збільшуються як фіксовані, так і змінні частини заробітної плати.

Для виробників ця комбінація збільшить продуктивність праці та зменшить робочу силу в робочий час. За умови економії коштів на заробітну плату в певних робочих зонах (відділи, відділення, виробничі дільниці), забезпечуйте матеріальне стимулювання кількості робочих місць із меншою кількістю працівників. Економія фонду заробітної плати, отримана за рахунок зменшення кількості працівників порівняно зі стандартною, використовується повністю або частково як надбавка. Коефіцієнт робочої сили вважається стандартним.

Застосовуючи такі стимули, як консолідація робочих місць, відсутність роботи, менша кількість робочих місць та більше робочих місць, управлінські

підрозділи зобов'язані організувати роботу таким чином, щоб усі працівники були повністю зайняті відповідно до своїх можливостей.

У компаніях, які запровадили ефективні системи стимулювання та заробітної плати, протягом першого року за кожен відсотковий приріст середньої заробітної плати дохід компанії збільшується на 4%, але необхідно створити гідну заробітну плату.

У цій статті розглядається взаємозв'язок між заохоченнями працівників та пільгами за різними схемами стимулювання. Структура участі компанії використовує ринкову оцінку для заохочення працездатності, що сприяє підвищенню ефективності компанії і, таким чином, збільшенню ефективності виробництва та доходів працівників. І створити в компанії офіційний документ, який включатиме весь розвиток та вдосконалення системи стимулювання, що допоможе працівникам зрозуміти заходи стимулювання компанії. Мотивація співробітників необхідна для успішного функціонування всіх установ, оскільки успіх системи стимулювання залежить від кінцевого результату.

## **РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «СПОРТМАЙСТЕР»**

### **3.1 Загальна характеристика «Спортмайстер»**

SPORTMASTER - міжнародна багатофункціональна компанія, що спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі продуктами спорту, туризму та відпочинку: спортивний одяг, взуття, обладнання.

SPORTMASTER є офіційним дистриб'ютором всесвітньо відомих брендів Columbia, Skechers, CAT, Merrell, Molten, O'Neill, Protest, Roces, Speedo, UVEX, Volkl тощо.

Зростаючий міжнародний бізнес, SPORTMASTER, як роздрібний продавець та багатоканальний оператор, здійснює діяльність у Європі та Азії. Це дистриб'ютор провідного світового спортивного бренду в США та Європі. Він має понад 500 заводів по всьому світу, а також має офіси в Китаї, Бангладеш та філію у В'єтнамі.

Корпоративні фінанси, інвестиції та прийняття стратегічних рішень під керівництвом міжнародного уряду знаходяться в Сінгапурі.

Як міжнародна компанія, ми дотримуємося принципів аполітичності, вільної торгівлі та конкурентоспроможності та створюємо гнучку структуру бізнесу, яка адаптується до міжнародної невизначеності та зовнішніх викликів.

Щоб бути ближче до наших споживачів, ми продовжуємо розвивати та розширювати свою мережу: перший магазин в Україні відкрився в 2001 році, і сьогодні існує близько 30 магазинів у 15 містах по всій країні, і ця кількість може подвоїтися протягом 5 років.

Станом на 2019 рік компанія прийняла активну політику розвитку для відкриття нових магазинів у більш сучасному форматі, який відповідає смаку клієнтів. Щороку магазини компанії в Україні відвідують понад 10 мільйонів людей.

SPORTMASTER Україна - це незалежна, ефективна, динамічно розвивається команда та конкурентоспроможна (міжнародна) інноваційно-технологічна компанія. Має багату кар'єру на українському ринку. Він був створений після радянських часів братами Миколою та Володимиром Фартушняками, які походили з українського міста Кривий Ріг. Вони відкрили представництво в Києві в 1996 році, а потім відкрили представництво в Україні.

У 2012 році SPORTMASTER Україна стала частиною міжнародної компанії SPORT & FASHION MANAGEMENT PTE.LTD зі штаб-квартирою в Сінгапурі, і діяльність компанії в Україні відновилася. Компанія володіє торговою маркою «SPORTMASTER».

Сьогодні SPORTMASTER Україна визнано лідером на українському спортивному ринку та швидко адаптується до європейських, азіатських та американських ринків. Ми розробляємо, стимулюємо та беремо участь у вітчизняних виробниках.

SPORTMASTER - одна з десяти роздрібних спортивних мереж у світі. Також компанія займає провідні позиції на українському спортивному ринку. Незалежно від того, де знаходяться або проживають наші клієнти: у Києві чи Дніпрі, Одесі чи Львові, Чернігові чи Запоріжжі - ми завжди поруч! Інтернет та офлайн бізнес.

Магазин займає площу близько 50 000 квадратних метрів. Торгові площі є по всій Україні. Роздрібні магазини розташовані у всіх обласних центрах країни: Вінниця, Дніпро, Житомир, Запоріжжя, Київ, Кривеліч, Львів, Миколаїв, Одеса, Пол Тава, Рівне, Суми, Харків, Херсон, Чернігів. Maximum Market - найрізноманітніший магазин, розташований в Києві, Дніпрі та Харкові. Всі товари можна замовити на веб-сайті [www.sportmaster.ua](http://www.sportmaster.ua). Це дозволяє покупцям доставляти товари по Україні та отримувати товари у найвіддаленіших куточках країни.

SPORTMASTER Україна піклується про інтереси своїх клієнтів, і тому розроблена система привілеїв - багаторічна клубна програма «Sportmaster» дозволяє отримувати бонуси за кожну покупку та оплату в майбутньому. Крім

того, учасники програми регулярно отримують спеціальні пропозиції та знижки на послуги.

Компанія також активно розвивається в оптову компанію і має розгалужену мережу дистриб'юторів та франчайзингових операцій по всій Україні. Загальна мережа дилерів та концесіонерів в Україні становить понад 150, але площа - понад 16 000 квадратних метрів. Більше 30 міст по всій країні.

SPORTMASTER Україна є одним з провідних експертів у галузі концесійних послуг та надає професійну підтримку на початкових етапах проекту та періоді експлуатації. Франчайзі містить 4 проекти, що охоплюють різні сфери ринку спорту та взуття: Колумбія, SPORTLANDIA, WEEKENDER, B2G.

Система передач SPORTMASTER - одна з найефективніших систем серед найбільших гравців на ринку. Замовлення та розподіл продукції контролюється централізованою системою ланцюгів поставок, яка працює зі стандартними рішеннями WMS.

Компанія створила понад 1000 робочих місць в Україні. Ми є однією з компаній з найнижчим рівнем обороту в галузі. Наші співробітники завжди раді зустріти вас у нашому магазині та надати всю можливу допомогу у виборі продуктів, розповівши про переваги та цінні особливості продукції. Самі співробітники мають багато соціального забезпечення та пільг, коли працюють у компанії. Ми любимо спорт і підтримуємо здоровий спосіб життя.

Крім того, SPORTMASTER Україна робить великий акцент на підтримці неблагополучних груп в українському суспільстві та наданні благодійної допомоги дітям-сиротам, бідним, інвалідам та людям похилого віку. Понад 10 років компанія офіційно підтримує Паралімпійські ігри в Україні. Сотні шкіл-інтернатів, шкіл та дитячих організацій отримали підтримку від нашої команди, спонсорували та працювали з Паралімпійським комітетом для Паралімпійських ігор Кореї 2018 року.

Компанія має повну економічну незалежність у прийнятті економічних рішень, продажу, ціноутворенні, зарплаті тощо.

Місія агентства: «- Розвивати успішний бізнес - надавати споживачам високоякісні спортивні та розважальні товари з найкращим рівнем обслуговування». Пропаганда здорового способу життя, пропаганда здорового способу життя, спортивних та розважальних цінностей та добробуту покращують якість життя клієнтів.

За нинішніх обставин найбільш прийнятною політикою виживання компанії зараз є те, що важко вийти на нові ринки через брак оборотних коштів та труднощі з отриманням кредитоспроможності. Ми повинні зосередитися на існуючих потужностях, поліпшити якість продукції та зменшити плинність персоналу. Заборгованість перед постачальниками та кредиторами також повинна бути погашена, щоб запобігти перебоям у постачанні. Рекомендується подальший розвиток компанії після стабілізації економічної та політичної ситуації в Росії.

Організаційна структура «Спортмайстер» представлена на рис. 3.1

Як видно з малюнка, вищим керівним органом асоціації є Рада директорів. Загальне керівництво асоціацією здійснює президент асоціації. Поточною діяльністю агентства керує генеральний директор. Організаційна структура управління є дивізіональною. Вона забезпечує розподіл праці, де лінійні підрозділи приймають рішення, а управлінські та практичні відділи - надають поради, звітують, координують та планують ділову діяльність. При цьому, кожний дивізіон може мати власну організаційну структуру. Як результат, Рада директорів складається з 9 департаментів, які очолює Генеральний секретар. Крім того, кожним магазином управляє менеджер магазину, який звітує перед менеджером. На рисунку 3.1 показана структура Сумського магазину «Sportmaster». Загалом, структура управління роздрібними магазинами схожа в кожному регіоні.

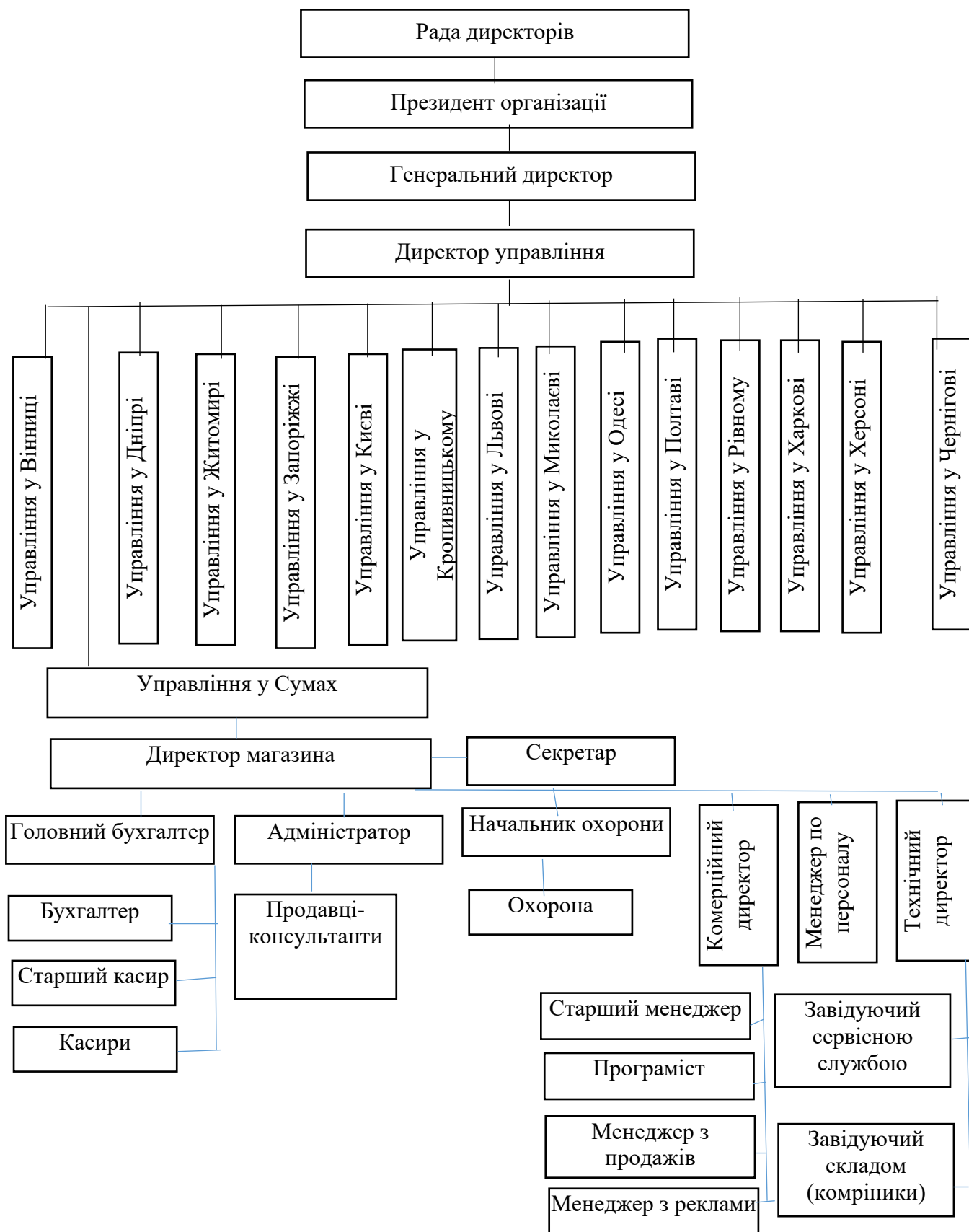


Рисунок 3.1 – Організаційна структура «Спортмайстер»



### 3.2 Аналіз структури та системи управління персоналом «Спортмайстер»

Управлінську поведінку всієї організації можна описати як рівновагу реалізму. Організація застосовує такі методи управління персоналом:

- економічні (економічне стимулювання, проїзд, оплата відпусток тощо);
- адміністративні та законодавчі (інструкції, настанови, настанови, вказівки тощо);
- психосоціальні (віра, консультування, примус, похвала, осуд тощо).  
При цьому, організація використовує
- матеріальні методи (винагороди, будинки престарілих, керівництво будинками для престарілих тощо);
- психосоціальні методи (презентації, подяки, усні подяки перед колегами, покарання (догана), гнучкий режим роботи тощо).

Завдяки більш глибокому просуванню на ринок (збільшення продажів за рахунок реклами), «Спортмайстер» реалізує основну стратегію розвитку. У таблиці 3.1 наведені основні показники господарської діяльності «Спортмайстер» м. Суми з 2019 по 2020 роки згідно з фінансовою звітністю.

Таблиця 3.1 – Показники господарської діяльності

Найменування показника	2019	2020	Динаміка	
			Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Товарообіг, тис. грн	11120,4	16898,4	5778	151,96
Повна собівартість, тис. грн	9637,2	14900,4	5263,2	154,61
Прибуток від реалізації, тис. грн	1483,2	1998	514,8	134,71
Чистий прибуток, тис. грн	1413,36	1904,04	490,68	134,72
Рентабельність продаж, %	4,8	4,25	-0,55	88,54
Чисельність працівників, чол	25	28	3,0	112,42
Середньорічний виробіток на 1 робітника, тис. грн	292,68	375,48	82,8	128,29
Фонд оплати праці, тис. грн	2478,6	3343,68	865,08	134,90
Середньомісячна заробітна плата на 1 робітника, тис. грн	5,436	6,192	0,756	113,91
Витрати на 1 грн реалізованих товарів, грн	0,31	0,32	0,01	103,23

Дані в таблиці 3.1 показують, що філія стабільно працює і систематично покращує економічні результати. Як результат, у 2020 році порівняно з 2019 роком продаж товарів збільшився майже на 6 мільйонів гривнів, або 51,96%. Зі збільшенням обороту протягом періоду аналізу прибуток від продажів демонстрував зростаючий розвиток. У 2020 році порівняно з 2019 роком він зріс на 34,72%. Збільшення приросту капіталу є результатом збільшення доходу від реалізації. У 2020 році порівняно з 2019 роком витрати на збут зросли на 5263,2 грн. Або 54,61%. За період аналізу середня кількість працівників збільшилась і зросла на 2,5% у 2020 році порівняно з 2019 роком. Збільшення середньої кількості працівників призвело до збільшення річної вартості виробництва на душу населення, так що темпи приросту в 2020 році порівняно з 2019 роком становив 28, 29%. Кількість проданої продукції збільшилась на 1,15% у 2020 році порівняно з 2019 роком. Отже, можна сказати, що організація є дуже успішною і має потенціал для розвитку у складних конкурентних умовах. Аналіз плинності кадрів «Спортмастер» 2019-2020 рр. Наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 3.2 – Плинність кадрів «Спортмастер»

Категорія персонала	2019		2020		Відхилення структури, %
	Кількість, чол	Питома вага, %	Кількість, чол	Питома вага, %	
Керівники	5	20	6	20,69	0,69
Спеціалісти	18	72	20	68,97	-3,04
Робітники	2	8	3	10,34	2,34
Разом	25	100	28	100	-

Згідно з таблицею 3.2, можна зробити висновок, що структура персоналу за період аналізу зазнала значних змін. Найбільшу частку в загальній організації працівників займають спеціалісти, але за період аналізу їх частка в загальній організації працівників зменшилась на 3,04 процентного пункту. Необхідно проаналізувати якісний склад робочої сили за віком, статтю та рівнем освіти. Якісний склад працівників за статтю наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Якісний склад персоналу «Спортмайстер»

Показник	2019		2020	
	Кількість, чол	Питома вага, %	Кількість, чол	Питома вага, %
Всього	25	100	28	100
Жінки	9	36	11	39,29
Чоловіки	16	64	17	60,71

Отже, згідно з таблицею 3.3, видно, що стать працівників «Спортмайстер» у Сумському філіалі за останні два роки сильно не змінилася. Як результат, частка жінок зросла з 33,6% у 2019 році до 39,29% у 2020 році. Ці дані показують, що частка чоловіків у структурі робочої сили набагато більша, і за період аналізу загальний склад зменшився на 3,29%. Якісний склад працівників «Спортмайстер» за віком наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Якісний склад персоналу «Спортмайстер»

Вік	2019		2020	
	Кількість, чол	Питома вага, %	Кількість, чол	Питома вага, %
16-24	2	8	3	10,71
25-29	10	40	11	39,29
30-39	9	36	10	35,71
40-49	4	16	4	14,29
50-54				
55 та старші				
Всього	25	100	28	100

З даних таблиці 3.4 видно, що у віковій структурі частка працівників у віці від 25 до 39 років є найвищою, що свідчить про те, що організація знайшла гарне поєднання молоді життєвої енергії та зрілого досвіду. Аналіз рівня освіти працівників наведено в таблиці 3.5.

Згідно з таблицею 3.5 видно, що «Спортмайстер» характеризується працівниками з вищою освітою.

Протягом періоду аналізу відбулося значне збільшення кількості працівників з вищою освітою.

Таблиця 3.5 - Аналіз освітнього рівня працівників «Спортмастер»

Освіта	2019		2020	
	Кількість, чол	Питома вага, %	Кількість, чол	Питома вага, %
Вища	20	80	23	82,14
Середня спеціальна та середня технічна	4	16	4	14,29
Базова	1	4	1	3,57
Всього	25	100	28	100

### 3.3 Напрямки удосконалення системи управління персоналом «Спортмастер»

З динаміки працівників видно, що в організації присутня плінність кадрів. Водночас більшість працівників звільнилися добровільно. Визнаючи та задовольнивши мотивацію працівників та забезпечивши їхню адаптацію до нових співробітників (особливо в перші шість місяців їх роботи), можна запобігти розчаруванню працівників власними потребами.

Основними причинами звільнення співробітників «Спортмастер» є: несправедлива структура виплат; проблеми на шляху до роботи; робочі місця без особливих потреб; співпраця з працівниками за принципом «соковичавниці» (жорстка структура).

З цією метою для організації «Спортмастер» можна запропонувати щодо зменшення плінності працівників, наприклад, дослідження заробітної плати та порівняння отриманих даних із даними компанії. Ставки змінювались у нижчих та вищих місцях, оскільки переплати та недоплати загрожують економічними втратами.

Тому при аналізі діяльності з управління персоналом «Спортмастер» рекомендується:

1. Виділити посаду менеджера з персоналу, зняти деякі обов'язки менеджера та передати менеджеру з персоналу.

2. Удосконалити систему найму. Рекомендується набирати персонал через зовнішні агенції та виконувати ряд функцій з підбору персоналу за певним стандартом, що повністю економить час управління та сприяє більш ретельному набору персоналу. Основна увага приділяється вибору співробітників зі стажування студентів «Спортмайстер», що покращить адаптивність та профорієнтацію працівників.

3. Удосконалити систему навчання персоналу, включаючи початківців та досвідчених працівників. Рекомендується розробити особистий план навчання співробітників на основі їх професійних показників та особливостей особистості, особливо важливим напрямком підготовки молодих продавців є вивчення асортименту продукції компанії, техніки продажів та цінностей компанії.

Таким чином, організація отримає більше продажів завдяки кваліфікованим працівникам. Особливо це стосується людей, яких зовнішні професіонали (наприклад, психологи) запрошують на тренінг для вдосконалення навичок продажу та спілкування з клієнтами.

4. Удосконалення систем адаптації персоналу допоможе зменшити плинність персоналу та зробити персонал більш згуртованим та ефективним. В рамках дипломного проекту рекомендується розробити програму, яка адаптується до студентів та усього визнаного персоналу. З цієї причини, коли працівник входить у відділ продажу взуття в тому ж полі, він буде приєднаний до процесу кожного новачка та досвідченого працівника. Це допомагає йому зрозуміти складність продажів та вибору товару та зрозуміти психологію клієнтів. Звичайно, менеджери також беруть активну участь, особливо керівний персонал, менеджери з управління персоналом та вищі керівники.

5. Система заохочення працівників. Щодо матеріального стимулювання працівників пропонується нова система стимулювання, заснована на коефіцієнті закону про продаж. Одночасно розроблено два методи, один призначений для продавців, які беруть безпосередню участь у процесі продажів, а другий - для керівників, які допомагають збільшити продажі.

Як один із можливих методів управління персоналом «Спортмайстер», можна запропонувати систему службового просування (навчання персоналу). Система пропонує п'ять основних рівнів навчання лінійного керівника (рис. 3.2)

Перший етап - робота зі старшими учнями початкової школи або стажистами з інших університетів. Фахівці відділу кадрів спільно з керівниками відповідних факультетів для стажування студентів відбирають найбільш кваліфікованих та провідних студентів для підготовки до особливої діяльності закладу. Студенти, які успішно пройшли навчання та стажування, отримують керівництво та поради та рекомендуються до відповідних відділів закладу. Молоді спеціалісти, які не проходять стажування в асоціації, пройдуть професійне випробування та отримають консультацію та допомогу.

Перший етап
Робота зі студентами старших курсів ЗВО
Другий етап
Робота з молодими спеціалістами
Третій етап
Робота з лінійними керівниками нижчої ланки управління
Четвертий етап
Робота з лінійними керівниками середньої ланки управління
П'ятий етап
Робота з лінійними керівниками вищої ланки управління

Рисунок 3.2 - Етапи системи службово-професійного просування лінійних керівників в організації

Другий етап - співпраця з молодими фахівцями, найнятими компанією. Молоді спеціалісти отримують випробувальний термін (від одного до двох років), де вони повинні пройти початкові курси (дізнатися більше про організацію). Окрім підготовки молодих спеціалістів, відділи асоціації пропонують також стажування щороку. На основі роботи молодих спеціалістів

цього року, участі у заходах, характеристик, наданих відповідальним за стажування, та результатів стажування, складається резюме, а також основний вибір спеціальних посад для набору талантів. Вся інформація про участь спеціаліста у системі кар'єрного розвитку фіксується в його особистих справах та заноситься до інформаційної бази закладу.

Третій крок - робота з лінійними менеджерами на нижчих рівнях управління. На цьому етапі підготовлені лінійні менеджери нижчого рівня (майстри, менеджери на місцях) приєдналися до кількох співробітників, які закінчили ЗВО і успішно працювали у своїх командах та склали іспит. Протягом усього періоду (2-3 роки) команда працюватиме цілеспрямовано та конкретно. Вони замінюють відсутнього менеджера і є їхнім резервом та проходять курси підвищення кваліфікації. На основі аналізу виробничої діяльності кожної бетонної голівки після етапу підготовки буде проведено ще один відбір та випробування. Керівники магазинів, які успішно призначили вакансії через другого кандидата на посаду керівника та їх заступників, попередньо пройшли стажування на цих посадах або були призначені, коли вони зайняті та вакантні. Решта співробітників продовжує працювати на своїх посадах; можливий їх горизонтальний рух.

Четвертий етап - співпраця із менеджером середньої ланки. На цьому етапі молода призначена керівна команда приєдналася до нинішнього перспективного керівника магазину та його заступника. Ця робота була побудована за особистим планом. З кожною особою, призначеною середнім менеджером, з ним працюватиме керівник - старший менеджер. Супервайзер - Супервайзер та співробітники відділу кадрів розробляють особистий план підготовки заявника на основі аналізу особистих характеристик заявника, його професійних знань та навичок. Як правило, це навчальні програми з передового досвіду у бізнесі, ділових відносинах, менеджменті, економіці та праві. На цьому етапі навчання лінійні керівники старших керівників старших організацій проходять навчання для розробки плану дій щодо вдосконалення організаційної діяльності. Менеджмент середнього рівня оцінюється щороку і

відображає його професійні навички, навички управлінської команди та професійно вирішує складні виробничі проблеми. На основі аналізу результатів експертизи конкретного менеджера пропозиції подаються для подальшої презентації.

П'ятий етап - співпраця з лінійним менеджером. Призначення керівників на керівні посади - складний процес. Однією з головних труднощів є вибір кандидатів, які відповідають багатьом вимогам. Відповідальна особа вищого керівництва повинна добре розуміти галузь та організацію. Він повинен мати досвід роботи в основних активних підсистемах для вирішення виробничих, фінансових та людських ресурсів і бути компетентним у основних соціальних, економічних та політичних ситуаціях. Ротація, тобто перехід від однієї установи до іншої, повинна починатися якомога раніше, коли керівники займають центральні та низькі керівні посади. Підвищення та обмін вакантними керівними посадами повинні відбуватися на конкурсній основі. Керує ним спеціальний комітет, до складу якого входять вищі керівники (керівник виробництва, філія, головний спеціаліст тощо), за участю експертів відповідних відділів кадрів та незалежних спеціалістів, коли це необхідно.

Окремим напрямком удосконалення системи управління персоналом може бути нематеріальне стимулювання. Нематеріальними стимулами є формування соціальних дій, застосування різноманітних благ, організація культурної діяльності, можливість участі працівників у важливих рішеннях та інших проектах.

Це допоможе суттєво збільшити обсяг. У той же час, завдяки впровадженню нової системи заробітної плати, враховуючи фактор збуту, зросте середня заробітна плата, у свою чергу, зменшиться плинність працівників та покращить результати роботи працівників, оскільки заробітна плата стимулює працівників до підвищення рівня особистих продажів. Це також відображає результати стимулювання працівників, оскільки продуктивність праці зростає швидше, ніж заробітна плата працівників, що



свідчить про те, що працівники задоволені своєю зарплатою і працюють добре, тим самим покращуючи прибутковість компанії.

Як результат, «Спортмайстер» виявиться в позитивному становищі завдяки вжитим заходам, що дозволить компанії отримати прибуток від реалізації продукції.

У той же час у сучасних умовах компаніям необхідно застосовувати нові методи управління людськими ресурсами для підвищення продуктивності та задоволення від роботи.

## ВИСНОВКИ

Робота менеджера з управління персоналом пов'язана з багатьма науками, такими як психологія, соціологія, право, етика та економіка. Менеджери повинні розуміти людей, розуміти їх потреби та вміти спілкуватися з різними людьми. Кожен унікальний, розуміє мотивацію конкретного працівника чи кандидата і чітко оцінює його таланти та потенціал, ви можете застосувати це найбільш ефективно.

На жаль, у нашій країні стандарти для корпоративних рекрутерів незрозумілі. Люди, які наймають працівників для своєї компанії, не тільки розуміють методи найму тощо. Тип роботи з працівниками, але він часто розчаровується єдиним, у чому є інтуїція.

Через таку непрофесійну роботу з працівниками підприємство часто зазнає непоправної шкоди та збитків. Багато, хто не був належним чином оцінений, покинули організацію, а люди, які не мають уявлення про цілі організації, працюють на зарплату, але не на ідеї компанії.

В ході цієї роботи проблеми, пов'язані зі створенням штату компанії, проблеми розвитку людських ресурсів та методи підвищення якості праці та життя на основі розвитку сучасної науки, включаючи дослідження, проведені групою консультантів .

Світогляд сучасних лідерів відображається у реальних правилах, політиці та процедурах, які компанія сформулювала та впровадила.

Система управління персоналом в більшості випадків має такі негативні характеристики: розвитку компанії не вистачає чітких довгострокових цілей (крім простої прибутковості), непослідовне керівництво та двозначність у прищепленні «ділових ігор», продовження розвиток соціального співробітництва між акціонерами, працівниками, керівництвом та профспілками.

Низька кваліфікація працівників та менеджерів з управління персоналом у галузі управління та права призвела до нерегулярного внутрішнього розвитку. Отже, загальна конкурентоспроможність компанії, результати діяльності загального управління та виконання окремих організаційних заходів.

Порушення внутрішнього спілкування та порушення інформації призвели до загального зменшення досяжних і ненормальних рівнів витрат часу.

Нерозуміння звичайними працівниками необхідності ведення підприємницької діяльності змушує їх відкидати інновації і навіть призводить до відчуження працівників від компанії. Існують межі між керівництвом та підлеглими, акціонерами та керівництвом.

Неможливість значної частини представників компаній оцінити певні заходи на основі власних методів роботи свідчить про необхідність інших конкретних критеріїв для оцінки роботи всіх кадрових служб та кадрової політики окремих видів діяльності, які вони проводять в рамках роботи.

Аналіз системи управління «Спортмайстер» виявив деякі недоліки, зокрема плинність кадрів на фоні загальної стабільної роботи організації.

Завдяки більш глибокому просуванню на ринок (збільшення продажів за рахунок реклами), «Спортмайстер» реалізує основну стратегію розвитку. Філія стабільно працює і систематично покращує економічні результати.

Найбільшу частку в загальній організації працівників займають спеціалісти. Стать працівників «Спортмайстер» у Сумському філіалі за останні два роки сильно не змінилася. У віковій структурі частка працівників у віці від 25 до 39 років є найвищою, що свідчить про те, що організація знайшла гарне поєднання молодого життєвої енергії та зрілого досвіду.

«Спортмайстер» характеризується працівниками з вищою освітою. Протягом періоду аналізу відбулося значне збільшення кількості працівників з вищою освітою.

Визнаючи та задовольнивши мотивацію працівників та забезпечивши їхню адаптацію до нових співробітників (особливо в перші шість місяців їх роботи), можна запобігти розчаруванню працівників власними потребами.

Основними причинами звільнення співробітників «Спортмайстер» є: несправедлива структура виплат; проблеми на шляху до роботи; робочі місця без особливих потреб; співпраця з працівниками за принципом «соковичавниці» (жорстка структура).

В результаті проведеного аналізу можна запропонувати «Спортмайстер» для покращення загальних результатів запровадити низку стимулюючих заходів для працівників. Як один із можливих методів управління персоналом «Спортмайстер», можна запропонувати систему службового просування (навчання персоналу).

Окремим напрямком удосконалення системи управління персоналом може бути нематеріальне стимулювання. Нематеріальними стимулами є формування соціальних дій, застосування різноманітних благ, організація культурної діяльності, можливість участі працівників у важливих рішеннях та інших проектах.

Як результат, «Спортмайстер» виявиться в позитивному становищі завдяки вжитим заходам, що дозволить компанії отримати прибуток від реалізації продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бикова, А. Л., & Сальник, Е. Д. (2018). Впровадження персонал-технологій у системі управління персоналом на торговому підприємстві. *Молодий вчений*, (12 (1)), 245-250.
2. Білорус, Т. В. (2018). Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу.
3. Борисяк, О. В., & Борисяк, Е. В. (2018). Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств.
4. Гавриш, О. А., Довгань, Л. Є., Крейдич, І. М., & Семенченко, Н. В. (2017). Технології управління персоналом.
5. Герасимова, В. О., & Сидоренко, В. О. (2019). Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства.
6. Годящев, М. О. (2017). Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*, (3), 74-79.
7. Гриценко, Н. В. (2018). Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом.
8. Грідін, О. В. (2017). Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*, (188), 228-236.
9. Дідичин, Я. (2020). Роль стимулювання персоналу в системі управління персоналом підприємства.
10. Єлісєєва, О. К., & Кутова, Н. Г. (2017). Стимулювання в системі управління персоналом підприємств. *Бизнес Інформ*, (4 (471)).
11. Кичко, І. І., & Горбаченко, М. А. (2017). Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (1 (9)), 007-014.
12. Ковальчук, С. Є., & Голюк, В. Я. (2018). Особливості управління персоналом торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*, (12).
13. Куліш, А. М. (2020). *Формування ефективної системи управління персоналом в організації* (Doctoral dissertation, Чернігів).
14. Лаврук, О. С. (2019). *Підходи до реалізації управління персоналом підприємства* (Doctoral dissertation).

15. Лаврук, О. С., & Лаврук, В. В. (2018). Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, (9).
16. Лук'янихін В.О., Теліженко О. М., Байстрюченко Н. О. Освітня компонента формування людського капіталу на основі компетентнісного підходу / Ж. // Вісник Сумського державного університету. Серія економіка. – Суми, 2015. – № 2. – С. 35 – 42.
17. Лук'янихін В.О., Костенко А.Р. Кар'єрограма як орієнтир розвитку персоналу / Міжнародна науково-практична конференція, присвячена пам'яті проф. О.Ф. Балацького «Економічні проблеми сталого розвитку». Т. 2 - Суми: СумДУ, 2015. – С. 429 – 430.
18. Лук'янихін В.О., Байстрюченко Н. О. Формирование эффективных команд в стартап-проектах: теория, практика, опыт / Студенческие стартапы: организационная поддержка в университете: Научно-методическое пособие / под. ред. А.М. Телиженко, И.А. Золотаревой. - Харьков: ТОВ "Діса плюс", 2016. - 102 с. - С. 58-67
19. Лук'янихін В.О., Дегтяренко О.Г., Таранюк К.В. Управління трудовими ресурсами Адміністративний менеджмент для магістрів / за заг. Ред. О.М. Теліженка та С.В.Глівенка.- Суми: Університетська книга, 2016.- 872 с. (399-476).
20. Мельник, Р. (2018). Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *In Інформаційне суспільство: проблеми формування і розвитку в сучасних умовах.*
21. Муравський, В., & Хома, Н. (2017). Ефективність інформаційних систем управління персоналом підприємств. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, (21), 71-76.
22. Петрик, Ю. С., & Михайленко, О. В. (2020). Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, (3), 1.
23. Погорелова, Т. О. (2018). Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві.
24. Подольська, О. В., & Оберемок, В. В. (2018). Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. *Вісник Харківського національного*

технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, (193), 284-289.

25. Пуртов, В. Ф., Перепічай, К. С., & Онищенко, К. І. (2018). Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*, (16), 461-467.
26. Сазонова, Т. О. Інновації в системі управління персоналом організації. *Науково-практична конференція професорсько-викладацького складу 16–17 травня 2018 р.*, 50.
27. Скрицька, О. Ю. (2021). Формування системи управління персоналом на підприємстві. *ББК 65.050 я431 А43*, 145.
28. Телишевська, Л. І., & Успенко, В. І. (2019). Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний вестник Донбасса*, (2 (56)).
29. Yurii Vlasenko, Oksana Okhrimenko, Leonid Shmorgun, Yaroslav Oliinyk, Olesia Samko, Vadym Lukianychin, Risk Management in Investing in Human Capital, *International Journal of Management (IJM)*, 11 (2), 2020, pp. 96-105. URL: <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=2>
30. Brewster, C. (2017). The integration of human resource management and corporate strategy. *Policy and practice in European human resource management*, 22-35.
31. Montazeralfaraj, R., Javad Akbarian Bafghi, M., Bahrami, M. A., Ranjbar, M., Kiani, M. M., & Khanjankhani, K. (2018). Providing Components of Personal Mastery for Learner Health Organizations. *Evidence Based Health Policy, Management and Economics*, 2(3), 156-165.
32. Son, J., & Wilson, J. (2017, December). Education, perceived control, and volunteering. In *Sociological Forum* (Vol. 32, No. 4, pp. 831-849).