

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання

Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

“До захисту допускається”

завідувачка кафедри

_____ І.І.Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему «Сучасні напрямки розвитку HR -діджиталізації»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

Студентки гр. М.мз-01с Сіренко Анастасії-Іванни Юріївни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ ПІБ студента

Науковий керівник: Мішеніна Галина Анатоліївна

Суми 2021 р.

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
МАГІСТРА за спеціальністю

073 Менеджмент,

освітня програма «Менеджмент організації і адміністрування»

студентка групи М.мз-01с

Сіренко Анастасія-Іванна

1. Тема роботи «Сучасні напрямки HR-діджиталізації»
затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи _____
3. Мета кваліфікаційної роботи: розробити систему управління персоналом на підприємстві на основі теоритичних базисів.
4. Об'єкт дослідження: ТОВ «Coca Cola».
5. Предмет дослідження: людські ресурси.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах _____

Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоритичні аспекти системи роботи з персоналом	
II	Аналіз діяльності підприємства	
III	Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників у «Coca Cola».	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити основні теоритичні поняття управління персоналом та кадрової політики підприємства.

У розділі 2 студент має провести аналіз системи управління підприємством та рівня задоволеності співробітників умовами праці.

У розділі 3 студент має запропонувати шляхи удосконалення покращення процесів управління персоналом, розробити план кар'єрного росту працівників.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Мішеніна Г.А.		
2	Мішеніна Г.А.		
3	Мішеніна Г.А.		

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Мішеніна Г.А.
(підпис)

Завдання до виконання одержав _____ Сіренко А.-І.
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Під час роботи над темою «Сучасні напрямки розвитку HR - діджиталізації» проаналізовано поняття системи управління, кадрової політики та її планування. Розроблено систему управління персоналом на підприємстві на основі багатьох теоретичних положень. Було досліджено теорію пошуку та відбору персоналу, опрацьовано систему побудови пошуку персоналу, вивчено організацію системи мотивації персоналу, розроблено рекомендації щодо впровадження або вдосконалення процесів.

Все більше управління персоналом визнається однією з найважливіших сфер життя організації, здатної багаторазово підвищити її ефективність, а саме поняття "управління персоналом" розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько - психологічного.

Система управління персоналом сьогодні зазнає кардинальних змін як у нашій країні, і у країнах із розвинутою ринковою економікою. Системи управління персоналом різняться.

Виявлено, що концепція управління персоналом на підприємствах в умовах ринкової економіки тримає основу на підтвердженні взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, а також, в активізації внутрішнього потенціалу – у досягненні цілей організації за рахунок розкріпачення енергії підлеглих, у створенні сприятливої атмосфери у колективі підвищення культури ділового спілкування (інтегральні чинники).

У праці запропоновано план подій щодо вдосконалення системи управління персоналом, який включає. Дослідження системи підбору працівників. Передбачається завести для покращення системи підбору працівників завести пробний запит до кандидата та систему перевірочних тестувань. Події щодо вдосконалення кваліфікаційного значення співробітників.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 41 найменування. Загальний обсяг магістерської роботи становить 61 сторінку, у тому числі 3 таблиці, 2 рисунка, списку використаних джерел на 5 сторінках.

Актуальність. Система управління персоналом сьогодні зазнає кардинальних змін як у нашій країні, і у країнах із розвинутою ринковою економікою. Системи управління персоналом різняться. Все більше управління персоналом визнається однією з найважливіших сфер життя організації, здатної багаторазово підвищити її ефективність, а саме поняття "управління персоналом" розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько - психологічного.

Метою роботи є розробка системи управління персоналом на підприємстві на основі теоретичних положень.

Завданням роботи є:

- проаналізувати поняття системи управління, кадрової політики та її планування;
- дослідити теорію організації пошуку та відбору персоналу, побудови систем мотивації персоналу;
- вивчити організацію системи мотивації персоналу на підприємстві;
- оцінити організацію пошуку та відбору персоналу на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо впровадження або вдосконалення процесів. Предметом дослідження роботи є людські ресурси.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ТОВ «Coca Cola».

Методи дослідження: використаний системний підхід, фундаментальні положення системи управління. Для досягнення мети та розв'язання поставлених в роботі завдань представлено наступні методи реалізації дослідження: порівняння, узагальнення, діалектичний та логічний методи,

методи синтезу, групування, порівняння та узагальнення.

Наукова новизна, у вивченні та поліпшенні системи організації та вдосконалення роботи персоналу.

Набули подальшого розвитку:

- Визначення кваліфікації, знань, фактичних умінь персоналу та встановлення їх співвідношення (невідповідності) потребам займаної посади;
- Виявлення застосування можливостей працівника;
- Стимулювання зростання професійної компетенції персоналу;
- Визначення напрямів підвищення кваліфікації, професійної підготовки або перепідготовки працівників;
- Внесення пропозицій про переміщення кадрів, звільнення з посад, переведення на більш (або менше) кваліфіковану роботу.

Ключові слова: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, РИНКОВА ЕКОНОМІКА.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ...	<u>10</u>
1.1 Система управління персоналом: основні поняття, сутність	10
1.2 Кадрова політика в системі управління персоналом та її планування...	17
1.3 Персонал організації як система.....	<u>23</u>
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	<u>26</u>
2.1 Характеристика ТОВ «Coca Cola.....	26
2.2 Аналіз системи управління персоналом підприємства	27
2.3 Аналіз рівня задоволеності персоналу умовами праці.....	30
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ У «СОСА СОЛА»	37
3.1 Основні напрями вдосконалення системи управління персоналом	37
3.2 Удосконалення системи оплати праці в організації	44
<u>3.3</u> Розробка плану кар'єрного росту працівників	46
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

У сучасних умовах переходу до ринкових відносин, розвитку глобалізаційних процесів, економіки та інтеграції України у світові економічні відносини найважливішими чинниками національної конкурентоспроможності є не природні та фінансові ресурси, а людські ресурси, тобто люди, їх професійні та особистісні якості, їх трудова мораль і прагнення до досягнення поставлених цілей, свої знання та вміння, творчі та новаторські здібності.

Сьогодні знову підтверджується найпопулярніша формула 30-х років минулого століття «кадри вирішують все», яка не втратила своєї актуальності і для нашого часу. Персонал - один з найважливіших ресурсів організації, якому необхідно досягти всіх її цілей і завдань. Співробітники є основним активом організації, який необхідно підтримувати, розвивати та використовувати для досягнення успіху в конкурентній боротьбі.

Сьогодні система управління персоналом зазнає радикальних змін як у нашій країні, так і в країнах із розвинутою ринковою економікою. Системи управління персоналом різняться. Це все через те, що у нашій країні система управління персоналом як значима сфера економіки почала формуватися відносно нещодавно. І якщо для країн із розвинутою ринковою економікою в системі управління персоналом сформувалася стійка орієнтація на гуманістичні цінності, в якій уже склалася практика залучення співробітників до компанії, яка активізує їхній творчий потенціал, то для українських компаній сьогодні актуальне освоєння всіх форм та технологій. Система управління персоналом, розроблена в розвинених країнах та адаптована до ринкових умов.

Все частіше управління персоналом визнається однією з найважливіших сфер життя організації, здатних підвищити її ефективність, а поняття «управління персоналом» у широкому діапазоні: від економічного та статистичного до філософсько-психологічного.

Мета написання даної роботи - на основі теоретичних положень розробити систему управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження роботи є людські ресурси.

Об'єктом дослідження випускний кваліфікаційної роботи є тов «Coca Cola».

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- аналізувати концепції системи менеджменту, кадрової політики та її планування;
- вивчити теорію організації пошуку та підбору персоналу, побудови систем мотивації персоналу;
- вивчити організацію системи мотивації персоналу для підприємства;
- оцінити організацію пошуку та підбору персоналу на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо впровадження чи покращення процесів.

Послідовне виконання зазначених цілей та завдань визначили структуру даної роботи, вона складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Система управління персоналом: основні поняття, сутність

Коли хочемо окреслити основи системи управління персоналом, ми припускаємо, що її метою є процес цільової взаємодії між співробітниками організації як інтегрованої клієнтоорієнтованої системи [12].

Орієнтовані на клієнта промислові та комерційні компанії вивчають потреби клієнтів, аналізують стратегічні, структурні та диверсифікаційні зміни та набувають конкурентної переваги. При цьому завдання управління персоналом – остаточно позбавити клієнта можливості зробити інший вибір.

Управління людськими ресурсами як система переживає стан нестабільності у компаніях. Складність управління персоналом пов'язано, по-перше, зі складністю управлінської роботи і, по-друге, з тим, що персонал є найбільш трудомістким об'єктом управління для компанії [13].

Концепція управління персоналом у компаніях у ринковій економіці заснована на підтвердженні взаємозв'язку між організацією та навколишнім середовищем (об'єктивні фактори), а також на активізації внутрішнього потенціалу – для досягнення цілей організації шляхом передачі енергії. підлеглим (суб'єктивні чинники), у створенні сприятливої атмосфери у колективі, у підвищенні культури корпоративного спілкування (комплекс чинників).

Джерелом розвитку системи управління персоналом є протиріччя між цілями роботодавця та цілями його працівників, що проявляється у невідповідності вимог до посадових обов'язків працівників і задоволеності людей, які там працюють. ; невідповідність рівня організації праці конкретним техніко-виробничим умовам тощо. Вирішення цих протиріч можливе за умови зміни структури, зміни кадрових цілей та переходу системи управління персоналом на нову якість. ... [38].

На основі такого розуміння сутності та особливостей організаційних змін ми сформулюємо визначення розвитку управління персоналом. Розвиток системи управління персоналом відображає об'єктивні та функціональні характеристики управління персоналом, навчання та вдосконалення системи управління персоналом, впровадження процедур роботи з людьми. Інструментом досягнення поставленої мети є якісне перетворення організації в цілому, введення якісно нових елементів і взаємовідносин в управління персоналом, що модифікують зміст і характер роботи і взаємин із співробітниками.

Цільові особливості системи управління персоналом унікальні за своєю різноманітністю. Існує три рівні можливостей розвитку персоналу (за ступенем об'єктивності мети):

- так звана об'єктивна можливість проявляється як корисність, потреба в певних процесах в організації;

- мета конфігурується як система адміністративно-правових приписів;

Спрямованість проявляється здатністю працівника розробляти нові цілі та досягати їх [1]. Соціальна роль цілей полягає в поєднанні інтересів кожного співробітника з цілями, які ставлять організації, і з цілями компанії.

Практична реалізація поставлених завдань можлива за злагодженої єдності та співпраці спеціалістів з управління персоналом.

Сутність процесу розробки системи управління персоналом виявляється в оволодінні персоналом необхідними знаннями, навичками та вміннями, орієнтованими на організацію споживачів і є основою конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

На основі теоретичної роботи фахівців з управління персоналом, виходячи з тенденцій управління персоналом в умовах ринкової економіки, можна виділити такі моделі управління персоналом:

- чим вищий рівень взаємодії зі споживачем, тим більший ступінь індивідуалізації персоналу. Ця закономірність проявляється у визначенні складності роботи;

- складність управлінської роботи сприяє розвитку творчих здібностей. Ця модель, що виявляється в інноваційних здібностях керівника, ефективному управлінні персоналом, саморегуляції, використовується при проектуванні системи, оптимальній зміні її складу;

- можливість особистісного зростання досягається шляхом уточнення організаційних, командних та особистих цілей. Ця параметрична залежність використовується для розробки системи управління персоналом для виявлення ступеня відповідності результатів господарської діяльності прояву цілей;

- зміцнення особистісного потенціалу сприяє посиленню тенденції до співпраці та взаємодопомоги працівників організації. При створенні системи управління персоналом ця модель сприяє оптимальному співвідношенню концентрації зусиль працівників конкретного підрозділу, концентрації однорідних функцій різних підрозділів;

- спільна еволюція розвитку керівників і персоналу визначає взаємодію у спільній виробничій діяльності працівників і керівників. Ця модель дає загальну методологічну основу для вдосконалення системи [35].

Як бачимо, ефективність управління персоналом досягається при повному дотриманні ринкових вимог до цілей, модулів, методів, існуючих процедур роботи з персоналом, зміни цілей, функцій і завдань, а також службових структур підприємства. Однак основна відмінність управління персоналом полягає в тому, що вона застосовує потенціал особистості працівника, потенціал команди та цілісний соціально-корпоративний потенціал (культура, корпоративне спілкування) [20].

Цілі та завдання природно визначають усі наступні елементи процесу управління людськими ресурсами: зміст, форми та методи роботи співробітників в організаціях, гарантування повноти управлінських рішень, постійне зосередження співробітників на діяльності, яка матиме цілісний вплив на результати роботи партнера, тобто соціально-економічні аспекти [18].

У тому випадку, якщо цілі, завдання, зміст процесу управління утворюють цілісний логічний ланцюжок, коли керівник може вибрати найбільш раціональні

варіанти, відомі науці і практиці, і розраховувати на досягнення результатів, можна говорити про закони управління.

Виявлені моделі підтверджують принципи та методи управління персоналом в організації, а також характеристики управління персоналом у виробництві та торгівлі в умовах ринкової економіки та роблять висновок про те, що в сучасних умовах глобального розвитку організації - це стратегія участі співробітників у пошуку нових рішень [18].

Вживанню організації в конкурентному середовищі, збереженню її життєздатності та спроможності до подальшого розвитку сприяють співробітники – новатори, які мають гнучке мислення, бажають брати відповідальність за управлінські ризики, вміють працювати в команді. Необхідно забезпечити високу компетентність працівників та оплату праці на основі індивідуальної оцінки роботи.

Стратегічні цілі компанії відповідають змінам навколишнього середовища. Зазвичай вони наступні:

- розширення та різноманітність виробленої та реалізованої продукції;
- оновлення асортименту (реалізованої) продукції з урахуванням потреб ринку;
- зниження собівартості продукції;
- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.

Основними компонентами для оцінки розробки програми розвитку з необхідними ресурсами (зокрема, трудовими та людськими ресурсами) є [8]:

- внесок працівників, очікувана поведінка людей з точки зору прибутку від діяльності організації;
- структура зайнятості, тобто розподіл навичок працівників, кваліфікації працівників, співвідношення між категоріями працівників, кількість рівнів управління;
- компетентність працівників (загальний рівень кваліфікації, необхідний від працівників організації) та роль персоналу в реструктуризації виробничої діяльності.

Управління персоналом – це комплексна концепція, яка охоплює широке коло питань: від розробки концепції управління персоналом і мотивації працівників до організаційно-практичних підходів та до формування механізму його впровадження в конкретній організації.

Система управління персоналом включає як стандартні функції ведення кадрового реєстру (прийом на роботу, звільнення, відпустку тощо), так і аналітичні функції оцінювання працівників, його мотиваційні установки, здібності продемонстровані у компанії [32].

Тому під системою управління персоналом розуміється сукупність прийомів і методів діяльності компанії для її співробітників з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення виробничих цілей. Зміст системи управління персоналом – це ряд елементів перепідготовки працівників, нарахування заробітної плати, міжособистісних стосунків між працівниками та адаптації працівників на підприємстві.

Управління в основному пов'язане з організацією спільної діяльності громадян, з налагодженням узгоджених дій всередині компанії, з регулюванням відносин між людиною і компанією [41].

Управління складається з двох основних елементів:

- об'єкт (суб'єкт) управління, спрямований на нормативні акти щодо його реалізації;
- суб'єкт (орган) управління, який здійснює контрольну дію та перевіряє її виконання.

Якщо поєднання цих двох частинок утворює стабільну одиницю у взаємодії, її називають системою керування. Все, що не входить до цієї єдності, сприймається як зовнішнє середовище. Іноді об'єкт управління називають підсистемою управління, а суб'єкт - керованою підсистемою. Для вивчення або вивчення цих підсистем їх можна використовувати як самостійні системи.

Планування управління персоналом включає наступні заходи:

- планування ресурсів: вивчення намірів щодо задоволення потреб у людських ресурсах та даних про необхідні витрати;

- підбір персоналу: формування портфоліо потенційних кандидатів на всі посади;

- відбір: критика кандидатів та відбір кращих у складі, що здійснюються під час набору;

- Визначення заробітної плати: вивчення структури заробітної плати та надбавок з метою залучення, найму та утримання персоналу.

- кар'єрна орієнтація та адаптація: прихід співробітників в організацію та її підрозділи, формування у співробітників розуміння того, чого від них очікує організація і яка робота в ній гідна оцінки;

- навчання: пошук програм навчання персоналу з метою ефективного виконання роботи та її просування;

- критика трудової діяльності: вивчення методів оцінки трудової діяльності та доведення її до працівника;

- підвищення, зменшення, переведення, скорочення: вивчення порядку переведення працівників на посади з більшою чи меншою відповідальністю, навчання їх професійному досвіду при переході на інші посади чи напрямки роботи, а також операції з припинення контракту;

- Підготовка керівників, управління просуваннями: вивчення програм, спрямованих на розширення можливостей та підвищення ефективності керівників;

- Трудові відносини: укладання колективних договорів [9].

Забезпечення зайнятості персоналу робить будь-яку організацію найбільш прибутковою та конкурентоспроможною, особливо якщо стратегія стабілізації персоналу використовується як засіб підвищення гнучкості в управлінні персоналом, створення умов для гарної взаємодії працівників та підвищення їх кваліфікації [26].

Вивчення програм управління персоналом включає:

- наявність цілеспрямованості та комунікаційних цілей; підвищення продуктивності праці, якості продукції, еластичності заробітної плати; безперервне навчання робітників;

- загальне вивчення стратегії у сфері управління людськими ресурсами та стабілізації зайнятості керівниками, профспілками та працівниками.

Одним із важливих напрямків у роботі організації є робота з персоналом. Особливо зацікавлені в цій послугі великі компанії, адже успіх багато в чому залежить від продуктивності всіх співробітників організації.

Підрозділи - персонал з функцією управління персоналом - можна розглядати в сенсі служби управління персоналом. Ефективне управління людськими ресурсами організації винаходить невід'ємну частину продуктивності і переваг співробітників і організацій, в яких вони працюють, індивідуальних цілей. Для правильного визначення ефективності управління людськими ресурсами необхідна складна система обліку, збору інформації, прикладних досліджень та формальна система комунікацій [37].

Головну роль управління відіграє управлінський висновок. Перед прийняттям управлінського рішення розуміється, з одного боку, процес пошуку зв'язків між наявним і бажаним станами системи, з іншого - бажане розташування системи або бажаний результат процесів. Отже, управлінський висновок, ймовірно, є сильним адміністративним актом.

Прийняття рішень — головна і важлива деталь діяльності керівника підприємства. Управлінські рішення можна класифікувати на основі ряду показників. Із сутності та специфіки методів управління об'єктом: політичні, фінансові, технічні (планові, науково-технічні).

За шкалою часток: поодинокі, власні. За часом появи результатів (періодів впливу): стратегічні, перспективні, поточні, значущі. За частотою прийняття рішень: одноразові, циклічні, постійні (процесні).

За напрямом дії: середовище (взаємодія з постачальниками, конкурентами, банком, державними органами тощо), внутрішня система. Останні за своєю послідовністю поділяються на рішення, створені для внутрішньої керованої системи (торгівля і трудовий і резервний персонал, комерційна організація, науково-технічний процес тощо) і внутрішньої вищої системи (організація управління працею) [14].

За рівнем прийняття рішень: лише на рівні керуючої фірми, тільки на рівні керуючої одиниці. Залежно від повідомлення, яке вимагало прийняття рішення:

- організаційні – передбачені посадовими інструкціями;
- диспозиційна (ініціативна) - породжена поточною ситуацією.

За ступенями структурування: запрограмована проста, запрограмована унікальна. В результаті: цілі, що дозволяють досягати самостійних результатів; стабілізації, які забезпечують наявність показників об'єкта управління у певних межах. За ефективністю: оптимальні, раціональні, неефективні. По можливості внесення змін до процесу впровадження: гнучкі, надійні. За формою - письмові та усні [31].

1.2 Кадрова політика в системі управління персоналом і її планування

Управління персоналом у компанії має стратегічні та операційні аспекти. Система управління персоналом створена як основа статуту розвитку підприємства, що складається із трьох положень:

- виробництво;
- фінансово-економічна база;
- соціальна (кадрова політика).

Основні кадрові функції, необхідні компанії, створюються за допомогою кадрової політики. Кадрова політика – це інструмент, сукупність основних варіантів організації роботи, що реалізуються відділом кадрів компанії. Кадрова політика передбачає стратегічні рамки роботи з людськими ресурсами. Кадрова політика – це діяльність колективу, яка сприяла поєднанню цілей і пріоритетів підприємства міста та його колективу [33].

Основним напрямком кадрової політики підприємства є кадри. Колектив підприємства називають кістяком його працівників. Персонал є головним і вирішальним фактором виробництва. Вони відтворюють і переміщують засоби виробництва, постійно вдосконалюючи їх. Ефективність

виробництва багато в чому залежить від кваліфікації працівників, їх професійних навичок і якостей компанії.

Центральне завдання кадрової політики можна вирішити кількома способами, і вибір таких варіантів досить широкий [13]:

1. скоротити штат або піти; якщо підеш, який краще:
 - a) перейти на скорочені форми зайнятості;
 - b) займатися непрофільною роботою, обіймати інші посади;
2. направити на суттєву перепідготовку:
 - a) удосконалювати працівників самостійно шляхом внутрішнього навчання або шукати тих, хто вже пройшов спеціальну підготовку;
3. набір чи перепідготовка працівників, які підлягають звільненню з компанії; умови для більш збалансованого використання.

При виборі кадрової політики використовуються фактори, властиві зовнішньому та внутрішньому середовищу компанії, такі як:

- виробничі вимоги; стратегія розвитку компанії;
 - фінансові можливості компанії, вибраний максимальний рівень витрат на управління персоналом;
 - кількісні та якісні характеристики наявних кадрів та напрями їх змін у майбутньому;
 - ситуація на ринку праці;
 - попит на робочу силу з боку конкурентів – рівень заробітної плати;
 - вплив профспілок, цілеспрямованість у захисті інтересів кадрів;
- вимоги трудового законодавства, прийнята культура роботи із працівниками [13].

Стратегія зростання компанії залежить від кадрової політики. Кадрова політика – це кадрове забезпечення цієї стратегії.

Кадрова політика має бути гнучкою. Вона може бути стабільною, оскільки пов'язана з певними вимогами до персоналу, динамічною, тобто може покращуватися відповідно до змін у тактиці підприємства, виробничо-

економічної ситуації. Сторони повинні бути стабільними, сторонньо-орієнтовані на співробітників і відповідати організаційній структурі та устрою компанії.

Кадрова політика має бути економічно обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей підприємства [33].

Кадрова політика повинна гарантувати індивідуальний підхід до своїх робітників, спрямованість на отримання не лише фінансового, а й соціального ефекту, відповідно до чинного законодавства.

Існує декілька варіантів реалізації кадрової політики вашої організації. Воно може бути швидким, рішучим, заснованим на формальному підході процесом, з визначенням пріоритету виробничих інтересів або, навпаки, з урахуванням того, як його навчання вплине на робочу силу, які соціальні витрати це може спричинити.

Суть кадрової політики не завершується підбором персоналу, а стосується принципів компанії щодо навчання, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії між персоналом і компанією. Якщо кадрова політика пов'язана з постановкою цілей на майбутнє, то поточна кадрова політика спрямована на оперативне вирішення кадрових проблем. Між ними, безумовно, має бути зв'язок, який зазвичай виникає між стратегією і тактикою досягнення завдання [41].

Кадрова політика займається:

- вимогами до персоналу на етапі пошуку та працевлаштуванням (освіта, стать, вік, досвід, кваліфікація);
- ставлення до персоналу, до цілеспрямованого впливу розвиток окремих сторін персоналу;
- ставленням до стабілізації персоналу (всього чи його частини);
- диверсифікацією, а також перепідготовкою працівників;
- відношенням до внутрішньофірмового переміщення працівників та ін.

Властивості кадрової політики:

- зв'язок із стратегією;

- орієнтація на довгострокове планування;
- важливість ролі персоналу, функцій та процедур роботи з персоналом.

Кадрова політика є невід'ємною частиною всієї управлінської та виробничої політики підприємства. Спрямована на створення згуртованого, відповідального, високорозвиненого та високопродуктивного персоналу [41].

Кадрова політика створює чудові умови для роботи, дає можливості для кар'єрного зростання та впевненості у завтрашньому дні.

Основним завданням кадрової політики компанії є щоденна діяльність персоналу з урахуванням інтересів усіх категорій персоналу та соціальних груп персоналу. Основні цілі кадрової політики пов'язані з відношенням компанії до зовнішнього середовища та її персоналу. Кадрова політика має бути оснащена системами стратегічного та оперативного управління. До завдань кадрової стратегії належать [18]:

- підвищення престижу компанії;
- аналіз внутрішнього клімату компанії;
- аналіз перспектив розвитку кадрового потенціалу;
- узагальнення та запобігання причин звільнення з посадою, що пов'язує різні форми діяльності персоналу, стиль його поведінки у компанії та плани використання людських ресурсів [20].

Для збільшення можливостей компанії кадрова політика миттєво реагує на зміни ринкових вимог до технологій.

Мета кадрової політики - створити ґрунтовний, конкурентноспроможний, відповідальний, високорозвинений та високопродуктивний колектив.

Для стабільної роботи компанії створюється довгострокова кадрова політика [20].

Функції розподілені між лінійними керівниками (менеджерами) та менеджерами з персоналу (кадрові служби), як демонструється в таблиці 1.1.

«Таблиця 1.1. Взаємодія кадрових та лінійних менеджерів при проведенні атестації персоналу [7]»:

Лінійні керівники	Кадрові служби
1. Консультують виділення суттєвих параметрів оцінки;	1. Ґрунтуючись на корпоративній політиці, створюють загальні принципи з оцінки персоналу;
2. Беруть участь в атестаційних процесах як експерти, готують індивідуальні оціночні матеріали (анкети, характеристики, рекомендації) для тих хто проходить процесію;	2. Розробляють нормативні і методичні матеріали;
3. Беруть участь у роботі атестаційних команд;	3. Організують атестаційні процедури;
	4. Навчають лінійних менеджерів ефективній роботі в рамках атестаційних процедур і співбесід;
	5. Контролюють виконання певних атестаційних процедур;
	6. Обробляють і аналізують дані;
	7. Здійснюють збереження і використання кадрової інформації (зокрема, для формування резерву і планування кар'єри) ;

Таким чином, атестуються як співробітники кадрових служб, так і лінійні керівники. Так, до прикладу у США безпосередній керівник повинен добре знати не лише своїх безпосередніх підлеглих, а й співробітників, які обіймають посади в організаційній структурі на кілька рівнів нижче. Керівник одного або двох вищих рівнів розглядає оцінки з урахуванням виявленої реакції співробітника, повторно перевіряє та затверджує їх. Якщо продуктивність та потенціал співробітника перевищують стандарти, потрібне ще одне схвалення на вищому рівні.

Людські ресурси у багатьох компаніях в основному використовуються для планування чисельності персоналу. Основним їх завданням є забезпечення дотримання штатного розкладу [28].

Але зараз відділи кадрів повинні робити більше, ніж просто швидко заповнювати робочі місця, щоб підтримувати рівень виробництва. Система людських ресурсів повинна з кожним днем збільшувати штат компанії людьми з хорошими навичками та забезпечувати все більше і більше працівників цього типу у всіх підрозділах.

Отже, необхідно створити цілісну кадрову політику, що включає системи відбору, навчання, перепідготовки та оплати праці, а також політику взаємодії керівника з персоналом. Цей стратегічний план слід розбити на конкретні програми використання людських ресурсів [12].

Концепція планування людських ресурсів проста. Але надто важко відтворювана. Бізнес-стратегія завжди добре продумана, оскільки технологія доступна вчасно або працює, як очікувалося. Іноді в деяких галузях і регіонах товарообіг вищий за очікуваний. Поетапне навчання розраховується з оцінками, потенційні льотчики дискредитуються. Відповідно, плани не були реалізовані. Як мінімум, план потрібен, щоб прищепити відчуття перспективи, а систематичний аналіз і моніторинг його виконання можуть допомогти подолати розрив між стратегічними планами та реальністю [28].

1.3 Персонал організації як система

Підвищення рентабельності виробництва та результатів роботи напряму залежний від кваліфікації персоналу та ступеня його застосування. Персонал організації сприймається сукупністю усіх людських ресурсів, що належать організації. Ймовірно, співробітники організації, і навіть партнери, що у реалізації якихось планів, фахівці, які залучені до досліджень, вивченню різнопланових стратегій, реалізації певних заходів тощо. д. [24].

Сутність управління персоналом – організація ефективної діяльності персоналу.

Властивості та якості працівників організації:

1. Характеристики поведінки особистості визначаються багатьма властивостями, серед яких індивідуальний авторитет, навмисність і талант, схильність до здійснення будь-якої діяльності, спрямованість її здійснення. Особливістю мотивації є особливість потреб людини, уявлень про цілі професійної діяльності. Особистісні цінності: спільні переконання, віра, світогляд, світогляд. Демографічні дані: стать та вік людей; національно-культурні особливості — це засвоєні в експерименті методи, правила і норми поведінки, що визначають певні реакції людини в певних ситуаціях.

2. Особливості масової поведінки пов'язані з багатьма властивостями, серед яких основними є характеристики корпоративної культури: цінності, правила поведінки, характерні для конкретного трудового колективу. Явища пакетної динаміки: етап формування колективу, характеристики лідерства, поведінка в конфліктній ситуації.

3. Поведінкові особливості менеджерів вважаються однією з найбільш групових проблем, оскільки самі менеджери можуть розглядатися як особистості з індивідуальними особливостями, як представники певної категорії з корпоративною культурою та як активісти, які працюють за правилами. специфічна технологія контролю. (Тип контролю) [24].

Люди, які працюють в інтерактивній ситуації тобто де постійні процеси взаємодії, характеризуються високою орієнтацією на бізнес-цілі, лояльністю до лідера, орієнтацією на маси та цінності, а також традиційною поведінкою. Працівники організації, які займаються одночасною діяльністю, відрізняються високим науково-технічним вибором, відповідністю і правилами, сформульованими в директивах, положеннях та інших положеннях. Учасників процесу спільної та особистої діяльності відрізняє високий підприємницький дух, увага до результатів та особистих результатів. Ці професіонали визначають пріоритетність своїх індивідуальних цілей і цінностей, незалежні один від одного, щоб розробити шляхи досягнення мети, і готові добре працювати в конкурентному середовищі.

Для учасників спільної творчої діяльності характерна орієнтація на професійний розвиток та індивідуальне зростання. Ці професіонали прагнуть працювати з чіткою метою.

На українських підприємствах, організаціях і компаніях різних форм власності всіх працівників прийнято поділяти на дві категорії: виробничий і невиробничий персонал. До складу виробничо-виробничого персоналу входять робітники та інженери. робітників і службовців, а також студентів. Також враховується поділ працівників цієї категорії на адміністративно-виробничий персонал.

Непромисловий персонал, як правило, включає працівників транспорту, житлово-комунального господарства, соціальної роботи та інших невиробничих підрозділів. За останні роки поширилася практика поділу персоналу компанії за виконуваними функціями на три основні категорії: керівники, спеціалісти та виконавці [35].

Створення нормальних умов праці на всіх робочих місцях лежить в основі високої продуктивності праці персоналу різних категорій. Результативність роботи людини та результати її праці визначаються багатьма взаємопов'язаними факторами, серед яких одне з перших місць посідають умови праці, її тяжкість та напруженість, які в кінцевому підсумку характеризують витрати та результати

праці. Тому раціональне використання робочої сили, управління персоналом повинні передбачати створення на всіх підприємствах з різними формами власності, в кожному робочому процесі належних умов для оптимальних витрат праці.

Управління персоналом спрямоване на придбання ефективної організації та лояльності у відносинах між працівниками. Еластична організація праці, самоорганізація робітника і колективів робітників, їх свідома участь у виробничому процесі, а й у управлінні виробництвом стає відправною точкою до створення систем управління людськими ресурсами. Будь-яка система складається із певних елементів. Система управління персоналом не вважається винятком [35].

Система управління персоналом перебуває у стадії розробки на 3 етапі:

1. Ситуаційний тест - визначення потреби у праці, намірів формування, аналіз праці та інше.

2. Постановка цілей – кадрові цілі повинні відповідати цілям організації. У завдання входять заходи щодо підвищення продуктивності та збільшення плінності кадрів.

3. Контроль - порівняння вже досягнутих цілей з графіком, усунення відхилень, які можуть охоплювати працевлаштування, навчання працівників. У складних умовах фінансову мету можна сприймати як загальну мету. Він відтятий цілями, обраними за аспектним (концептуальним) показником декомпозиції (1 і 2 значення), і 3-го ступеня за факторним показником.

При побудові системи цілей орієнтуються те що, що у майбутньому стандартна організованість буде створена по функціонально-цільовому індикатору як найпопулярніша [40].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика ТОВ «Coca Cola»

Компанія Coca-Cola з початковим капіталом 100 000 доларів США була заснована в Джорджії (США) А.Кендлером, Д.С.Кендлером, Ф.Робінсоном та іншими. У 1892 торгова марка Coca-Cola, що використовується з 1886, була зареєстрована в Патентному відомстві США 31 січня 1893 року. Фактично, сироп для Кока-Кола, за словами компанії, створили фармацевт з Атланти (Грузія), доктор Джон Стіт Пембертон 8 травня 1886 р. У суміші з газованою водою сироп перетворився на новий напій під назвою «Кока-Кола».

До 1894 року Coca-Cola продавалася оптом як газировка. А в 1894 році у Віксбурзі, штат Міссісіпі, Джозеф А. Байденхарк встановив обладнання для розливу у пляшки у своєму магазині і почав постачати коробки Coca-Cola на плантації та лісопильні заводи вздовж Міссісіпі, ставши таким чином першим розливником Coca-Cola. Перший завод з розливу напоїв з'явився 1899 року у Чаттапузі. Кількість таких заводів за 20 років перевищила 1000. У 1926 році було створено Міжнародне відділення компанії, що розпочало розлив «Кока-Коли» у багатьох країнах. З 1928 року Coca-Cola стала партнером Олімпійських ігор.

А в 1977 р. в Патентному Бюро США була зареєстрована як торгова марка добре відома фірмова пляшка "кока-коли". На сьогоднішній день "Кока-кола компані" має третій за величиною у світі рівень біржової капіталізації, який складає на Нью-Йоркській фондовій біржі \$147 млрд, що в 3.3 рази вище, ніж у "Дженерал моторс". У той же час за величиною річного обороту "Кока-кола" посідає лише 190 місце серед світових корпорацій, що дозволяє називати її на Уол-стріт "ефективною машиною для отримання прибутків".

2.2 Аналіз системи управління персоналом підприємства

Управління персоналом спрямовано на досягнення ефективності в організації, поваги, справедливості відносин між співробітниками. Гнучка організація праці, самоорганізація робітників і колективів робітників, селфтаймінг, їхня свідома участь в управлінні продажами стає відправною точкою для створення систем управління людськими ресурсами [2].

Coca-Cola – найбільший у світі виробник безалкогольних напоїв. Компанія ліцензує та реалізовує понад 500 власних брендів безалкогольних напоїв (газовані напої, вода, соки, чай, кава, енергетичні напої). Компанія є власником брендів газованих безалкогольних напоїв, що входять до п'ятірки найкращих у світі: Coca-Cola, Diet Coke, Fanta, Sprite. В даний час продукцію компанії можна купити у 200 країнах світу. Пріоритетними напрямками розвитку керівництва в Coca-Cola є зміцнення позицій на світовому ринку, створення брендової інфраструктури для присутності продуктів компанії на торговельних точках, створення механізмів організації заходів щодо просування продуктів та стимулювання різного рівня продажів [21].

Агресивна стратегія трьох «П»:

1. Всюдисущість (реклама Coca-Cola всюдисуща).
2. Прийнятність (товари доступні за ціною всім верствам населення).
3. Перевага (просування товару, тобто щоб він був чітко позиціонований у свідомості покупця).

Цінова політика компанії забезпечує їй безперечне лідерство на ринку безалкогольних напоїв і дозволяє чинити серйозний тиск на вітчизняних виробників. В області збуту товарів Coca-Cola досягла величезних успіхів на всіх ринках, на яких вона працювала. На думку багатьох експертів, корпорація є безумовним лідером у цій галузі, зарекомендувавши себе своїм клієнтам, особливо з екранів телевізорів, масмедіа, рекламних вивісок. Для фірми характерна єдність політики у цій сфері. У будь-якій країні, де б компанія не працювала, вона використовує ті самі методи для досягнення успіху на будь-

якому ринку. Основна політика Coca-Cola – постійно нагадувати про себе звідусіль. Компанія на постійній основі піклується про різні способи реклами.

Місія Coca-Cola – зайняти лідируючі позиції на ринку.

Це вимагає:

- підвищувати рівень кваліфікації персоналу;
- розвивати партнерські відносини з клієнтами;
- створювати та використовувати сильні організаторські навички;

постійно розвивати маркетингові процеси у структурі;

- виконувати оптимізації витрат на послуги, що надаються.

Coca-Cola має функціональну організаційну структуру компанії.

Ця структура відрізняється високим ступенем вертикальної диференціації. Особливістю цієї організації є високий рівень формалізації між відділами та співробітниками. Співробітники дотримуються правил, і положень організаційної культури, встановлених керівництвом підприємства.

Організаційна структура Coca-Cola складається з наступних рівнів:

- найвищий рівень управління займає генеральний директор підприємства;
- середній рівень займають начальники відділів;
- керівники відділів, головні бухгалтери, керівники груп.

Розберемо такі партії:

1. Конкуренти. Coca-Cola займає сегмент ринку виробництва безалкогольних напоїв. Головний конкурент у цьому сегменті – PepsiCo.

Позитивним фактором для Coca-Cola є не тільки той факт, що компанія велика, а також те, що компанія налагодила відносини із постачальниками для закупівлі товарів за мінімальними ціновими показниками [23].

2. Користувачі (споживацький ринок). Багато людей купують продукцію Coca-Cola. Компанія постійно прагне підвищити лояльність покупців доступною ціною, а також зручною та яскравою упаковкою:

- будинок, сім'я – поширення через продуктові магазини та супермаркети;
- відпочинок – найбільше місце для продажу. Залучення споживачів можливе у невеликих магазинах, кіосках, торгових автоматах та в супермаркетах.

3. Постачальники. Соса-Кола має невелику кількість постачальників, але дуже надійних. Кришки та пляшки надані ТОВ «Русджам». Етикетки для пляшок постачає іноземна компанія SunIntwebrew.

4. Торгові посередники. Соса-Кола має багато торгових посередників по всьому світу.

Для забезпечення зростання продажів необхідно шукати нові канали продажу, такі як кафе, ресторани, точки швидкого харчування, бари. Основний напрямок продажу продукції – роздрібна торгівля.

5. Соціокультурні чинники. Наразі штат аналізованого сегменту ринку роздрібних компаній та великих холдингових магазинів - це висококваліфіковані фахівці, які, ухвалюючи рішення про купівлю послуг ТОВ «Кока-Кола», керуються лише об'єктивними потребами компанії, а не суб'єктивними особистими уподобаннями. Тому необхідно формувати пропозицію для цього контингенту споживачів з погляду задоволення потреб їхньої компанії.

6. Технологічні чинники. Сьогодні розвинена система інформаційного взаємодії: реклама, каталоги, Інтернет. Є багато альтернативних способів збору інформації про постачальників та конкурентів.

7. Економічні чинники. Незважаючи на нестабільні економічні процеси, постачання в офіційних дистриб'юторів та представництв іноземних компаній триває. Як результат - криза призвела до різкого подорожчання всіх товарів в Україні. Прямим чинником стало зниження платоспроможності населення відповідно зниження продажів. Це прямий чинник зниження платоспроможності населення, отже, і продажів.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновки про потенційний розвиток корпорації «Соса-Кола», який полягає в усуненні слабких точок

діяльності та усуненні загроз. Для залучення нових клієнтів можливі такі рекомендації:

1. повне усунення слабких місць: пошук нових каналів продажу та покращення професійних навичок персоналу та пропозиції для клієнтів.
2. пошук нових постачальників.
3. використовуйте можливості компанії для скорочення кількості безробітних.
4. підвищення якості установки торговельного устаткування та залучення нових клієнтів.

Coca-Cola також постійно зустрічається з проблемами в таких областях:

1. дослідження, аналіз та оцінка зовнішнього ділового середовища та внутрішнього середовища організації;
2. процеси комунікації та прийняття рішень;
3. основні функції та етапи управління (стратегічне планування та реалізація стратегій, побудова організації; мотивація, контроль та координування співробітників); питання ефективності фірми (управління персоналом, виробництво, маркетинг, управління продуктивністю загалом).

2.3 Аналіз рівня задоволеності персоналу умовами праці

Анкета вважається зручним засобом оцінки задоволеності персоналу власною роботою в організації. Результати, отримані в результаті вибіркового опитувань, що часто проводяться, дозволяють нам порівнювати задоволеність різними аспектами роботи на основі змін, що відбуваються в організації. Часто ці вибіркові опитування виявляють неочікувано важливі відмінності в рівні задоволеності певними аспектами роботи для різних категорій співробітників організації, які наголошують на не дуже сприятливих галузях, що вимагають коригувальних процесів з боку організації [31].

Якщо дослідження проводиться у різних підрозділах організації та охоплює співробітників різних професійних груп, воно відштовхує керівників дуже важливої інформації, що дозволяє за результатами своєчасно вживати заходів щодо підвищення задоволеності працівників певними підрозділами та певними професійними групами [7].

Зараз, коли в бізнесі настала епоха справжньої кризи кадрів, проблема плинності кадрів не просто актуальна - вона починає досягати загрозливих масштабів. В корпорації «Coca-Cola» надто висока плинність кадрів.

Звичайний вік працюючих – 35 років. При вивченні причин плинності персоналу було виявлено, що головними чинниками плинності співробітників вважаються:

- 1) неконкурентоспроможні ставки оплати;
- 2) погані умови праці;
- 3) відсутність можливості для просування, навчання чи підвищення кваліфікації, розвитку досвіду, кар'єрного зростання;
- 4) неефективна процедура відбору та оцінки кандидатів.



«Рисунок 2.3. Схема HR-процесів у системі управління підприємством [6]».

Причини звільнення – важкі умови праці, щільний графік роботи та неналежний рівень заробітної плати. Опитування працівників з метою виявлення факторів, що впливають на задоволеність роботою, виявило як переваги, так і недоліки існуючої системи управління персоналом, які суттєво впливають на плінність кадрів. Три основні причини, які сильно вплинули на рішення про звільнення співробітників «Coca-Cola», включають:

- відсутність матеріальної зацікавленості, реальної грошової винагороди за особисті досягнення в кінцевому підсумку;
- відсутність формальної освіти, можливостей для самореалізації працівника;
- поганий соціально-емоційний клімат і соціальне забезпечення, проблеми міжособистісного спілкування, нещасні випадки.

Тому при прийомі на роботу нового співробітника основним етапом мотиваційної роботи має стати знання ним компанії, послідовності її створення, основних сфер діяльності, рахунків, цілей і завдань, принципів існування, кодексу поведінки та організаційного культури. Також кожен співробітник повинен знатися на інформації про ситуацію щодо суттєвих змін і будь-яких мізерних коригувань, які відбуваються.

Це, безумовно, працює для задоволення найважливіших людських потреб, таких як потреба в безпеці, залученні, інформації та участі.

При узгодженні трудового договору з підприємством працівник погоджується працювати будь-яким способом, забороненим законодавством, робота зазначена в цьому договорі. Трудовий договір повинен містити всі умови, що стосуються працівника та роботодавця [40].

Крім того, при прийомі на роботу працівників роботодавець зобов'язаний:

- сплачувати страхові внески та інші обов'язкові платежі в порядку та розмірах, встановлених законодавством;
- видавати свідоцтва комунального пенсійного страхування особам, які вперше приступають до роботи [16].

У день розірвання трудового договору відділ працівників відчужує трудову книжку працівника та здійснює з нею розрахунок. За письмовою заявою працівника відділ працівників підприємства відчужує йому засвідчені в установленому порядку копії документів, пов'язаних із роботою. Заробітна плата виплачується щонайменше ніж півмісяця щодня, встановленому правилами внутрішнього трудового розпорядку, колективним договором, трудовим договором, і пізніше 5-го і 20-го числа кожного місяця [4].

Якщо у день розірвання трудового договору немає можливості фізично передати трудову книжку працівникові у зв'язку з його відсутністю або відмовою у її отриманні, кадровик сповіщає працівника про необхідність з'явитися через трудову книжку або надати поштою. З дати повідомлення роботодавець звільняється від відповідальності за затримку видачі трудової книжки.

Для розрахунку заробітної плати працівники враховуються за їх кількістю, відпрацьованим та не відпрацьованим часом, виконаною або незавершеною роботою. Здебільшого ці завдання вирішує імператор. Облік кількості працівників ведеться відділом кадрів, графік робочого дня працівників забезпечує керівник. Оформлені у ній бухгалтерські документи використовуються при розрахунках із заробітної плати. Облік персоналу підприємства і зарплати в такий спосіб встановлюється групами співробітників [38].

Крім того, всі співробітники діляться за кваліфікацією як (службовці, керівники, фахівці, вантажники, комірники, водії тощо), а також за розрядами, стажем роботи та іншими показниками. Класифікаційні категорії надаються працівникам у встановленому порядку кваліфікаційною комісією підприємства. Соціальна кількість співробітників у штаті компанії зводиться до облікового номера. Бухгалтерський облік співробітників ведеться відділом співробітників. Допуск до роботи, переведення в іншу роботу, обмеження оформляється документами звичайного зразка та постановою цього підприємства. Копії наказів передаються в бухгалтерію і є підставою для розрахунку заробітної плати. У відділі співробітників кожен заповнює свою картку, і трудова книжка видається

вперше. Надається номер табеля, який вказується пізніше в усіх документах, що містять інформацію про цього працівника.

Для розрахунку заробітної плати відповідно до цього необхідно знати кількість відпрацьованого часу будь-яким працівником. Облік робочого дня ведеться у таблиці простого виду. У таблиці записані всі працівники за категоріями. Щодня кожен робітник реєструє час і час, який не опрацьовано, особливо понаднормово. Відсутності на роботі в компанії відзначені літерами в таблиці (В – неробочі дні та святкові дні, О – інша відпустка, В – хвороба). Крім табелів обліку робочого часу, складаються списки понаднормових. Термін виконання муніципальних та громадських обов'язків підтверджено актами. Число наприкінці місяця переноситься до бухгалтерії. Усім потрібний «хороший запас» [7].

Кожному керівнику хочеться, щоб у його компанії були як мінімум відмінні, а краще – найкращі співробітники. Дозволяється вибирати тільки найкращих співробітників (начебто це звучить майже фантастично) або знаходити в їхніх лавах працівників з високим потенціалом і вирости до бажаної цінності. Саме для цього потрібно зробити професійний інвентар. При атестації можна знайти хороший резерв співробітників.

Проте є й екологічні причини, які опосередковано та прямо впливають на політику компанії.

Всі ці компоненти середовища організації безпосередньо сприяють розвитку та впливають один на одного. Ступінь впливу окремих елементів на різні організації є різною, і зміна одного компонента може призвести до змін в іншому. Тест проводиться для виявлення відповідних можливостей та загроз, з якими компанія може зіткнутися у галузі [18].

Зовнішні чинники істотно впливають на політику та програми управління персоналом. «Кока-колі» не вистачає зоряного неба. Необхідно розглянути можливість стати новим продуктом на зоряному небі (для закріплення конкурентних переваг, побудови дистрибуції, підвищення знань про продукт). Якщо неможливо розвинути існуючих «важких дітей» на зоряному небі –

подумайте про створення нових товарних категорій чи брендів, які можуть посісти це місце.

Зовнішні чинники надто істотно впливають на політику та програми управління персоналом. До сильних зовнішніх причин впливу на кадрову політику підприємства можна віднести трудове законодавство та регулювання трудових відносин державою. Сфери, на які поширюється таке регулювання, включають:

- законодавче запровадження рівних можливостей наймати, відбирати працівників, оцінювати їх, просувати та навчатися;
- усунення дискримінації за ознакою статі та віку;
- регулювання умов оплати праці, тривалості робочого дня, відсутності роботи і т.п.
- регулювання допомоги, що впливають на пенсійне забезпечення та допомогу у вихідні дні;
- охорона здоров'я;
- закони, що регулюють трудові відносини та ін [11].

Проблеми, що виникають у зв'язку з державним регулюванням, такі:

- регулювання сприяє прийняттю спрощених підходів до вирішення складних проблем. Підходи до малих і великих фірм практично ідентичні, та сама система регулювання використовується для різних секторів економіки та т. д.;
- уповільнені терміни прийняття рішень;
- регулювання часто призводить не до взаємної адаптації та взаємної вигоди, а лише до необхідності складнішого правового маневрування;
- рецепти стають неактуальними, але ніяк не захищають силу.

З-поміж зовнішніх фінансових аспектів найбільш помітним впливом на кадровий функціонал фірми є наявність конкуренції та умов на ринку праці. Експериментальність та манери управління безпосередньо впливають на управління персоналом. Діяльність лінійних клерків-менеджерів є основною

ланкою в управлінні персоналом. Глави повинні вміло використати досвід, індивідуальні особливості та чесноти окремих осіб. Їхня мета - сприяти груповій взаємодії. Відповідно до своєї ролі менеджер використовує владу та престиж для досягнення бажаної поведінки співробітників. Більше того, він впливає на цю бажану поведінку таким чином, що вона підтримується та покращується. Лідер вважається важливим джерелом знань про цілі, завдання, кадрову політику та програми організації [40].

Практичний стиль керівника впливають на вибір тих чи інших програм кадрової політики та ефективність їх реалізації. Підсумовуючи результати аналізу факторів зовнішнього середовища компанії, отримуючи інформацію про причини небезпеки або відкриваючи нові можливості, керівництво повинно поставити питання: чи має організація внутрішні можливості і яка внутрішня безпорадність може посилити її, якими є майбутні зовнішні загрози.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ У «СОСА СОЛА»

3.1 Основні напрями вдосконалення системи управління персоналом

Проаналізувавши систему управління можна зробити невеликі висновки. Головний недолік управління персоналом – мікроплинність співробітників. В організації висока плинність кадрів, переважно це молоді спеціалісти. Аналізуючи причини плинності кадрів у «Кока-Кола», можна назвати, що їх частина залишає опитану організацію через недостатню заробітну плату і чинники відсутності просування по службі [35].

Можливості, які надає цифрова трансформація для HR ілюструє таблиця 3.1

«Таблиця 3.1. Характеристика прикладів атоматизації процесів [40]».

№	Можливості	Характеристика	Приклади
1.	Автоматизація HR процесів на основі використання інтегрованих мобільних додатків	Цифрові мобільні інструменти все частіше вбудовуються в автоматизовану систему управління компаніями. Інтегровані мобільні додатки дають сьогодні змогу: управляти часом; відстежувати переміщення та сповіщати про запізнення; доставляти різного типу повідомлення; контролювати рівень сервісу; оптимізувати плани дій; проводити онлайн-навчання, тренінги та рекрутинг; нараховувати компенсації; управляти продуктивністю; забезпечувати зворотній зв'язок тощо	Uber, Uklon, Arbnb, KFC
2.	Цифрова інтеграція з хмарними сервісами	За допомогою хмарних сервісів у HR долаються комунікаційні бар'єри, зростає рівень залученості персоналу, автоматизується рутинна робота, економиться час, підвищується безпека зберігання HR-інформації та зростає продуктивність	Talentsoft, Android, Twitter
3.	Прогнозна HR-аналітика та Big Data	Використання HR-аналітики дає змогу візуалізувати та аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати сценарії розвитку та більш об'єктивно приймати управлінські рішення	Amazon, Walmart, Tesco
4.	Віртуальна реальність	Технології доповненої реальності дають змогу розширювати можливості залучення талантів, навчання та розвитку, оцінювати корпоративну культуру компанії перед безпосереднім працевлаштуванням, зменшувати гендерний тиск	Hilton, DeutscheBank, Vantage Point
5.	Штучний інтелект	Штучний інтелект як технологія надає можливість виконувати інтелектуальні операції за аналогією людського мозку. Інтегровані програмні продукти дають змогу створювати «образ людини», що здатна ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансію, HR-менеджерами тощо. Технологізовані чат-боти також допомагають ефективно надавати послуги	Deloitte

Керівництву компанії слід зайнятися пошуком засобів підвищення стійкості персоналу. Для вирішення цих проблем організація може рекомендувати такі методи вдосконалення системи управління персоналом:

- удосконалення системи оплати труда;
- дослідження наміру просування працівників;
- проведення атестації працівників як засіб мотивації;

Успіх управління персоналом визначається 2 основними факторами [33]:

- здатність організації чітко визначати, що (яка поведінка співробітників) необхідне досягнення її мети;
- уміння «вгадувати», які методи («сигнали») мотивують співробітників бажаної поведінки.

Обидві завдання однаково важливі та складні, особливо в умовах постійних змін. Для досягнення мети організації необхідно, щоб співробітники мали набір конкретних професійних навичок та використовували їх. Інакше кажучи, потрібен певний тип виробничої поведінки. Виробнича поведінка означає як технічні навички, а й певне поведінка у відносинах з клієнтом впливають на мотивацію [35].

Відомо, що з найважливіших завдань є визначення необхідної виробничої поведінки чи її моделювання з урахуванням аналізу цілей організації. Набирає дедалі більшої популярності метод моделювання виробничого поведінки - це спосіб визначення компетенцій чи створення «портрета компетенцій».

Компетентність визначається здатністю співробітника чи організації загалом відтворювати певний тип поведінки задля досягнення цілей організації.

Володіння компетенцією передбачає наявність трьох компонентів:

- знання (знаю);
- поведінкові навички (умію);
- та мотивація (буду).

Зростаюча популярність методу моделювання компетенцій пояснюється його перевагами перед традиційним методом опису виробничої поведінки -

посадовою інструкцією. На відміну від посадових інструкцій, які описують функції, які повинен виконувати співробітник, «карта компетенцій» визначає, як має виглядати співробітник, щоб успішно працювати у ньому.

У сьогоденнішому динамічному середовищі співробітники повинні мати дві важливі компетенції:

- орієнтація на потреби клієнтів;
- та орієнтовані на результат.

Концепція мотиваційного впливу спрямована на реалізацію стратегії розвитку банку та фокусується на певних ключових питаннях, необхідних для підтримання успіху в майбутньому.

Мотивація визначається безпосереднім спонуканням кожного співробітника та всіх членів його команди до активної роботи задля задоволення своїх потреб та досягнення цілей організації [38].

Основні завдання мотивації:

- формування у кожного співробітника розуміння сутності та важливості мотивації у процесі роботи;
- навчання персоналу та менеджменту психологічним основ спілкування на фірмі;
- формування кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом з допомогою сучасних методів мотивації.

У структуру системи мотивації працівників входять такі елементи:

- визначення;
- досягнення;
- система участі;
- навчання;
- організація та управління;
- відданість;
- корпоративна культура;
- нагорода;

Досягнення - як форма мотивації, щоб дати співробітникам можливість вирішувати завдання відповідального розвитку, стимулювати їх пропозиції та ініціативи, створені задля поліпшення технологій і продуктів, формуючи почуття гордості за досягнення.

Система участі - форма мотивації, що дозволяє співробітникам брати участь і ділитися успіхом у діяльності, брати участь у прибутках та акціонерному капіталі, залучати співробітників до процесу прийняття рішень [41].

Навчання - як вид мотивації - це підготовка фахівців до вирішення завдань стратегічного розвитку, орієнтація їх на планування кар'єри та професійного зростання, навчання відповідно до структурних завдань, що стоять перед підрозділом.

Відданість дозволяє співробітникам бачити переваги роботи, формувати у них впевненість у соціальній захищеності.

Корпоративна культура - як форма мотивації, полягає у створенні атмосфери, в якій співробітники отримуватимуть задоволення від своєї роботи [22].

Винагорода полягає у забезпеченні справедливої оплати праці відповідно до «цінності» посади та індивідуальної діяльності, щоб спонукати людей до досягнення позитивних результатів.

Мотивація організації та керівництва - означає створити комфортні умови для ефективної роботи в корпорації, впровадити передові форми та методи управління, надати співробітникам інформацію про все, що відбувається, з метою збільшення їхнього внеску до установи.

Визнання - як форма мотивації, полягає в тому, щоб визнати та відзначити успіх співробітників назавжди та оцінити їх внесок у підвищення добробуту [12].

Класичні змістовні теорії мотивації Абрахама Маслоу, Девіда Макклелланда та Фредеріка Герцберга засновані на виявленні тих внутрішніх мотивацій (потреб), які змушують людей діяти саме так, а не інакше [38].

Оскільки різні люди мають різні потреби, вони оцінюють по-різному конкретну винагороду. Для ефективної мотивації менеджер має встановити

міцний взаємозв'язок між досягнутими результатами та винагородою. У зв'язку із цим винагороджувати потрібно лише за ефективно пророблену працю.

Менеджерам необхідно досягти високого, але реалістичного рівня результатів, очікуваних від підлеглих, і надихнути їх на те, що вони можуть досягти цього, якщо старанно працюватимуть. Те, як співробітники оцінюють свої сильні сторони, багато в чому залежить від того, чого від них очікує керівництво. Варто пам'ятати, що співробітники зможуть досягти рівня продуктивності, необхідного для отримання цінної винагороди, якщо їм надано рівень повноважень, їх професійних навичок буде достатньо для виконання завдання [6].

Інше пояснення того, як люди розподіляють та спрямовують свої зусилля для досягнення своїх цілей, дає теорія справедливості. Теорія справедливості постулює, що суб'єктивно визначають співвідношення отриманого винагороди до витраченим зусиллям, та був співвідносять його з винагородою інших людей, виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння показує невірноваженість і несправедливість, тобто людина вважає, що її колега за ту саму роботу отримала більшу винагороду, отже, має психологічний стрес. В результаті необхідно мотивувати цього співробітника, зняти напругу та виправити дисбаланс, щоб відновити справедливість.

Головний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що доки люди не почнуть вірити, що отримують справедливу винагороду, вони прагнутимуть знизити трудомісткість.

Лайман Портер та Едвард Лоулер розробили вичерпну процедурну теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікувань та теорії справедливості. У їхній моделі, показаній на рис. 3.1 є п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Згідно моделі Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від зусиль, що докладються співробітником, його здібностей та характеристик, а також від усвідомлення ним своєї ролі. Рівень зусиль визначатиметься величиною винагороди та ступенем упевненості в тому, що рівень зусиль справді призведе

до чітко визначеного рівня винагороди. Понад те, теорія Портера-Лоулера встановлює взаємозв'язок між винагородою і результатами, т. е. людина задовольняє потреби у вигляді винагороди за отримані результати [25].

Згідно з моделлю Портера-Лоулера, результати, що досягаються співробітником, залежать від трьох змінних: зусиль (3), здібностей та характеристик людини (4), а також від усвідомлення ними своєї ролі у робочому процесі (5). Рівень витрачених зусиль, у свою чергу, залежить від цінності винагороди (1) та ступеня, в якій людина вірить у існування міцного зв'язку між вартістю зусиль та можливою винагородою (2). Досягнення необхідного рівня продуктивності (6) може призвести до внутрішніх винагород (7b), таких як похвала керівника, нагорода, просування по службі.

Пунктирна лінія між продуктивністю та зовнішньою винагородою означає, що між продуктивністю працівника та виплаченою йому винагородою може існувати зв'язок. Справа в тому, що ці нагороди відображають можливості винагороди, які належать керівнику співробітника та організації в цілому. Пунктирна лінія між продуктивністю та винагородою, сприймана як справедлива (8), використовується, щоб показати, що згідно з теорією справедливості, люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди, що присуджується за певні результати [8].

Цінність винагороди

1

Можливості та характер

4

Винагороди, що сприймаються як справедливі

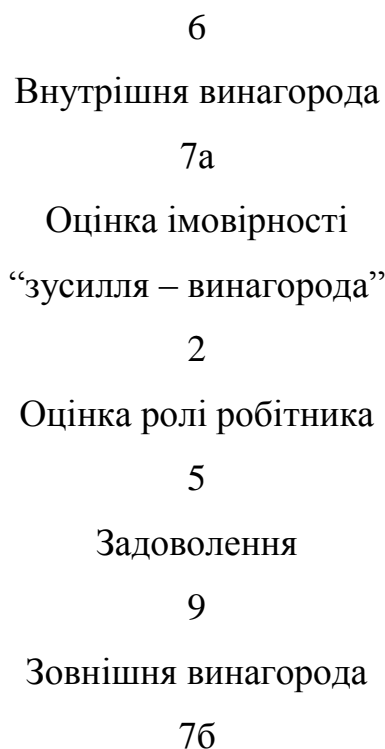
8

Зусилля

3

Результати

(виконана робота)



«Рис.3.1 Мотиваційна модель Портера -Лоулера [41]».

Задоволення (9) є результатом зовнішніх та внутрішніх винагород з урахуванням їхньої справедливості (8). Задоволення - це міра того, наскільки насправді є цінною нагорода (І). Ця оцінка вплине сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Один з найважливіших висновків Портера і Лоулера полягає в тому, що продуктивна праця приносить задоволення. Це повна протилежність тому, що думає більшість менеджерів. На них впливають різні теорії людських відносин, які припускають, що задоволення призводить до високих результатів у роботі, або, іншими словами, задоволені працівники працюють краще. Портер і Лоулер, з іншого боку, вважають, що почуття виконаного обов'язку призводить до задоволення і, мабуть, допомагає підвищити продуктивність [20].

Дослідження, здається, підтверджують думку Портера та Лоулера про те, що висока продуктивність є причиною повного задоволення, а не його наслідком. В результаті модель Портера-Лоулера зробила великий внесок у розуміння мотивації. Вона показала, зокрема, що мотивація - це простий елемент у ланцюга

причинно-наслідкового зв'язку. Ця модель також показує, наскільки важливо поєднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, нагороди, задоволення та сприйняття у рамках єдиної взаємозалежної системи.

3.2 Удосконалення системи оплати праці в організації

Мотивація співробітників була і залишається одним із важливих завдань для керівників будь-якої компанії. Найголовнішим каталізатором, звісно, є матеріальна вигода. Щоб підвищити важливість мотивації персоналу, ви можете використовувати так званий компенсаційний пакет, який складається з реальної заробітної плати та соціальних пільг, які надаються працівникам (страхування, харчування, транспорт та інші витрати). Понад те, як перше, і друге виплати необхідно змінювати щороку, як та інші компанії.

Наприклад, можна використовувати такі види матеріального заохочення як персональні разові нагороди за особливі заслуги, перегляд заробітної плати за результатами атестації роботи працівника протягом року, корпоративний бонус за підсумками року, адже його величина залежить від результатів діяльності підприємства, та при нарахуванні винагороди будь-якому співробітнику відповідно до його звання використовуються різні коефіцієнти.

Також рекомендується використовувати систему преміювання, у зв'язку з нав'язуванням спеціальностей та посад, у зв'язку зі складністю та оперативністю виконуваної роботи, у зв'язку з професійною діяльністю, індивідуальним підвищенням [15].

Якщо премія виплачується регулярно, вона оцінюватиметься співробітниками обов'язковою часткою до заробітної плати. У цьому випадку зняття бонусу буде рівносильним зниженню заробітної плати. Звичайно, слід розуміти, що бажання матеріальної відплати також відіграє ключову роль у мотивації працівників, але це не єдиний спосіб мотивувати працівників. Це можливо надання вільного часу, підвищення по службі, визнання колективу, зручні умови праці та т. буд.

Важливо не перетворювати заробітну плату в основні суспільні виплати, що не залежать від вкладу працівника. Потрібно прагнути до того, щоб тарифи та, по можливості, вся заробітна плата коригувалися з урахуванням зростання цін. При цьому, вживаючи заходів для збереження стимулюючої функції заробітної плати, необхідно зробити все можливе, щоб навіть найменше усунення працівника від трудового процесу відшкодовувалося не у вигляді заробітної плати, а у вигляді гарантійних та компенсаційних виплат, нижче за тарифну оплату. Необхідно збільшити громадську огорожу робітників.

Соціальний захист також полягає у наданні всіх можливостей для підвищення заробітної плати за рахунок підвищення результатів праці. Ще один спосіб підвищити заробітну плату – винагорода. Бонусні системи, розроблені на підприємствах, можуть бути спрямовані на стимулювання зростання виробництва чи обмеження цього зростання (регресивні бонусні системи). Однак у разі преміювання працівники повинні отримувати оплату при досягненні або перевищенні встановленої норми роботи з високою швидкістю. Таким чином, існує 3 основних варіанти підвищення оплати праці працівників. Розмір премії та внесок кожного співробітника визначається командою. Цей метод мотивації спрацював в асоціації, і настав час його воскресити. Роль соціальних допомог і виплат останніми роками значно зросла, багато працівників вважають за краще працювати там, де їм не платять, але є соціальний пакет: пільги, допомоги, лікарняні і т. д., але не всі працівники потрапляють у цю категорію. Список соціальних пільг і льгот [2].

Рекомендується запровадження системи «еластичних пільг» - намірів відповідно до соціальних пільг та витрат. Суть їх у тому, що найширший спектр пільг і виплат дозволяє співробітникам вибирати ті, які найбільше влаштовують їх зараз. Адаптація пільг до бідності робітників, а чи не навпаки. Прикладом може бути банк відпусток. Вони об'єднують: оплачувану відпустку, лікарняний тощо. Коли співробітнику потрібен додатковий вихідний, він має змогу використовувати запас днів із банку відпусток.

Пільги та витрати впливають на співробітника та мотивують його, хоча вони не відображаються у платіжній відомості. Вони служать:

- соціальним захистом працівників;
- пособом залучення кваліфікованих робітників;
- розвитком духу лояльності до компанії.

Загальний перелік соціальних пільг для компанії має обговорюватися за участю працівників, проведення анкетувань, загальних обговорень, бесід. В результаті запропонованих заходів заробітна плата співробітника збільшиться, що є основним стимулюючим способом підвищення продуктивності праці працівників.

3.3 Розробка плану кар'єрного росту працівників

У наші дні кар'єрна мотивація дедалі більше привертає увагу керівників компаній як засіб зацікавити та залучити висококваліфікованих співробітників.

Результат – успішний прогрес у діяльності та конкурентноспроможності підприємства та його співробітників. Зміна основних мотиваційних стимулів, оскільки людина є в організації на одній посаді. Планування кар'єри може здійснювати спеціаліст із персоналу, або сам співробітник, його конкретний керівник.

Для участі в запропонованих заходах необхідно дотримуватись наступних правил:

- управління має існувати відповідно до використання покращеної системи мотивації.
- усі співробітники повинні бути знайомі з новою системою, можливостями, які вона відчужує, та вимогами, які вона висуває.
- для застосування системи необхідні кваліфіковані фахівці, які займуться цими питаннями [10].

Особливість управління персоналом під час переходу ринку - зростаюча роль особистості співробітника. Нинішня ситуація у нашій країні має як великі

можливості, і великі загрози кожному за людини з погляду стійкості його існування. Тобто зараз у житті кожної людини надзвичайно високий рівень невпевненості. Отже, необхідно розробити разюче новий підхід до управління персоналом. Цей підхід виглядає так [40]:

- створення філософії управління персоналом.
- створення сучасних служб управління персоналом.
- використання нових технологій в управлінні персоналом.
- створення та розвитку спільних цінностей, соціальних норм, встановлення поведінки, регулюючого поведінка личности.

Філософія управління персоналом має на мені звичайно формування поведінки окремих співробітників стосовно цілей розвитку підприємства, реалізованим у корпоративній культурі.

Корпоративна культура - це складний набір припущень, бездоказово прийнятих усіма членами конкретної організації і що описують загальні рамки поведінки, прийняті, в основному, в організації. Це проявляється у філософії та ідеології менеджменту, ціннісних орієнтаціях, переконаннях, очікуваннях, нормах поведінки. Регулює поведінкові процеси людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

Кодекс корпоративної етики - це нормативний документ, розроблений та затверджений фірмою, який включає положення, що відображають принципи корпорації, правила поведінки, відповідальність адміністрації перед своїми працівниками та споживачами.

Розробка заходів корпоративної культури, виходячи з основних принципів її формування (таблиця 3.1). Індикаторами необхідних змін у організаційній культурі є збільшення плинності кадрів та прогулів, зниження продуктивності, виникнення конфліктів між співробітниками та адміністрацією, організаціями з держорганами тощо.

У результаті аналізу організаційної культури може бути виявлено такі стратегічно важливі критичні ситуації, коли організаційна культура відповідає функцій структурних підрозділів, функціональному чи морфологічному

забезпеченню організації, структурі управління, етапам розвитку організації, стратегії розвитку. організація. Кожна з критичних ситуацій передбачає індивідуальний підхід, складну серію взаємозалежних висновків та рішень [10].

«Таблиця 3.1 Принципи формування корпоративної організаційної культури [39]».

№ п/п	Принцип	Зміст принципу
1	Комплексність представлень про призначення організації	Культура повинна виражати не тільки відносини між членами організації, але і комплексне представлення про призначення даної системи в цілому, характер послуг і ринку, що визначають ефективність відповідної системи;
2	Першочерговість визначення цінностей філософії організації	Процесові формування культури в якій-небудь системі повинне передувати визначення цінностей і філософії, що будуть прийнятні і бажані для даної системи ;
3	Історичність	Культура організації не піддається простому маніпулюванню, складається роками і сама значною мірою визначає характер економічної системи, стиль керування;
4	Заперечення силового впливу	Не можна штучно насаджувати в якій-небудь економічній системі зі слабкою культурою сильну, і

		навпаки;
5	Комплексність оцінки	Оцінка впливу культури на ефективність функціонування економічної системи повинна базуватися на комплексному підході, що передбачає облік не тільки способів прямого впливу культури на ефективність зазначеної системи, але й облік безлічі невидимих опосередкованих шляхів впливу;

Важливо розглянути детальніше останню рекомендацію – переатестацію співробітників «Coca Cola». На мій погляд, це, напевно, вважається одним із головних нововведень у системі управління персоналом компанії, тому що завдяки атестації у співробітників з'являється інтерес до роботи та покращується якість роботи, відроджується обов'язок та чесність. Але керівництво компанії має можливість «відсіяти» некваліфікованих робітників. Повторна атестація повинна включати кілька таких етапів: підготовка пакета необхідних документів для сертифікованих співробітників; атестація; використання результатів сертифікації.

Атестаційна критика містить мотивацію та вважається повідомленням, покликаним змінити поведінку співробітника корпорації. Рівень професійної підготовки та компетентності можна перевірити за допомогою спеціально розробленого тесту, який включає як питання, що відображають зміст співробітників, так і питання, що перевіряють загальний рівень освіти, інтелекту, швидкості реакції, нестандартного мислення.

Цілі сертифікації:

- виявити сильні та слабкі сторони у діях співробітника «Кока-Коли»;
- визначення кваліфікації, знань, реальних навичок співробітника і встановлення їх взаємозв'язку (невідповідності) потребам посади;

- виявлення видів застосування можливостей співробітника;
- стимулювання зростання професійної компетентності співробітника;
- визначення напрямів підвищення кваліфікації, навчання, перепідготовки працівників;
- внесення пропозицій щодо переведення персоналу, звільнення працівника (звільнення), переведення на більш (або менш) кваліфіковану роботу [16].

Атестацію «Coca Cola» пропонує проводити атестаційна комісія, яка призначається наказом керівника організації. Комісія має складатися з голови, секретаря і членів комісії, яка має складатися з керівників та спеціалістів у галузі. Також необхідно скласти Положення Про Сертифікацію, її терміни, прийняти її керівником організації та проінформувати співробітників не пізніше ніж за місяць до її початку.

Основним актом атестаційної комісії раджу скласти Анкету «Переатестація», яка включатиме 25 різних питань (властивостей). Кожне питання включатиме 7 порівняльних характеристик за показником «від хорошого до поганого», з яких необхідно буде вибрати найбільш підходящу для конкретного співробітника.

Освойте особливості виставлення балів. Вони повинні змінюватись від 1 до 7. Загальна переатестація проводиться за сумою балів, отриманих тим чи іншим співробітником. У свою чергу, оцінки можуть бути об'єднані відповідно до відомих якісних оцінок: неперевершений 151 - 175 балів; Гарний 101 – 150 балів; задовільний 51 - 100 балів; незадовільний 25-50 балів.

За результатами атестації комісія складає висновок про затвердження посади та заробітної плати працівника. На основі якісних оцінок даються поради щодо співробітників:

- неперевершений – благородний приріст;
- добре - залишити в офісі або перевести на еквівалент;
- задовільно – навчання або скорочення посади;

- незадовільно – підлягає звільненню.

Крім того, атестаційна комісія відчужує поняття питань, пов'язаних з повнішим використанням потенціалу працівників, які пройшли атестацію:

- дозвіл на консультування працівника та його керівника щодо збільшення окупності праці, що забезпечується працівником;
- необхідність вчитися і підвищувати кваліфікацію робітника;
- переміщення персоналу;
- зміна заробітної плати.

Керівник повинен провести атестаційну бесіду зі співробітником, у якій обговорюється обов'язковим чином: виконання співробітником своїх обов'язків, єдині результати його діяльності у період між атестаціями, способи покращення роботи, необхідність навчання, додаткової освіти, майбутні наміри.

У рішенні керівництво виставляє працівникові оцінку, що підкріплюється письмовими коментарями, внесеними до оцінного листа. Окупність діяльності підприємства під час перегляду зміни багато в чому залежить від правильності його роботи. В результаті повторна сертифікація може вивести компанію на новий етап діяльності з резервом для розвитку і подальшого вдосконалення [28].

Повторна атестація допоможе визначити сильні сторони працівника, можливість його просування по службі та врахувати недоліки протягом його роботи. Введення сертифікації «Coca-Cola» буде лише одним із багатьох змін, але визнання важливості та необхідності змін вважається ключовим кроком на шляху до ефективного управління змінами [32].

Молоді фахівці - студенти та випускники - досить «дешеві» та «недорогі» ресурси - вони об'єктивно набагато дешевші за професіоналів. При цьому вони отримують вигоду від старшого покоління завдяки таким особистим якостям, як динамічне мислення, гнучкість у взаємодії, креативність і звичайно прагнення чогось нового. Є два основні варіанти залучення молодих спеціалістів:

1. Найпопулярніший метод залучення молодих спеціалістів – участь у ярмарках вакансій та презентаціях від університетів. Важливо, щоб відділ кадрів правильно набирав молодих фахівців, щоб вони якнайшвидше почали

отримувати вигоду. Для цього потрібні програми адаптації, процедури наставництва. Процес адаптації можна визначити поступовим входженням працівника у нові професійні та соціально-економічні, соціокультурні умови праці [32].

Безперечно, важлива роль у цьому процесі відводиться наставникам та інструкторам виробничого навчання, які допомагають молоді опанувати та якісно виконувати роботу, а також звикнути до нового колективу. Для оцінки впливу було проведено вибіркове опитування співробітників компанії.

У процесі професійної залежності кожен працівник проходить кілька етапів. Перший прийом нових працівників передбачає теоретичне навчання в процесі безперервної освіти під керівництвом інструктора з промислових досліджень. Ці заняття спрямовані, перш за все, на те, щоб допомогти працівникам отримати обрану кваліфікацію, оволодіти базовими професійними навичками. Усі працівники, які пройшли первинне навчання під керівництвом інструктора, зацікавлені в подальшій роботі з наставником, який допоможе закріпити отримані знання на практиці [34].

Роль наставника звичайно має на меті створення умов для кваліфікованої роботи та забезпечення організаційних, технічних ресурсів і швидкого звикання до колективу.

Співробітники відзначають такі позитивні сторони роботи з наставниками:

- підвищення кваліфікації безпосередньо на робочому місці;
- допомога у вирішенні практичних завдань;
- доступність та зрозумілість навчання.

Експерти зазначають, що їхні наставники виконують такі дії:

- екскурсія відділенням, знайомство з продукцією;
- ознайомлення з правилами внутрішнього розпорядку;
- ознайомлення з посадовою інструкцією, з основними нормативними документами, технічною документацією;

- надання матеріалів, необхідних для самостійного навчання та роботи;
- ознайомлення з робочим місцем і загальними вимогами до роботи;
- консультації з робочих питань;
- допомога в якійсній роботі.

Кожен десятий працівник не ознайомлений із правилами процедури, посадовими інструкціями, основними положеннями та проходив інструктаж на робочому місці.

Переваги цього виду навчання:

- актуальна спрямованість навчання, закріплення нових знань та навичок у процесі виробничої діяльності;
- доцільне використання робочого часу: можливість вибору найбільш зручного часу для занять [5].

Крім професійного звикання до кваліфікації, характеру та умов праці, важливий вплив на зміцнення молоді надає соціально-психологічна адаптація до системи відносин у конкретній робочій компанії.

Можна дати такі поради щодо посилення впливу програми звикання молодих співробітників з наставником:

- необхідність екскурсій по торговому центру та знайомство з товарами для всіх молодих спеціалістів;
- ознайомлення з посадовими інструкціями, з основними нормативними документами, виробниче навчання.

Методичність, цілеспрямованість та систематичність роботи з молодими співробітниками, координація їх діяльності не лише додадуть якості процесу звикання та сприятимуть подальшому професійному розвитку.

1. Відбір студентів за згодою стажистів. Робота може починатися з бакалаврської освіти або виробничої практики. Дозволено використовувати програми літніх стажувань для поповнення своїх працівників. Основні різницю між стажуваннями залежить від цілей. Є короткострокові стажування (зазвичай

літні), де майбутні спеціалісти знайомляться з особливостями роботи у компанії, а відділ кадрів бере їх за статтею – на майбутнє. Інша група стажувань дозволяє поєднувати навчання та роботу з ймовірністю переходу на довгострокову роботу після завершення програми [38].

Відбір у рамках програм стажування обійдеться набагато дешевше, ніж пошук фахівців, що вже «минули». Як правило, стажистам виплачується 70% заробітної плати. Це необхідна матеріальна мотивація і ймовірно бажання зацікавити відповідного спеціаліста тією чи іншою роботою. Для студента – можливість заробити собі не на «випадковому» місці, яке не має відношення до майбутньої спеціальності, а організувати накопичення досвіду для подальшого розвитку у сфері із заробітною платою. При цьому керівництво може шукати у своєму стажері кандидата на певну домовленість, з огляду на повноваження, що діють, обираючи за боргом перед ним.

Головне, як кажуть, щоб людина була здатною та працелюбною. Студент ще не має достатніх знань, досвіду та навичок, тому судити про його придатність для роботи та потенційне працевлаштування часто можна тільки на підставі особистих якостей: важливі його підходи, загальне розуміння ситуації, тому що про них можна судити з його здібностей. приєднатися та працювати з командою, а також вміння працювати у великому колективі. Важливо оцінити аналітичні здібності – вміння працювати з інформацією, бути багатозадачним запам'ятовувати нове, дізнаватися про незнайомі питання. Також необхідно звернути увагу на базові професійні знання, середній бал [34].

ВИСНОВКИ

Щодо поліпшення матеріального стимулювання крім головної тарифної ставки працівникам необхідно оплачувати такі відплати: відплата за вислугу років і нагородження працівників. Премія повинна нараховуватися шляхом розподілу за коефіцієнтами трудової участі (КТУ). Підвищення рентабельності виробництва та результатів роботи залежить від кваліфікації персоналу та ступеня її застосування.

Персонал підприємства - це сукупність працівників певних категорій та спеціальностей, що займаються окремою виробничою діяльністю, спрямованою на отримання пільг чи заробітку та задоволення своїх особистих матеріальних потреб. Управління персоналом спрямовано досягнення ефективної роботи організації, вірності, взаємоповаги та взаємозалежності відносин між співробітниками.

Еластична організація праці, самоорганізація працівників компанії та колективів співробітників, їх свідомо, віддана та активна участь у виробничому процесі та управлінні виробництвом стає відправною точкою до створення систем управління людськими ресурсами. В результаті дослідження мета та завдання виконані.

Система управління персоналом «Кока-Кола»:

1. для підприємства характерна відсутність моніторингу кадрових потреб, діагностики кадрової ситуації загалом;
2. підвищення кваліфікації працівників носить дещо «бюрократичний характер» – підвищення кваліфікації та атестація визначається стажем роботи у компанії, що не є основою для молодих працівників;
3. всі працівники мають однакові посади, однакову заробітну плату, незважаючи на особистий внесок у роботу підприємства.

Виправлення виявлених недоліків у системі управління персоналом покращить роботу організації загалом. У роботі пропонується план заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом, який включає:

- дослідження системи найму. Планується ввести тестовий запит до кандидата та систему перевірочних тестів для покращення системи прийому на роботу;
- заходи щодо підвищення кваліфікації працівників. Планується впровадити плани за сучасною методикою оцінки персоналу, і для кожного співробітника компанії новин щорічно розраховувати вартість кваліфікації. Удосконалення систем вмотивованості працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Александрова С.А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом» / С. А. Александрова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 67 с.
2. Бей Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів / Г.В. Бей, Г.В. Серета // Економіка і організація управління. – 2019. – № 2 (34). – С.93-101. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_2_12.
3. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 7. С. 41–42
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М. Бойчик. – К.: Кондор, 2016. – 378 с.
5. Борисяк О. В. Впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємствах. Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практики : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 15- 16 вересня 2016 р.). Одеса : Атлант, 2016. С. 326-327.
6. Василів Б. В. Інформаційні системи менеджменту персоналу: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 148 с.
7. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. – 2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
8. Грішнова О.А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові виклики / О.А. Грішнова, О.С. Заїчко // Вісник економічної науки України. – 2016. – № 2. – С. 52-57. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2016_2_14.
9. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 2(24). С. 4–12.

10. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях / Н. Данилевич, С. Рудакова, Л. Щетініна, Я. Касяненко // Галицький економічний вісник. – 2020. – №3 (64). – С. 147-156. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>.

11. Довгань Л. Є. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, Г. О. Дудукало. – К.: НТУУ «КПІ», 2015. – 231 с.

12. Дорошенко Г.О. Менеджмент: навч. посібник /за заг. ред. Г.О. Дорошенко. – Харків, “ВСВ-Принт”, 2015. – 300 с.

13. Дубина М. В. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі у розвитку сучасного суспільства / М. В. Дубина, О. М. Козлянченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3 (19). С. 21-32

14. Жежуха В. Й., Бодарецька О. М. Модель установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу в мотивуванні персоналу інжинірингових підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Випуск 5 (05). Частина 1. С. 84-88.

15. Жежуха В. Й., Мельник О. Г., Бодарецька О. М. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 11. С. 7-11

16. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 2. С. 13–17.

17. Імашева З. З., Карамишева Е. Ф. Технології HR-менеджменту у стратегічному управлінні компанією. Інтернет-журнал № 5. 2015. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/10EVN515.pdf>.

18. Коломієць Ганна Миколаївна, Глушач Юлія Станіславівна (2017). Цифрова економіка: контроверсійність змісту і впливу на господарський розвиток. Бизнес Информ, (7 (474)), 137-143.

19. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 172–191.
20. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. Київ: НАДУ. 2019. 28 с.
21. Легомінова С.В., Гусєва О.Ю. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 1 (23). 2018. С. 20–25
22. Лепський В. Є. Концепція суб'єктно-орієнтованої комп'ютеризації управлінської діяльності. М: Інститут психології РАН, 2018.
23. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24 (2). С. 114–118.
24. Могильник А. А. Навіщо потрібні тренінги [Електронний ресурс] / А. А. Могильник // Golden Staff.– 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.staff.ua/blog/dlya-chego-nuzhny-treningi>
25. Мороз, О. С. Управління людськими ресурсами [Текст] : навч. посібник для вnz / О. С. Мороз ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2015. – 324 с.
26. Мюллер-Стивенс Г., Циммерман А., Лінц К. Радикальна зміна бізнес-моделі: Адаптація та виживання у конкурентному середовищі; Альпіна Паблішер, 2019. 311 с.
27. Нагібін Н. І., Щукіна А. А. HR-digital: цифрові технології в управлінні людськими ресурсами. 2017. Т. 9. 17 с. [URL:http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf](http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf).
28. Науменко Л. М. Рекрутинг як методологія підбору кадрів в управлінні персоналом. URL: <http://intkonf.org/naumenko-lm-rekruting-yak-metodologiya-pidboru-kadriv-v-upravlinni-personalom>
29. Невмержицька С.М., Петрусенко О.О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Формування ринкових відносин в

Україні : збірник наукових праць Науково-дослідного економічного інституту / [наук. ред. І. Г. Манцуров]. 2014. № 3 (154). С. 185-188.

30. Пряніков М.М., Чугунов А.В. Блокчейн як комунікаційна основа формування цифрової економіки: переваги та проблеми // *International Journal of Open Information Technologies*. 2017. С. 49– 55

31. Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Марчук С. В. Кадрове адміністрування: сучасні тенденції та досвід України у використанні програмного забезпечення. *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 250–254

32. Савицька О. М., Салабай В. О. Діджиталізація управління бізнесом підприємства в контексті розвитку Індустрії 4.0 в Україні / *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2020 року.* – Київ С. 62-63. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201202/201248>.

33. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості діджиталізації бізнесу компанії в умовах розвитку Індустрії 4.0 в Україні. *Електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка”*. 2020. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

34. Середа Г. В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. *Економіка і організація управління*. 2017. Вип. 4. С. 216–223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_4_22.

35. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств : концепція, системний моніторинг та моделювання : монографія. Львів. : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с.

36. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році : аналітична довідка / Т.В. Писаренко та ін. Київ : УкрІН-ТЕІ, 2019. 80 с.

37. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.

38. Цифровий HR: революція на підході. URL: <https://www.computerworld.ru/articles/Tsifrovoy-HR-revolyutsiyana-podhode>

39. Як провести тренінг з адаптації персоналу [Електронний ресурс] // Hr-elearning. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://jak.bono.odessa.ua/articles/jak-provesti-trening-z-adaptacii-personalu-hr.php>

40. Ястремська О. М. Формування кадрової стратегії управління персоналом підприємства // Математичні моделі та новітні технології управління економічними та технічними системами : монографія / за заг. ред. В. О. Тимофєєва, І. В. Чумаченко. Х. : ФОП Мезіна В. В., 2017. С. 35-48.

41. Ястремська О. М., Геращенко І. М. Методичний інструментарій узгодження рівня конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці. Бізнес Інформ. 2016. № 2. С. 227-233.