

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 Менеджмент

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом торговельного центру (на прикладі ТЦ «Кошик»)»

Здобувача групи Мз-93-1с Тимченка Олексія Віталійовича

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

(підпис)

Олексій ТИМЧЕНКО

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник старший викладач, к.е.н., доц. Яна КОБУШКО

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Суми – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ Ігор РЕКУНЕНКО
_____ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент,
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Здобувача групи Мз-93-1с Тимченка Олексія Віталійовича
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи "Удосконалення системи управління персоналом торговельного центру (на прикладі ТЦ «Кошик»)" затверджена наказом №0577-VI від 26.05. 2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 05.06.2023 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: поглиблення та узагальнення теоретичних питань та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом на прикладі ТЦ «Кошик».
4. Об'єкт дослідження: система управління персоналом ТЦ «Кошик».
5. Предмет дослідження: соціально-економічні взаємовідносини, що виникають під час удосконалення системи управління персоналом у організації.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі методичних підходів щодо обліку персоналу, фахових статей, документації ТЦ «Кошик» у м. Суми та ін.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

| № пор. | Назва розділу | Термін подання |
|--------|-----------------------------------------------------------------|----------------|
| I | Теоретичні аспекти системи управління персоналом | 10.05.2023 |
| II | Аналіз системи управління персоналом ТЦ «Кошик» | 29.05.2023 |
| III | Напрямки удосконалення системи управління персоналом ТЦ «Кошик» | 02.06.2023 |

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен розглянути складові системи управління персоналом, проаналізувати механізм їх взаємодії.

У розділі 2 студент повинен проаналізувати систему управління персоналом досліджуваної компанії, значення стимулювання в управлінні персоналом, дослідити методи та критерії оцінки мотивації персоналу, проаналізувати систему мотивації праці персоналу для ТЦ «Кошик».

У розділі 3 студент повинен розробити заходи з вдосконалення системи управління персоналом, зокрема в частині мотивації персоналу.

8. Консультації щодо виконання роботи:

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта | Підпис, дата | |
|--------|-----------------------------------------------------|----------------|------------------|
| | | Завдання видав | Завдання прийняв |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |

9. Дата видачі завдання 25.04.2023 р.

..

Керівник кваліфікаційної роботи ст.викл., к.е.н., доц. Яна КОБУШКО
(підпис)

Завдання до виконання одержав Олексій ТИМЧЕНКО

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні та практичні основи системи управління персоналом. За допомогою системного аналізу до вивчення процесів управління рухом кадрових ресурсів визначено сутність, місце та значення стимулювання в системі управління персоналом підприємства; проведено дослідження основних принципів управління персоналом; розглянуто загальні напрями розвитку системи управління персоналом підприємства; проведено аналіз та виявлено недоліки системи управління персоналом досліджуваної організації.

Запропоновано заходи з удосконалення системи управління персоналом на основі підвищення ефективності функціонування відповідних служб та впровадження програми корпоративного тренінгу персоналу.

Ключові слова: МЕХАНІЗМ, МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, СТИМУЛ, УПРАВЛІННЯ.

ЗМІСТ

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ | 8 |
| 1.1 Основні елементи системи управління..... | 8 |
| 1.2 Основні стадії та принципи управління персоналом..... | 11 |
| 1.3 Основні цілі, завдання та функції управління персоналом..... | 17 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЦ «КОШИК» | 22 |
| 2.1 Організаційна структура управління ТЦ «Кошик» та її аналіз..... | 22 |
| 2.2 Функції служби управління персоналом..... | 36 |
| 2.3 Кадрове планування в організації та його складові..... | 39 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЦ «КОШИК» | 48 |
| 3.1 Аналіз системи управління та мотивації праці персоналу..... | 48 |
| 3.2 Удосконалення системи мотивації персоналу..... | 51 |
| ВИСНОВКИ | 56 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 58 |
| ДОДАТКИ | 62 |

ВСТУП

Управління персоналом є критично важливою функцією в будь-якій організації, оскільки воно впливає на всі аспекти діяльності виробництва. Ефективне управління персоналом допомагає створити сприятливу робочу атмосферу, забезпечити відповідні навички і мотивацію співробітників, розвивати їх потенціал і підтримувати високу продуктивність.

Топ менеджмент розуміє, що основною конкурентною перевагою на сьогодні є люди. Співробітники компаній, ефективно працюючи, можуть вивести організацію на якісно вищий рівень і значно поліпшити своє становище.

У сучасних умовах ефективність функціонування підприємства насамперед залежить від ефективного використання трудового ресурсу. Це вимагає від підприємств розроблення нових, більш ефективних методів управління і, в першу чергу, вдосконалення загальної системи управління персоналом.

Мотивація персоналу – важлива складова системи управління персоналу. Непрямі методи мотивації не передбачають конкретного впливу на того чи іншого працівника. Мета такого впливу - це створення атмосфери, яка викликає в персоналу підвищену зацікавленість до роботи й задоволення від виконання завдань. Мотиваційні заходи такого типу сприяють формуванню командного духу і єдності колективу, викликають захоплення від приналежності до саме цієї компанії. Непряма мотивація співробітників полягає в кар'єрних перспективах, можливості подальшого розвитку й навчання.

В основі прямого стимулу лежить безпосередній вплив на конкретного працівника. Тобто виконання чи невиконання певної дії передбачає реальні позитивні чи негативні результати для працівника. Заохочення прямого типу може бути матеріальним чи нематеріальним.

Мета роботи полягає у поглибленні та узагальненні теоретичних питань та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом на прикладі ТЦ «Кошик».

Відповідно до поставленої мети були виконані такі завдання:

- визначено теоретичні та практичні основи системи управління персоналом;
- визначено сутність стимулювання в управлінні персоналом;
- досліджено методи та критерії оцінки мотивації персоналу;
- проаналізовано систему мотивації праці персоналу для ТЦ «Кошик»;
- розроблено заходи з вдосконалення мотивації персоналу ТЦ «Кошик».

Предметом дослідження є соціально-економічні взаємовідносини, що виникають під час удосконалення системи управління персоналом в організації.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ТЦ «Кошик».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи: дедукції та індукції, аналіз і синтез, метод опитування, метод тестування, метод проведення аналізу між документами і інші методи такі як якісна і кількісна обробка даних.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Основні елементи системи управління

З самого дитинства людина знайомиться з поняттям «управління». Спочатку це керування велосипедом, потім управління обладнанням, хімічно-ядерними реакціями, стикаємось з ростом і розвитком рослин і тварин, а також поведінкою інших людей. Таким чином, ми дізнаємось, що управління різноманітне і існує в багатьох видах [1].

Наприклад, управління яке відбувається щодо природніх та технологічних процесів (подача теплової енергії, рух поїздів і літаків, обробка металу) [1].

Є поняття державного управління та соціально-економічним життям суспільства через різні інституції, такі як правова система, міністерства, відомства, місцеві органи влади [1].

Є поняття ідеологічного управління, яке полягає у впровадженні у свідомість членів суспільства концепцій його розвитку, що формуються різними політичними партіями і угрупованнями [1].

Це може бути недержавне і неполітичне управління різними процесами в суспільстві наприклад, рух на захист навколишнього середовища.

Це може бути господарське управління виробничої і економічною діяльністю комерційних і некомерційних організацій, які працюють в рамках ринкових відносин.

Підсумовуючи вище сказане то можна зробити висновок, що управління – це усвідомлена цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона упорядковує і підпорядковує своїм інтересам елементи зовнішнього середовища - суспільства, живої і неживої природи, техніки [1].

Елементи, на які спрямована ця діяльність, є об'єктом управління. Керівник управлінської діяльності називається суб'єктом управління, яким може бути як окрема людина так і група людей [2].

Суб'єкт управлінської діяльності - фізична особа, через яку реалізуються управлінські відносини.

Управлінська діяльність являє в собі специфічний різновид трудового процесу, а тому характеризується усіма властивими даному процесу елементами - предметом праці, засобами праці і самою працею, а також його результатом.

Предметом і продуктом праці в управлінні є інформація. Засобами управлінської праці є, отже, все те, що буде сприяти здійсненню операцій з інформацією - від комп'ютерів, телефонів, авторучки і паперу до органів людського тіла [3].

Управління має відношення до категорії розумової праці людини, яка відбувається в вигляді нервово-психічних зусиль (слухання, читання, говоріння, контактування, спостереження за діями різних пристроїв, мислення).

Всі ці операції розрізняються за цільовим призначенням, конкретним змістом, формам і методам здійснення, за ступенем складності (а це для управлінської праці є чи не найголовнішою характеристикою) [3].

Управління організацією включає в себе планування, координацію, контроль, прийняття рішень, організацію ресурсів та управління персоналом з метою досягнення поставлених цілей і результативності організації.

Різноманітність методів: управління організацією вимагає застосування різноманітних методів, інструментів і підходів для вирішення проблем і досягнення поставлених цілей. Це можуть бути стратегічне планування, управління проектами, фінансовий аналіз, маркетингові дослідження та інші методи.

Організаційні принципи: управління організацією ґрунтується на різних принципах, таких як ієрархія, делегування повноважень, координація, комунікація та інші. Розуміння і застосування цих принципів є важливим для успішного управління.

Управління умовно розділяється на управління діяльністю організації і управління людьми (рис 1.1) [4].



Рисунок 1.1 – Системи управлінської діяльності організації

Управління відіграє важливу роль в досягненні мети і координації роботи як окремих працівників, так і групи в цілому. Хороше управління діяльністю допомагає досягати бажаних результатів і зменшує потребу в зовнішньому втручанні.

Керівники використовують системи управління, щоб мати контроль і впливати на процес досягнення поставленої мети. Вони планують, виконують і контролюють результати, а також спрямовують діяльність працівників і груп на досягнення загальної мети організації.

Управління діяльністю організації передбачає зосередженість на досягненні найкращих результатів. Праця керівника полягає в тому, щоб допомагати працівникам досягти своїх особистих цілей.

Успішне управління потребує виконання певних умов. Суб'єкт і об'єкт управління повинні взаємодіяти і розуміти один одного. Якщо між керівником і підлеглим немає психологічної сумісності, це може викликати конфлікти, що негативно впливають на результати роботи.

Суб'єкт і об'єкт управління повинні бути зацікавлені в чіткій взаємодії, де один надає необхідні команди, а інший вчасно їх виконує. Успішність управління залежить від готовності об'єкта виконувати команди.

Важливо, щоб учасники управлінської діяльності досягали своїх цілей, і це повинно бути прямо пов'язано з досягненням цілей самого управління.

1.2 Основні стадії та принципи управління персоналом

Основні стадії управління персоналом включають в себе [6]:

- формування;
- використання;
- стабілізація;
- управління.

Формування персоналу організації є критично важливим етапом в життєвому циклі підприємства. Цей процес визначає основу інноваційного потенціалу організації і відкриває перспективи для подальшого розвитку. Успішність цього етапу має суттєвий вплив на ефективну роботу організації.

Одним з ключових завдань формування персоналу є вирішення соціально-економічних організаційних завдань вчасно і повністю. Відповідність

чисельності персоналу потребам підприємства має велике значення для трудового потенціалу. Як дефіцит, так і надлишок персоналу негативно впливають на ефективність роботи організації.

Нестача персоналу призводить до недосягнення повного використання виробничого потенціалу, а надлишок персоналу може призвести до недосягнення повного використання індивідуального потенціалу працівників. Тому оптимальне формування персоналу полягає в забезпеченні балансу між кількісними і якісними характеристиками персоналу, його здібностями та особистими якостями.

Метою формування персоналу є мінімізація невикористаних можливостей, які виникають через розбіжність між потенційними здібностями, набутими під час навчання, і можливостями їх використання на конкретних робочих місцях. Оптимальне формування персоналу передбачає встановлення відповідності між потенційною та фактичною зайнятістю працівників як у кількісному, так і у якісному значенні.

Стадія формування персоналу вирішує наступні завдання [7]:

- забезпечення оптимального ступеня завантаження працівників: Під час формування персоналу враховується поточна робоча навантаження працівників. Метою є досягнення оптимального балансу між робочими обов'язками працівників і їхнім трудовим потенціалом. Це допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів і підвищити продуктивність праці.

- оптимізація структури працівників з різним функціональним змістом праці: Під час формування персоналу враховується функціональний зміст робіт, які виконуються в організації. Це включає розподіл працівників за різними функціональними областями, відділами або проектами. Метою є створення оптимальної структури, яка забезпечує ефективну координацію робіт, сприяє спеціалізації і підвищує продуктивність організації.

У цілому, стадія формування персоналу має на меті створення такої організаційної структури та розподілу обов'язків, що дозволяють ефективно

використовувати трудовий потенціал працівників, покращувати продуктивність і забезпечувати успішне функціонування організації.

Ці принципи використання персоналу в організації можуть бути застосовані для ефективного управління персоналом [7]

- відповідність чисельності працівників обсягу виконаних робіт;
- узгодження працівника зі ступенем складності його трудових функцій;
- обумовленість структури персоналу готелю об'єктивними факторами надання послуг;
- максимальна ефективність використання робочого часу;
- створення умов для постійного підвищення кваліфікації і розширення профілю працівників з надання послуг.

Розглядаючи процес управління персоналом як цілісну систему, можна виділити основні елементи, які реалізують такі функції [8]:

- організаційну;
- планування джерел комплектування кадрами;
- інформованість населення про набір кадрів і терміни набору;
- об'єм коштів, виділених на підготовку кадрів.
- соціально-економічну: - комплекс умов і факторів, які визначають використання і закріплення персоналу;
- відтворювальну: - збереження навчально-матеріальної бази і розвиток персоналу.

Проведення цієї роботи дозволить уже в проекті визначити основні елементи структури трудового потенціалу, взаємопов'язані з техніко-економічним рівнем виробництва.

У свою чергу кожна із вказаних систем також носить комплексний характер і включає в себе ряд функціональних підсистем (рис 1.2).

Кожна з цих підсистем може бути представлена групою або однією людиною, залежно від розміру організації та рівня розвитку її кадрової політики. Основними цілями цієї спеціалізації є чітке визначення завдань і функцій

менеджменту в цілому та окремих менеджерів зокрема, а також отримання чіткого розуміння механізмів, що впливають на трудові ресурси [6].

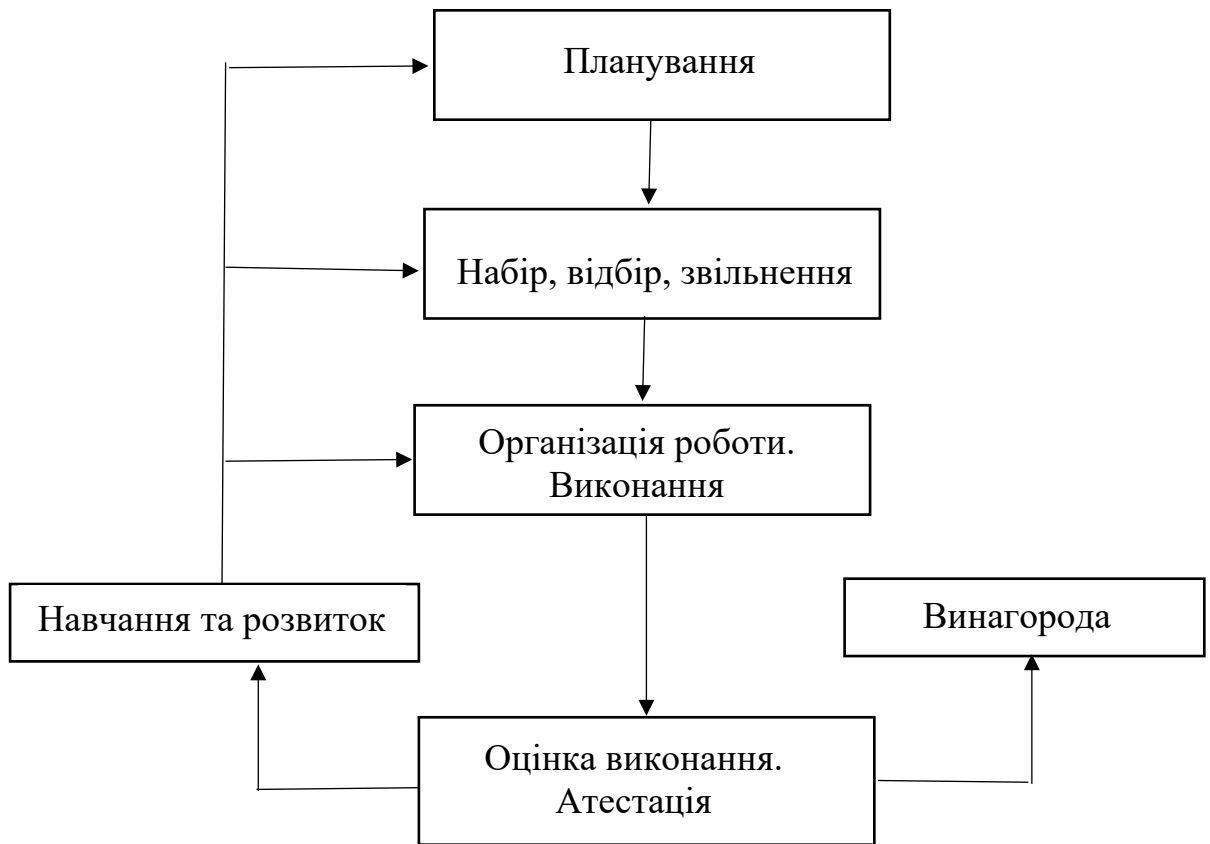


Рисунок 1.2 – Підсистеми управління персоналом

Кожна з цих підсистем може бути представлена групою або однією людиною, залежно від розміру організації та рівня розвитку її кадрової політики. Основними цілями цієї спеціалізації є чітке визначення завдань і функцій менеджменту в цілому та окремих менеджерів зокрема, а також отримання чіткого розуміння механізмів, що впливають на трудові ресурси [6].

Управління персоналом базується на кількох важливих положеннях, які зазвичай включаються в стратегію розвитку фірми або організації:

1. Тісний зв'язок планування персоналу з стратегією розвитку - це успішне управління персоналом вимагає розуміння майбутніх потреб компанії у талановитих працівниках. Планування персоналу повинно бути гармонійно інтегроване зі стратегічними цілями компанії, щоб забезпечити наявність необхідних навичок і кваліфікацій для досягнення стратегічних завдань.

2. Кількісна оцінка витрат на роботу з персоналом – це ефективне управління персоналом передбачає оцінку витрат, пов'язаних зі залученням, тренуванням, утриманням і відшкодуванням працівників. Це включає розгляд заробітної плати, соціальних пакетів, витрат на навчання та розвиток, а також витрат, пов'язаних зі звільненням та заміною працівників. Кількісна оцінка витрат допомагає зрозуміти вплив персоналу на економічні показники виробництва та приймати обґрунтовані рішення.

3. Визначення необхідного пакету компенсацій – це забезпечення ефективної роботи на ринку праці вимагає розробки конкурентоспроможного пакету компенсацій для працівників. Це включає в себе розгляд заробітної плати, додаткових винагород, соціальних пільг, страхування, пенсійних внесків та інших компенсаційних переваг.

Керівництво персоналом як функція управління покликане об'єднувати, координувати, взаємопов'язувати та інтегрувати всі інші функції управління в єдине ціле. Це досягається реалізацією принципів роботи з персоналом, їх взаємодію. Під принципом розуміють наукове обґрунтування (підстава, правило), яке при вирішенні завдань слід враховуватися або дотримуватись (табл. А.1) [9].

Структура управління персоналом включає такі напрями [8]:

1. Планування ресурсів -це включає створення плану, який враховує потребу в людських ресурсах в організації. Планування ресурсів також враховує витрати, необхідні для приведення потрібної кількості та якості персоналу.

2. Набір персоналу - цей напрямок передбачає створення резерву потенційних кандидатів на всі посади в організації. Це може включати рекрутинг, розгляд резюме, інтерв'ю та інші процедури відбору.

3. Відбір - це оцінювання претендентів на робочі місця та вибір найкращих кандидатів з резерву, створеного в процесі набору персоналу. Відбір може включати тестування, співбесіди, оцінку навичок та здібностей кандидатів.

4. Визначення заробітної плати і компенсацій - цей напрямок включає розробку структури заробітної плати та компенсаційних пакетів для

привертання, утримання та мотивації персоналу. Це може включати встановлення заробітної плати, бонусів, доплат, пенсійних та медичних програм тощо.

5. Профорієнтація і адаптація - це процес введення нових працівників в організацію та її підрозділи. Це включає роз'яснення очікувань організації, навчання нових працівників правилам, процедурам та корпоративній культурі.

6. Навчання – це процес розробки програм навчання для персоналу з метою досягнення ефективного виконання роботи та його професійного розвитку. Це може включати навчання нових навичок, оновлення знань, підвищення кваліфікації і розвиток необхідних компетенцій.

7. Оцінка трудової діяльності – це процес розробки методик оцінки ефективності працівників і надання їхнім працівникам. Оцінка трудової діяльності може включати вимірювання рівня досягнень, аналіз навичок і компетенцій, оцінку результатів роботи і оцінку внеску працівника в організації.

8. Підвищення, пониження, переведення, звільнення – це процеси, пов'язані з переміщенням працівників на інші посади або зміною їхнього статусу в організації. Розробка методів для здійснення цих процесів включає в себе встановлення критеріїв для підвищення або пониження посади працівника, процедури переведення на інші посади або ділянки роботи, а також процедури звільнення з роботи.

9. Підготовка керівних кадрів та управління їх просуванням по службі включає розробку програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності роботи керівних кадрів. Ці програми можуть включати тренінги, семінари, менторську підтримку та інші форми професійного розвитку, спрямовані на збільшення навичок управління, лідерства, комунікації та стратегічного мислення у керівних посадах.

10. Управління трудовими відносинами включає проведення переговорів для укладання колективних угод. Колективні угоди є документами, які регулюють умови праці та соціальні гарантії між роботодавцем і профспілкою або представниками працівників. Під час переговорів вирішуються питання щодо

заробітної плати, робочого часу, умов праці, соціальних пільг та інших аспектів працевлаштування.

Виконання даних гарантій зайнятості для персоналу забезпечує будь-яку фірму більшим прибутком і робить конкурентоздатною [10].

1.3 Основні цілі, завдання та функції управління персоналом

У сучасній теорії управління персоналом виділяються дві групи цілей: організаційні й особисті. Економічна ефективність управління персоналом полягає у досягненні організаційних цілей з мінімальними витратами на персонал. Це означає, що управління персоналом повинно забезпечувати ефективну роботу персоналу, досягаючи економічних результатів, стабільності, гнучкості та адаптивності до змін у середовищі.

Соціальна ефективність управління персоналом стосується задоволення інтересів і потреб співробітників. Це включає такі аспекти, як адекватна оплата праці, задоволення від змісту роботи, можливості особистісної самореалізації, задоволеність спілкуванням з колегами та інші аспекти, що впливають на благополуччя і задоволеність працівників [11].

Ефективне управління персоналом вимагає збалансованого підходу до досягнення як економічної, так і соціальної ефективності. Підприємство повинно поєднувати стратегії, політики та практики, які сприяють досягненню організаційних цілей, одночасно забезпечуючи збереження та задоволення потреб персоналу.

Цілі управління персоналом можуть різнитися залежно від конкретної організації і її стратегічних пріоритетів. Організація повинна визначити свої цілі управління персоналом на основі своїх потреб і завдань.



Рисунок 1.3 – Основні цілі управління персоналом підприємства

Успішне виконання поставлених цілей потребує вирішення таких завдань, як [11]:

- укомплектування підприємства кваліфікованими кадрами;
- досягнення співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу ;
- високоефективне використання якостей працівника та виробничого потенціалу ;
- забезпечення вмотивованої праці робітників ;
- забезпечення виконання особистих інтересів працівників по відношенню до поставлених завдань [11];
- вирішення виробничих та соціальних задач;
- підвищення рівня менеджменту на підприємстві.

Діяльність підприємств ставить перед менеджерами з персоналу нові вимоги і вимагає від них більш високої ефективності та комплексного підходу до роботи. Основні тенденції, що впливають на зміст діяльності менеджерів з персоналу, включають наступні аспекти [12]:

- стратегічне партнерство;
- розвиток талантів і кадрів;
- управління змінами;
- розвиток організаційної культури.

Розробка та прийняття кадрових рішень є критичним аспектом ефективного управління персоналом. Якщо в Україні існує проблема недосконалої технології та науково необґрунтованих підходів до кадрового управління, можна вжити наступні заходи для поліпшення ситуації:

Підвищення організаційного статусу служб управління персоналом: Важливо розглядати служби управління персоналом як ключові функціональні підрозділи, які мають вплив на стратегічне планування та досягнення цілей підприємства. Приділення їм відповідного статусу може сприяти підвищенню їхньої вагомості та впливу.

Підвищення рівня компетентності: Необхідно надати можливості для професійного розвитку менеджерам з персоналу, щоб вони могли оволодіти необхідними знаннями та навичками. Курси, тренінги, семінари і конференції з управління персоналом можуть допомогти підвищити рівень компетентності.

Розвиток організаційно-правової і соціально-психологічної культури: Важливо створити сприятливу організаційну культуру, де цінується роль управління персоналом і підтримується співробітництво. Забезпечення комунікації, взаємодії та розвитку співробітників може сприяти створенню продуктивного робочого середовища.

Розуміння ролі кадрових служб: Керівники підприємств повинні розуміти, як кадрові служби можуть сприяти досягненню загальних цілей [12].

Цілі та функції мають свої відмінності. [12].

Мета відображає бажаний стан, якого прагнуть досягти певні суб'єкти (наприклад, організація, команда, індивід). Це щось, чого вони намагаються досягти або чого вони хочуть досягти у результаті своїх зусиль. Мета має визначений характер і може бути конкретизована в плані, задачах, цілях.

Функція, з іншого боку, відноситься до фактичних дій, які виконуються для досягнення цілей. Це може бути широкий спектр дій, процесів, процедур або методів, які використовуються для реалізації мети.

Управління персоналом включає в себе використання різних методів, способів і прийомів для впливу на колективи та окремих працівників з метою

забезпечення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства.

Сьогодні в управлінні підприємством використовують такі функції: планування, організація, контроль, мотивація. Мотивація передбачає стимулювання працівників до ефективної праці за допомогою комплексу мотиваційних заходів (премії, похвали, бонуси, кар'єрне зростання тощо) [14].

До функцій системи управління кадровим потенціалом можна віднести наступні [14]:

1. Планування трудового потенціалу (включаючи прогнозування кількісної та якісної потреби в людських ресурсах).
2. Відбір та найм людських ресурсів (забезпечення підприємств високоефективним та освіченим персоналом).
3. Адаптація людських ресурсів (створення умов для швидкої адаптації до колективу та ситуації на підприємстві).
4. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації (розвиток і подвоєння трудового потенціалу людських ресурсів).
5. Ротація, планування кар'єри, можливості професійного зростання (один з мотиваційних інструментів підвищення ефективності праці та можливості самовдосконалення).
6. Соціальний захист (гарантує соціальну та економічну безпеку підприємства).
7. Охорона здоров'я та безпека праці (передбачає дотримання та створення умов праці, передбачених чинним законодавством).
8. Взаємовідносини між керівником і підлеглими (передбачають взаєморозуміння і довіру між керівниками і підлеглими).
9. Методи управління людськими ресурсами (використання сучасних методів управління підвищує продуктивність праці працівників).
10. Витрати на робочу силу (інвестиції в людські ресурси компанії можуть розширити можливості компанії різними способами).

11. Мотивація трудової діяльності (можна досягти високої продуктивності праці та трудової активності).

12. Централізація управління (визначає ступінь підпорядкування всіх членів трудового колективу вищому керівництву).

13. Формалізація управління (визначає ступінь важливості формальних правил, директив, наказів тощо на підприємстві, наприклад, ступінь підпорядкованості вищому керівництву).

Функції управління людськими ресурсами дуже тісно пов'язані між собою і утворюють певну систему робіт, пов'язаних з людськими ресурсами.

Зі зміною кожної функції необхідно коригувати інші пов'язані з нею функціональні завдання та обов'язки.

Функціональні завдання та обов'язки повинні бути скоординовані [15].

РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЦ «КОШИК»

2.1 Організаційна структура управління ТЦ «Кошик» та її аналіз

ТЦ «Кошик» це юридична особа, має самостійний баланс, рахунок в банку, печатку із своїм найменуванням. Підприємство перебуває у приватній власності. ТЦ «Кошик» в господарському віданні відокремлене майно і відповідає за своїми зобов'язаннями цим майном, може від свого імені набувати і здійснювати майнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

Головною метою ТЦ «Кошик» є забезпечення ефективності використання своєї власності, досягнення самих кращих результатів фінансово-господарської діяльності.

ТЦ "Кошик" здійснює такі види господарської діяльності:

1. Роздрібна торгівля: ТЦ "Кошик" займається реалізацією товарів безпосередньо кінцевим споживачам. Він пропонує широкий асортимент товарів різних категорій, таких як продукти харчування, товари для дому, електроніка, одяг тощо.

2. Оптова торгівля: ТЦ "Кошик" може вести оптову торгівлю, тобто постачати товари іншим підприємствам або роздрібним торговим точкам.

3. Надання послуг: Крім торгівлі ТЦ "Кошик" може надавати різноманітні послуги, пов'язані зі своєю головною діяльністю. Наприклад, це можуть бути послуги доставки, консультації покупцям, сервісне обслуговування товарів, організація акцій і знижок тощо.

4. Маркетингові дослідження: Для досягнення кращих результатів фінансово-господарської діяльності ТЦ "Кошик" може проводити маркетингові дослідження, аналізувати ринкові тенденції та попит споживачів, щоб пристосовувати свою стратегію і пропозицію товарів та послуг.

Загалом, метою ТЦ "Кошик" є забезпечення ефективності використання своєї власності і досягнення найкращих результатів фінансово-господарської

діяльності шляхом здійснення роздрібної та оптової торгівлі, надання послуг і проведення маркетингових досліджень.

ТЦ «Кошик» виконує всі розрахунки у вигляді платежів:

- податок на прибуток,
- ПДВ,
- податок на землю,
- податок на транспорт,
- податок на воду,
- комунальний податок,
- відрахування на заробітну плату,
- відрахування в позабюджетні фонди.

Раціональний розподіл праці є важливим аспектом ефективної організації роботи в будь-якому підприємстві, включаючи торговельний центр (ТЦ) "Кошик". Форми поділу праці, які використовуються в магазині, включають функціональний, товарно-галузевий і кваліфікаційний поділ.

Організаційна структура ТЦ «Кошик» представлена на рис. 2.1.

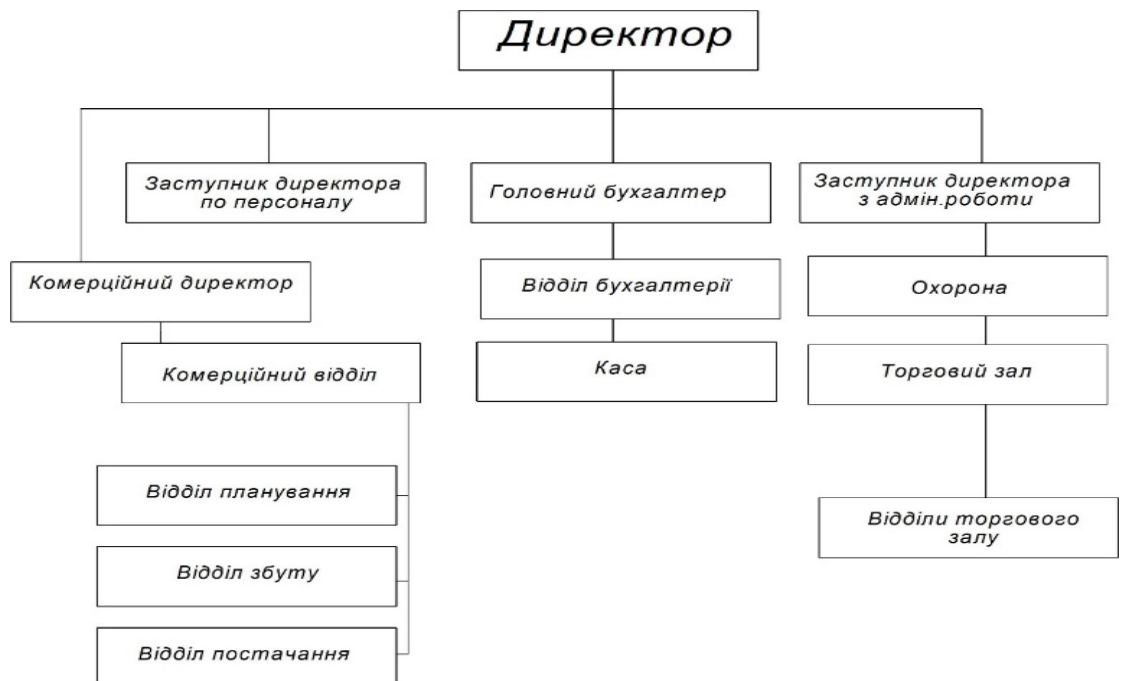


Рисунок 2.1 – Схема управління ТЦ «Кошик»

Управлінський персонал складається з директора, комерційного директора, заступника директора по адміністративній роботі, товарознавці, головний бухгалтер, бухгалтери, касири і т.д.

Загальне керівництво магазином здійснює директор. Він займається планово-економічною роботою, займається підбором кадрів і організовує підвищення їх кваліфікації, забезпечує охорону праці, техніку безпеки і пожежну безпеку. Йому підпорядковуються служби, що займаються питаннями праці і заробітної плати.

Комерційний директор керує комерційною діяльністю, у його введєнні знаходяться питання організації технологічних процесів та господарського обслуговування.

Бухгалтерський апарат приймає від матеріально відповідальних осіб товарно-грошові звіти, перевіряє і обробляє їх, виконує інші бухгалтерські операції.

Заступник директора з адміністративної роботи стежить за станом викладки товарів і рекламного оформлення торгового залу, за дотримання правил торгівлі [15].

Товарознавці виконують основні функції в галузі комерційної роботи та організації торгівлі. Сюди входять вивчення попиту споживачів на товари, укладення договорів з постачальниками і контроль за їх виконанням, перевірка якості товарів і дотримання умов їх зберігання. Організують доставку товарів у магазин, впроваджують сучасні методи продажу товарів.

Завідувачі товарними відділами організовують роботу своїх відділів, стежать за підтримкою товарних запасів на певному рівні, складають заявки на завезення товарів, приймають товари за кількістю та якістю, виконують інші функції пов'язані з роботою відділів [15].

Основний персонал – продавці, касири, контролери. Це працівники, які зайняті обслуговуванням покупців.

Продавці підготовлюють і прибирають робочі місця (одержання пакувального матеріалу, перевірка працездатності торговельного обладнання і

інвентарю, поповнення запасів), підготовлюють товарів до продажу, обслуговування покупців.

Касир виконує розрахункові операції з покупцями, здійснює видачу виручки і т.д [15].

Допоміжний персонал забезпечує обслуговування основного персоналу, а також підтримує магазин в належному санітарно-технологічному стані. У цю категорію входять робітники, фасувальники, електрики, техніки та інші.

Поділ праці за кваліфікаційним ознакою дозволяє ефективно використовувати навички та знання працівників, розподіляючи їх на відповідні посади та завдання відповідно до їх професійних навичок і досвіду. Це дозволяє забезпечити якісне обслуговування покупців, оскільки спеціалізовані продавці, які мають глибокі знання про конкретні товарні групи, зможуть краще консультувати клієнтів та відповідати на їх запитання [15].

Крім того, поділ праці за кваліфікацією дозволяє ефективно управляти ресурсами магазину. Наприклад, висококваліфіковані працівники можуть бути розміщені в ключових позиціях, де вони зможуть забезпечити найбільший вплив на прибутковість та успішність бізнесу. У той же час, менш кваліфіковані працівники можуть бути призначені на менш вимогливі завдання, що забезпечить оптимальне використання робочих ресурсів.

Загалом, поділ праці за кваліфікаційним ознакою є важливим елементом організації роботи в магазині. Він сприяє покращенню якості обслуговування, ефективному використанню працівників і ресурсів, а також забезпечує підвищення професійного рівня праці [16].

Кооперація праці є важливою складовою поділу праці в роздрібній торгівлі. Вона передбачає поєднання різних професій, спеціальностей і функцій працівників магазину для більш ефективного та рівномірного завантаження персоналу протягом робочого дня і прискорення процесу обслуговування покупців.

Кооперація праці дозволяє забезпечити оптимальне розподіл обов'язків та функцій між працівниками магазину. Наприклад, на роздрібному торговельному

підприємстві можуть працювати продавці, касири, консультанти, менеджери, охоронці тощо. Кожна з цих професій вимагає певних навичок, знань і вмінь. Кооперація праці дозволяє поєднати різні професії таким чином, щоб вони доповнювали одна одну і сприяли більш ефективній роботі магазину.

Крім того, кооперація праці сприяє професійному розвитку працівників магазину. Вони можуть набувати додаткові навички і знання, спостерігаючи та працюючи поряд з колегами інших професій. Наприклад, продавці можуть вивчати методи ведення продажу від кваліфікованих консультантів, а касири - узагальнювати знання про різні товари, які вони реєструють при оформленні покупок. Це підвищує професійний рівень працівників і сприяє поліпшенню якості обслуговування покупців.

Отже, кооперація праці є важливим елементом організації роботи в роздрібному торговельному підприємстві [15].

Обмежена матеріальна відповідальність передбачає, що працівники ТЦ "Кошик" несуть відповідальність лише до певного обмеженого розміру у разі заподіяння збитків. Конкретний розмір матеріальної відповідальності залежить від законодавства, яке може встановлювати певні межі цієї відповідальності.

Згідно з чинним трудовим законодавством, працівники несуть матеріальну відповідальність у розмірі прямої дійсної шкоди, яку вони спричинили, але не більше свого середнього місячного заробітку. Це означає, що якщо збиток, заподіяний працівником, менший за його середньомісячний заробіток, він повинен відшкодувати лише пряму дійсну шкоду. У випадку, коли збиток перевищує середньомісячний заробіток, працівник все одно несе відповідальність лише до розміру свого середнього місячного заробітку [16].

Проте варто враховувати, що можуть існувати винятки з цих загальних правил матеріальної відповідальності, які встановлюються чинним законодавством. Ці винятки можуть передбачати інші межі матеріальної відповідальності, які мають бути дотримані працівниками ТЦ "Кошик" у випадках, визначених законодавством [17].

Важливо мати на увазі, що конкретні деталі і вимоги щодо матеріальної відповідальності можуть різнитися в залежності від країни та конкретних правових норм, які діють в даній юрисдикції

Законом визначено коло випадків, коли працівники, що заподіяли збиток, несуть повну матеріальну відповідальність, у тому числі і тоді, коли між працівником і підприємством укладено письмовий договір про повну матеріальну відповідальність працівника за незабезпечення збереження майна та інших цінностей. У торгівлі найбільш поширена повна матеріальна відповідальність, при якій працівник, який заподіяв шкоду, зобов'язаний відшкодувати його в повному обсязі [17].

Письмовий договір про повну матеріальну відповідальність може бути укладений тільки з працівниками, які досягли 18-річного віку і обіймають посади, пов'язані зі зберіганням, обробкою, перевезенням і продажем цінностей. Це впливає з практики багатьох компаній, які дотримуються таких вимог, щоб забезпечити безпеку та відповідальність працівників, які мають доступ до цінностей.

Щодо прийняття на роботу осіб, раніше судимих за розтрата і розкрадання, кожна компанія має право встановити свою політику. В деяких випадках компанії можуть мати обмеження щодо прийому таких осіб на роботу, особливо якщо посада пов'язана з матеріальною відповідальністю. Проте, політика прийому на роботу та вимоги до кандидатів можуть різнитися в різних країнах та відповідати місцевим законодавчим вимогам [18].

Наведу типові умови, які можуть бути включені до договору про повну матеріальну відповідальність. Такі умови мають на меті забезпечити відповідальну поведінку працівника, який має доступ до матеріальних цінностей. Основні положення такого договору можуть включати:

1. Дбайливе ставлення до цінностей: Процедури, які вимагають дотримання особливої обережності та уважності при поводженні з матеріальними цінностями.

2. Запобігання шкоді: Зобов'язання працівника вживати заходів для запобігання будь-якій шкоді, яка може виникнути внаслідок незадовільного збереження або використання цінностей.

3. Повідомлення про загрози збереженню: Обов'язок працівника повідомляти адміністрацію про будь-які обставини, які можуть загрожувати збереженню або безпеці цінностей.

4. Облік і звітність: Вимога вести точний облік та звітність про отримання, переміщення та використання матеріальних цінностей.

5. Участь в інвентаризації: Зобов'язання брати участь у процесі інвентаризації цінностей для перевірки їх наявності та стану.

Ці умови сприяють забезпеченню відповідальної поведінки працівника та захисту матеріальних цінностей. Однак, важливо пам'ятати, що конкретний зміст та умови договору можуть відрізнятися в залежності від правових вимог та політики компанії [19].

Одним з видів повної матеріальної відповідальності за договором є колективна відповідальність. Вона працює лише в тих випадках, якщо неможливо розділити матеріальну відповідальність кожного працівника і укласти з ним трудовий договір [21].

У ТЦ "Кошик" застосовується система бригадної матеріальної відповідальності обмеженого кола осіб для забезпечення контролю над товарами та їх збереженням. Склад бригади включає завідувачів секцій, їх заступників, продавців та контролерів-касирів. Крім того, спеціальні бригади працівників відповідають за товари, які зберігаються в коморах.

Склад бригади формується директором магазину, який визначає, які працівники будуть входити до бригади. Зазвичай один з членів бригади призначається бригадиром, який відповідає за організацію та керівництво бригадою. При вибутті членів бригади або при прийманні нових працівників договір про матеріальну відповідальність не переоформлюється.

У договорі робиться відмітка про вибуття членів бригади, якщо такі вибуття становлять не більше 50%. Новоприйняті члени бригади дають підписку

на існуючому договорі про прийняття матеріальної відповідальності. Однак, якщо вибуває більше половини членів бригади або змінюється бригадир, договір підлягає переоформленню. Це забезпечує належний контроль та організацію системи бригадної матеріальної відповідальності в ТЦ «Кошик» [22].

Вирішення питання щодо необхідності проведення інвентаризації залежить від спільного рішення бригади, працівників та адміністрації.

Якщо бригада, разом з адміністрацією, вирішує не проводити інвентаризацію, то працівник повинен надати письмову згоду на прийняття повної матеріальної відповідальності без проведення інвентаризації. Це означає, що працівник бере на себе повну відповідальність за матеріальні цінності, необхідні для його роботи, без проведення офіційного підрахунку та перевірки запасів.

Згода бригади на прийняття матеріальної відповідальності без проведення інвентаризації оформлюється протоколом зборів членів бригади або підписом відповідних учасників. Це слугує доказом того, що працівник і бригада свідомо згодні на прийняття матеріальної відповідальності без проведення офіційної інвентаризації [22].

При зміні бригадира або при направленні його в чергову відпустку інвентаризація проводиться обов'язково. Її проведення обов'язково при поверненні бригадира з відпустки, якщо бригада складається з двох осіб. В інших випадках проведення інвентаризації обов'язково, якщо цього вимагає адміністрація, бригадир, або члени бригади [21].

При виявленні в магазині недостачі або псування товару члени бригади несуть не солідарну а часткову відповідальність. Якщо ж встановлена винність окремих членів бригади у заподіянні шкоди, то інші члени бригади звільняються від матеріальної відповідальності [21].

У процесі аналізу трудових ресурсів вивчаються наступні питання [21]:

- Забезпеченість робочих місць виробничого підрозділу персоналом з необхідним для виробництва професійним та кваліфікаційним складом (забезпеченість виробництва трудовими ресурсами);

- Якісне використання трудових ресурсів (робочого часу) в процесі виробництва;

- Ефективність використання трудових ресурсів (зміна виробітку продукції на одного працюючого).

Основними завданнями аналізу є наступні:

- виявити та дослідити забезпеченість організації та її основних підрозділів кадрами в цілому, а також за категоріями і професіями;

- виявити та дослідити текучість кадрів;

- Виявлення резервів трудових ресурсів, більш чітке їх використання.

1. Середньооблікова чисельність працівників Чппр визначається за формулою 2.1.

$$Ч_{ппр} = \frac{Ч_1 + Ч_2 + \dots + Ч_{12}}{12} \quad (2.1)$$

де $Ч_1, Ч_2 \dots Ч_{12}$ – чисельність працівників по місяцях.

Середня чисельність кадрів за 2020-2022 рр. змінювалась досить несуттєво.

1. Характеристика руху працівників підприємства. Цей облік ведеться кадровими службами по числу вибувших і прийнятих працівників і називається оборотом персоналу. Розрізняють необхідний (враховує вибуття працівників з об'єктивних причин – призов до армії, скорочення штату) і зайвий оборот персоналу (пов'язаний з урахуванням людей, які звільнилися з суб'єктивних причин, що характеризує плинність кадрів). Коефіцієнт плинності (КП) кадрів визначається за формулою 2.2.

$$КП = \frac{\text{Зайвий оборот}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу за відповідний період}} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт плинності кадрів, рівний 8,6% перевищує норму, вважається, що нормальна плинність кадрів повинна становити до 5% на рік.

Інтенсивність обороту персоналу обчислюється коефіцієнтами обороту з прийому і з вибуття, і розраховуються формулами 2.3 та 2.4.

$$K_{\text{об.пр.}} = \frac{\text{Число прийнятих}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу за відповідний період}} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{об.виб.}} = \frac{\text{Число вибулих}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу за відповідний період}} \quad (2.4)$$

Коефіцієнт стабільності визначається за формулою 2.5

$$K_{\text{стаб}} = \frac{\text{Число працівників які перебувають у списках організації протягом усього періоду}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу за відповідний період}} \quad (2.5)$$

З метою оцінки трудового потенціалу підприємства необхідно визначити наступні показники.

1. Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління K_z , що характеризує частку працівників апарату в загальній чисельності виробничого персоналу $Ч_{\text{ппр}}$, розраховується за формулою 2.6.

$$K_z = \frac{Ч_{\text{ау}}}{Ч_{\text{ппр}}} \quad (2.6)$$

Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління першого рівня дорівнює 0,02 при нормативі - 0,04 - 0,07.

2. Показник рівня кваліфікації працівників $П_{\text{кр}}$ розраховується за формулою 2.6 і дорівнює 0,5.

$$П_{\text{кр}} = \frac{Ч_{\text{ау}*}}{Ч_{\text{ппр}}} \quad (2.7)$$

Явно видно недостатню кваліфікованість персоналу (Чау* - чисельність працівників апарату управління з необхідною базовою освітою. Норма Пкр=1).

Система показників, що характеризують трудовий потенціал підприємства представлено в таблицях 2.1 – 2.3.

Таблиця 2.1 – Система показників, що характеризують трудовий потенціал ТЦ «Кошик» за 2020р.

| Показники | Всього | | В тому числі за категоріями | | | | | | | |
|-----------------------------------------------|--------|----|-----------------------------|------|-----------|-----|-------------|----|-----------|----|
| | | | Робітники | | Керівники | | Спеціалісти | | Службовці | |
| | чол | % | чол | % | чол | % | чол | % | чол | % |
| 1. Середньооблікова чисельність персоналу (П) | 110 | 94 | 55 | 50,2 | 2 | 1,8 | 31 | 28 | 22 | 20 |
| 2. Структура П за статтю | | | | | | | | | | |
| чоловіки | 36 | 33 | 17 | 30,6 | 0 | 0 | 8 | 26 | 11 | 50 |
| жінки | 74 | 67 | 38 | 69,4 | 2 | 100 | 23 | 74 | 11 | 50 |
| 3. Віковий склад П | | | | | | | | | | |
| 18-25 | 49 | 45 | 32 | 59 | 0 | 0 | 12 | 38 | 5 | 23 |
| 26-35 | 25 | 23 | 4 | 7 | 1 | 50 | 14 | 45 | 6 | 27 |
| 36-50 | 23 | 20 | 9 | 16 | 1 | 50 | 5 | 16 | 18 | 34 |
| Більше 50 | 13 | 12 | 10 | 18 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 13 |
| 4. Розподіл П за стажем роботи | | | | | | | | | | |
| до 1 року | 51 | 46 | 34 | 62 | 0 | 0 | 9 | 29 | 8 | 36 |
| 1-2 | 38 | 34 | 15 | 27 | 0 | 0 | 11 | 35 | 12 | 33 |
| 2-5 | 21 | 19 | 6 | 11 | 2 | 100 | 11 | 35 | 2 | 9 |
| 5 і більше | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. Освітній рівень П | | | | | | | | | | |
| Неповне середнє | 19 | 17 | 8 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 50 |
| Загальне середнє | 40 | 36 | 28 | 50 | 0 | 0 | 3 | 9 | 9 | 40 |
| Незакінчене вище | 34 | 31 | 18 | 1 | 1 | 50 | 13 | 41 | 2 | 10 |
| Вище | 17 | 15 | 1 | 0 | 1 | 50 | 15 | 48 | 0 | 0 |

Таблиця 2.2 – Система показників, що характеризують трудовий потенціал ТЦ «Кошик» за 2021 р.

| Показники | Всього | | В тому числі за категоріями | | | | | | | |
|-----------------------------------------------|--------|----|-----------------------------|----|-----------|----|-------------|----|-----------|----|
| | | | Робітники | | Керівники | | Спеціалісти | | Службовці | |
| | чол | % | чол | % | чол | % | чол | % | чол | % |
| 1. Середньооблікова чисельність персоналу (П) | 113 | 95 | 60 | 53 | 2 | 2 | 29 | 25 | 22 | 19 |
| 2. Структура П за статтю | | | | | | | | | | |
| чоловіки | 40 | 35 | 17 | 28 | 0 | 1 | 8 | 27 | 11 | 50 |
| жінки | 73 | 65 | 38,5 | 72 | 2 | 1 | 21 | 73 | 11 | 50 |
| 3. Віковий склад П | | | | | | | | | | |
| 18-25 | 46 | 40 | 34 | 57 | 0 | 0 | 11 | 40 | 4 | 18 |
| 26-35 | 27 | 23 | 14 | 23 | 1 | 50 | 9 | 31 | 7 | 32 |
| 36-50 | 26 | 23 | 2 | 3 | 1 | 50 | 9 | 31 | 5 | 22 |
| Більше 50 | 13 | 11 | 10 | 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 27 |
| 4. Розподіл П за стажем роботи | | | | | | | | | | |
| до 1 року | 55 | 48 | 36 | 60 | 0 | 0 | 5 | 17 | 8 | 37 |
| 1-2 | 35 | 31 | 16 | 27 | 1 | 50 | 14 | 48 | 14 | 64 |
| 2-5 | 23 | 20 | 8 | 13 | 1 | 50 | 9 | 31 | 0 | 0 |
| 5 і більше | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. Освітній рівень П | | | | | | | | | | |
| Неповне середнє | 17 | 15 | 9 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 | 59 |
| Загальне середнє | 42 | 38 | 32 | 53 | 0 | 0 | 2 | 7 | 7 | 30 |
| Незакінчене вище | 38 | 34 | 16 | 27 | 1 | 50 | 11 | 37 | 2 | 9 |
| Вище | 16 | 14 | 3 | 5 | 1 | 50 | 16 | 55 | 0 | 0 |

Представлений аналіз дозволяє зробити оцінку кадрової політики на підприємстві – ефективна або неефективна.

Таблиця 2.3 – Система показників, що характеризують трудовий потенціал ТЦ «Кошик» за 2022 р.

| Показники | Всього | | В тому числі за категоріями | | | | | | | |
|-----------------------------------------------|--------|----|-----------------------------|----|-----------|-----|-------------|----|-----------|----|
| | | | Робітники | | Керівники | | Спеціалісти | | Службовці | |
| | чол | % | чол | % | чол | % | чол | % | чол | % |
| 1. Середньооблікова чисельність персоналу (П) | 112 | 94 | 2 | 55 | 2 | 1,7 | 30 | 27 | 18 | 16 |
| 2. Структура П за статтю | | | | | | | | | | |
| чоловіки | 30 | 27 | 21 | 34 | 0 | 0 | 9 | 30 | 8 | 44 |
| жінки | 82 | 63 | 41 | 66 | 2 | 100 | 21 | 70 | 10 | 56 |
| 3. Віковий склад П | | | | | | | | | | |
| 18-25 | 43 | 38 | 31 | 50 | 0 | 0 | 9 | 30 | 3 | 17 |
| 26-35 | 28 | 25 | 18 | 29 | 1 | 50 | 11 | 37 | 5 | 28 |
| 36-50 | 27 | 24 | 5 | 8 | 1 | 50 | 8 | 27 | 9 | 50 |
| Більше 50 | 14 | 13 | 8 | 13 | 0 | 0 | 2 | 7 | 1 | 5 |
| 4. Розподіл П за стажем роботи | | | | | | | | | | |
| до 1 року | 62 | 55 | 32 | 52 | 0 | 0 | 7 | 23 | 4 | 22 |
| 1-2 | 32 | 26 | 17 | 27 | 0 | 0 | 13 | 43 | 9 | 50 |
| 2-5 | 18 | 16 | 10 | 16 | 2 | 100 | 9 | 30 | 4 | 22 |
| 5 і більше | 0 | 0 | 3 | 5 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 6 |
| 5. Освітній рівень П | | | | | | | | | | |
| Неповне середнє | 13 | 12 | 6 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 44 |
| Загальне середнє | 32 | 29 | 29 | 47 | 0 | 0 | 2 | 7 | 7 | 39 |
| Незакінчене вище | 39 | 35 | 23 | 37 | 1 | 50 | 11 | 37 | 3 | 17 |
| Вище | 28 | 25 | 2 | 3 | 1 | 50 | 17 | 56 | 0 | 0 |

Для аналізу ефективності системи управління розраховуються основні показники ефективності системи управління:

1. Коефіцієнт керованості, що характеризує ступінь середньої завантаженості кожного керівника з урахуванням норми керованості (за кількістю підлеглих) визначається за формулою:

$$K_{\text{кер}} = (1/z) \cdot (\sum_1^m N_{\phi} / N_{\text{н}}) \quad (2.8)$$

де z - число рівнів управління;

m – число керівників даного рівня управління

N_{ϕ} і $N_{\text{н}}$ – фактичне і нормативне число працівників, що припадає в середньому на одного керівника даного рівня управління.

Норматив $K_{\text{кер}} = 0,5-1$.

2. Коефіцієнт рівня механізації та автоматизації праці працівників, що характеризує ступінь відповідності фактичної вартості засобів механізації та оргтехніки нормативним вимогам в середньому на одного працівника апарату управління розраховується за формулою 2.9.

$$K_{\text{м.а}} = C_{\phi} / \text{Чау} \quad (2.9)$$

де C_{ϕ} – фактична вартість технічних засобів в управлінні;

Чау – чисельність апарату управління.

3. Коефіцієнт економічності праці працівника апарату управління ($K_{\text{зу}}$) розраховується за формулою 2.10.

$$K_{\text{зу}} = \text{Зау} / \text{Зпр} \quad (2.10)$$

де Зау – загальна сума витрат на управління;

Зпр – загальна сума витрат на реалізацію продукції за рік.

4. Продуктивність праці – ступінь ефективності, визначається відношенням річного обсягу реалізації продукції V до середньооблікової чисельності працівників Чппр за формулою 2.11.

$$\text{ПП} = V / \text{Чппр} \quad (2.10)$$

На основі аналізу стану управління на підприємстві ця система показників дозволяє визначити основні напрями вдосконалення системи управління персоналом.

2.2 Функції служби управління персоналом

Управління людськими ресурсами і розуміння психології працівників дійсно є важливими аспектами ефективного менеджменту. Результати організації значно залежать від мотивації, здібностей та задоволеності працівників.

Знання індивідуальної психології допомагають менеджерам розуміти особистісні особливості своїх працівників, їхні потреби, мотиваційні фактори та проблеми. Це дозволяє визначити підходящі методи мотивації, розвитку та взаємодії з кожним працівником, забезпечуючи їх ефективність та задоволеність роботою [23].

У реальному житті поведінка кожного керівника має спільні риси, притаманні різним стилям управління. Його успіх критично залежить від того, наскільки він враховує традиції свого колективу, компетентність підлеглих, їхню готовність до виконання завдань, а також власний потенціал, зумовлений рівнем освіти, стажем роботи, психологічними особливостями тощо [23]. Завдання керівника - розробити концепцію управління трудовим колективом. Головним завданням у цій сфері є вміння створити умови для реалізації кожним працівником свого потенціалу та викликати у людей ентузіазм і бажання виконувати поставлені перед ними завдання якнайкраще [23].

Сьогодні загально визнано, що успіх у бізнесі значною мірою визначається вмінням керівника співпрацювати з колегами, його особистими якостями та здатністю ефективно управляти людьми. Особливе значення тут має вміння керівника оптимально організувати роботу команди, спілкуватися з кожним співробітником відповідно до сучасних вимог і знаходити правильні інструменти впливу на інших для вирішення завдань у кожному конкретному випадку [23].

Сучасне управління створює передумови для вирішення всіх найважливіших проблем. До його компетенції належить підвищення професійної підготовки працівників, налагодження взаємодії між підрозділами компанії, посилення ролі команд на всіх рівнях компанії у вирішенні повсякденних завдань та розширення стратегічного елементу в роботі менеджерів компанії [24].

Найважливіший принцип управління персоналом полягає в тому, що кожен працівник несе відповідальність за результати своєї роботи. Кожен працівник повинен знати, кому він підпорядковується і від кого може отримувати накази [24].

Керівники компаній повинні чітко визначати кінцеву мету роботи кожного зі своїх підлеглих. Важливо детально пояснити механізми та кроки, необхідні для її досягнення. Це зменшує необхідність давати вказівки, що стосуються приватних завдань, і заохочує незалежність працівників. Керівники повинні забезпечити розробку та застосування чітких інструкцій та керівних принципів. Використання цих інструкцій дозволяє працівникам бути дуже проактивними без додаткових пояснень [24].

Соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління людськими ресурсами повинні однозначно переважати над управлінськими методами.

Основне завдання менеджерів - заохочувати працівників розвивати свої здібності для більш цілеспрямованої та продуктивної роботи. Менеджери повинні не наказувати підлеглим, а зосереджувати увагу на проблемах, що стоять перед компанією, ранжувати їх за важливістю, спрямовувати зусилля, допомагати їм розкривати свої здібності, зосереджувати їх на найважливішому і формувати навколо них групи однодумців.

Останнє наразі набуває все більшого значення. У контексті підприємства важливою частиною діяльності менеджера є вміння досягати стратегічного успіху, створювати та управляти стійкими, саморегульованими структурами, які зазвичай називають командами.

Команда - це ретельно сформована, добре керована і самоорганізована група, яка швидко і ефективно реагує на будь-які зміни ринкових умов і вирішує всі завдання як єдине ціле. Строго кажучи, весь колектив повинен бути командою, яка самостійно вирішує поточні завдання. В такому випадку менеджери можуть присвятити свій час вирішенню стратегічних завдань [24].

Підготовка та утримання кваліфікованих фахівців є критичним аспектом розвитку бізнесу. Нові умови, зміни в країні та на грошовому ринку вимагають нових підходів і людей з відповідними навичками і знаннями.

Дійсно, деякі українські фірми не приділяють достатньо уваги планомірній підготовці кадрів та їхній кваліфікації. Часто компанії фокусуються на поточних проблемах і не вкладають достатньо зусиль у розвиток майбутнього. Проте, в таких умовах бізнесу важливо визнати, що планування та інвестування у розвиток кадрів мають стратегічний характер.

Для вирішення цієї проблеми, компанії можуть вжити кілька кроків. По-перше, важливо визначити потреби в кадрах на основі стратегії та бізнес-планування компанії. Потім можна розглянути можливості для підвищення кваліфікації і розвитку наявних співробітників шляхом проведення тренінгів, семінарів та інших навчальних заходів.

Крім того, важливо залучати нових талановитих співробітників, використовуючи ефективні методи рекрутингу, такі як пошук в інтернеті, співбесіди, залучення студентів та випускників навчальних закладів. Залучення молодих спеціалістів може бути особливо корисним, оскільки вони можуть принести свіже бачення та ідеї до компанії [24].

За статусом служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом підприємства [24]. Керує діяльністю служби, як правило, директор з кадрів, у підпорядкуванні якого можуть знаходитися ряд відділів, секторів, а бо груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, група стимулювання і оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки і т.д.). До функцій кадрової служби підприємства належать [23]:

- визначення потреби в персоналі, планування штатного розкладу та руху персоналу;
- організація підбору, розстановки та навчання персоналу ;
- вивчення та аналіз ділових, професійних та особистих якостей працівників підприємства ;
- організація управління людськими ресурсами;
- оцінка та атестація працівників підприємств;
- організація підготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву, підготовка керівників та управління просуванням по службі;
- покращення умов праці та вирішення соціальних проблем
- розвиток мотивації та кар'єри працівників.

Організація кадрової роботи на підприємствах має бути спрямована на виконання завдань кадрової політики і являє собою постійну систему різних видів кадрової роботи .

2.3 Кадрове планування в організації та його складові

Важливим інструментом в управлінні людськими ресурсами є кадровий план, який забезпечує розробку цілей команди відповідно до ресурсних можливостей та цілей торгівельного центру. Оскільки кадрове планування є частиною загальної системи планування, його необхідно координувати з іншими видами планування (наприклад, наданням послуг, продажами, фінансовим та інвестиційним плануванням). Плани управління людськими ресурсами впливають на такі аспекти роботи з персоналом [17]:

- потреби в людських ресурсах;
- робота, пов'язана з потребами в людських ресурсах, підбором персоналу та вакансіями, а також розвитком людських ресурсів;
- витрати на персонал тощо.

Політика витрат на робочу силу (інвестиції в людський капітал) визначає підхід до придбання робочої сили, розвитку власного персоналу, підготовки та перепідготовки кадрів, розробки та реалізації соціальних програм.

Підбір відповідної робочої сили має ґрунтуватися на добре продуманій системі оцінки ділових та особистих якостей, а ефективна система оцінки ефективності роботи забезпечує зв'язок винагороди з результатами роботи або виконує стимулюючу функцію. Побудова винагороди на основі такого підходу може сприйматися працівниками як справедлива і мати позитивний вплив на їхнє ставлення до своєї роботи, робочого місця та компанії [26].

Система оцінки результатів праці у взаємозв'язку з оцінкою особистих якостей працівників дозволяє організувати просування працівників по службі [26].

Широкий спектр засобів впливу на працівників та робочі відносини, що складаються, - це мотиви праці, до яких належать [26].

- Системи оплати праці, матеріального та морального заохочення;
- підвищення змістовності праці та зацікавленості в роботі
- розвиток працівників; надання можливостей для професійного та кваліфікаційного зростання; планування кар'єри;
- зміни в стилі управління, зайнятості та умовах праці з метою поліпшення соціально-психологічного клімату в готелі та заохочення індивідуальної і групової ініціативи, творчості та саморозвитку; та
- активне залучення працівників до управління трудовими процесами, участі в прибутках та акціонерному капіталі компанії.

Мотивація допомагає вирішувати такі завдання, як стабілізація колективу, підвищення продуктивності праці, збільшення зацікавленості в (переважно професійній) мобільності та забезпечення систематичного професійного розвитку.

Важливу роль у створенні сприятливого іміджу компанії для залучення найбільш кваліфікованої робочої сили відіграє соціальна політика організації, яка проявляється у вигляді гнучкої системи соціальних послуг та пільг, що

пропонуються компанією своїм працівникам на додаток до обов'язкових соціальних виплат, передбачених законодавством [26].

Регулювання трудових відносин між адміністрацією та працівниками через колективні договори є важливим засобом управління персоналом. Колективний договір є письмовою угодою між роботодавцем (адміністрацією) і профспілкою (представниками працівників) і встановлює умови праці, заробітну плату, права і обов'язки сторін, процедури розв'язання трудових конфліктів тощо.

Основні переваги регулювання трудових відносин через колективні договори включають:

1. Встановлення взаємовигідних умов: Колективний договір дозволяє досягнути компромісу між інтересами адміністрації і працівників. Він створює можливість врахування потреб обох сторін і встановлення сприятливих умов праці, що сприяють збалансованому розвитку підприємства та задоволенню потреб працівників.

2. Співробітництво та партнерство: Колективний договір стимулює співробітництво між адміністрацією і працівниками. Це сприяє побудові партнерських відносин, дозволяє працівникам брати участь у прийнятті рішень, що стосуються їхніх інтересів, і сприяє формуванню відчуття залученості та власності до підприємства.

3. Розв'язання конфліктів: Колективний договір встановлює процедури розв'язання трудових конфліктів і скарг, що виникають між адміністрацією та працівниками [26].

Торговий центр «Кошик», як і багато сучасних ритейлерів, наразі розвиваються в рамках стратегії прибутку, орієнтованої на підтримку та збільшення існуючого рівня прибутку. Цьому ж підпорядкована і стратегія управління людськими ресурсами: відбір і розстановка персоналу здійснюється максимально ретельно, винагорода базується на відчутних вигодах, які можна кількісно виміряти, оцінка орієнтована на результат, а плани плинності кадрів строго підлаштовані під зручність керівництва [28].

Управління торговими представниками компанії базується на наступних принципах [28]:

- Відбір відбувається на основі ділових та особистих якостей;
- У команді є поєднання досвідчених і молодих співробітників;
- Існує система просування по службі в рамках суворої ієрархії;
- заохочує систему конкуренції між працівниками; □
- поєднує довіру до працівників з перевіркою виконання доручень; □
- постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Ця послуга є незворотною, оскільки процес надання послуги торговельним підприємством та її споживання покупцем є єдиним. Неможливо виправити дефекти товару або помилки, допущені персоналом у процесі обслуговування [28]. Лише 10% покупців реально скаржаться керівництву магазину. Саме тому магазини завжди приділяють більше уваги комунікації з покупцями, ніж викладці товару [28]. Інша особливість полягає в тому, що галузь безпосередньо пов'язана зі спілкуванням з покупцями, яке завжди передбачає високу частку витрат живої праці. Продавців-консультантів взагалі неможливо замінити машинами [28].

Комплексна система відбору може включати в себе методи наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Методи комплексної системи відбору персоналу

| Якість особистості | Методи відбору персоналу | | | | |
|--------------------|--------------------------------------------|---------|------------|------------------------|--------------------|
| | Стандартна форма «Відомості про кандидата» | Інтер'ю | Тестування | Перевірка рекомендацій | Медичне обстеження |
| Інтелект | + | + | + | + | |
| Освіта | + | + | | + | |

Продовження таблиці 2.4

| | | | | | |
|-------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Професійний догляд | + | + | | + | |
| Стан здоров'я | | + | + | + | + |
| Особистісні характеристики | | + | + | + | |
| Мотивація, відношення до роботи | | + | + | + | |
| Комунікативна якість | | + | + | + | |
| Наявність протипоказань до роботи | | + | + | + | + |
| Моральні якості (чесність, трудова етика, відповідальність) | | + | | + | |

Визначення потреб у людських ресурсах є одним з найважливіших напрямів HR-маркетингу, який дозволяє встановити якісний та кількісний склад людських ресурсів на певний період часу [28].

Як видно з вищесказаного, необхідно розрізняти якісні та кількісні потреби в людських ресурсах.

Якісні потреби, тобто потреби за категоріями персоналу, професіями, спеціалізаціями та кваліфікаційними вимогами, розраховуються на основі:

- штатного розкладу організації та її підрозділів (зі складом посад);
- документів, що регламентують різні процеси організації та управління, які встановлюють необхідні вимоги до професійно-кваліфікаційної структури виконавців;
- вимоги до посади та робочого місця, описані в посадових інструкціях або робочих описах.

Розрахунок якісної потреби за професіями, спеціальностями і т.п. супроводжується одночасним розрахунком кількості персоналу за кожним критерієм. Загальна потреба в персоналі визначається підсумовуванням кількісної потреби за окремими якісними критеріями [28].

Якісні потреби фахівців і керівників можуть бути визначені через послідовну розробку наступних організаційних документів

- Система цілей, що лежить в основі організаційної структури управління;
- загальної організаційної структури; організаційної структури підрозділів;
- Штатний розклад;
- Професійні та управлінські посадові інструкції. Цей тип документів може бути використаний як основа для розрахунку трудомісткості посадових функцій.

Типові посадові інструкції включають наступні пункти.

- Опис організаційного статусу посади (робочого місця) - місце в ієрархічній системі організації або підрозділу, система оплати праці;
- Опис роботи, яку необхідно виконувати - регулярно повторювані завдання; основні інструкції для виконання роботи;
- опис посадових вимог до виконавців - досвід, компетентність, особистісні якості, організаторські здібності керівників; тощо
- права, обов'язки, характер участі в процесі прийняття рішень, структурний зв'язок з іншими обов'язками.

Завдання визначення необхідної чисельності працівників зводиться як до вибору методу розрахунку чисельності працівників та встановлення вихідних даних для розрахунку чисельності працівників, так і до встановлення вихідних даних для розрахунку та безпосереднього розрахунку необхідної чисельності працівників на заданий період.

Принципової різниці у підходах, що використовуються для визначення кількості працівників, немає.

Як приклад може бути представлений підхід для визначення чисельності адміністративно-управлінського персоналу відділу маркетингу з використанням формули Розенкранца, що має вигляд [30]:

$$ч = \sum_{i=1}^n \frac{m_i \cdot t_i}{T} \cdot K_{нрв} + \frac{t_p}{T} \cdot \frac{K_{нрв}}{K_{фрв}}$$

де $Ч$ – чисельність адміністративно-управлінського персоналу певної, професії, спеціальності, підрозділу;

n – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаження даної категорії фахівців;

m_i – середня кількість певних дій (розрахунків, обробки замовлень, переговорів) в рамках i -го організаційно-управлінського виду робіт за встановлений проміжок часу (наприклад, за рік);

t_i – час, необхідний для виконання одиниці m в рамках i -го організаційно-управлінського виду робіт;

T – робочий час фахівця згідно з трудовим договором за відповідний проміжок календарного часу, прийнятий у розрахунках;

$K_{НРВ}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K_{ФРВ}$ – коефіцієнт фактичного розподілу часу;

t_p – час на різні роботи, які неможливо врахувати в попередніх (планових) розрахунках.

Трансформація управління людськими ресурсами - це насамперед впровадження мотиваційної політики, спрямованої на посилення співпраці між персоналом та керівництвом задля досягнення спільних цілей. Це спонукає працівників до вдосконалення власних якостей, щоб працювати продуктивно і творчо.

Працівник, який намагається знайти і запропонувати щось нове, покращує роботу компанії і свого відділу. Його заохочують матеріально, в тому числі шляхом просування по службі, навчання та стажування за кордоном.

Розмір матеріальної винагороди не повинен триматися в таємниці від колективу. Щоб усі працівники були впевнені, що їхня готовність до ефективної роботи, ініціативність та користь всіляко заохочуються керівництвом [32].

Стимулювання персоналу до ефективної роботи є важливим аспектом успіху підприємства. Справедлива оцінка керівництвом якості роботи співробітників може бути потужним стимулом для покращення

продуктивності. Однак, для досягнення максимальної ефективності система стимулів повинна бути детально пророблена і відповідати особливостям підприємства.

Одним з ключових аспектів є своєчасна оцінка роботи співробітників. Якщо це зроблено з великим запізненням, втрачається момент мотивації та можливість швидко реагувати на досягнення або проблеми. Регулярні оцінки та зворотний зв'язок дозволяють підтримувати зв'язок між керівництвом і співробітниками, а також вчасно виявляти та вирішувати потреби в покращенні.

Крім того, система стимулів повинна враховувати індивідуальні результати та внесок співробітників. Однак, важливо забезпечити, щоб ця оцінка була справедливою і об'єктивною. Використання конкретних метрик та критеріїв оцінки, прозора система нагород та премій, можуть сприяти реалізації цього принципу.

Також варто враховувати особливості та потреби конкретного підприємства. Наприклад, деякі компанії можуть надавати можливості професійного розвитку, гнучкий робочий графік або бонуси за досягнення певних цілей. Важливо створити стимули, які відповідають цінностям та мотивації співробітників.

При цьому справа не тільки і не стільки в матеріальному заохоченні, а і в його обсязі. Ще більш значущими і ефективними можуть виявитись морально-психологічні стимули [32].

Спектр морально-психологічних стимулів значно ширший. Більшість працівників усвідомлюють, що подібні заходи, знайомі з недавньої субординації, такі як похвала від керівництва на зборах персоналу, подяка через запис у трудовій книжці, є належними нормами. Багато хто також знає про негативні стимули, такі як догани, позбавлення премій, скорочення заробітної плати та переведення на нижчі посади.

Об'єктивна потреба інноваційного розвитку породила нову концепцію розвитку людських ресурсів. Вона базується на формуванні та розвитку творчих особистостей. При цьому витрати на навчання розглядаються не як витрати на

оплату праці, а як довгострокові інвестиції, необхідні для процвітання компанії [36].

Позитивний досвід, накопичений економічно розвиненими країнами у сфері розвитку інноваційних людських ресурсів, може і повинен бути ефективно використаний в українській практиці з урахуванням її специфіки. У цій сфері можна запропонувати нові стратегії, які включають наступні елементи:

1) переорієнтація кадрової політики підприємств на залучення готових висококваліфікованих працівників ззовні для формування ядра їхнього персоналу за рахунок підвищення кваліфікації власних працівників

2) припинення масового найму вузькоспеціалізованих низькооплачуваних працівників на користь високооплачуваних кваліфікованих спеціалістів широкого профілю

3) співпраця між підприємствами та університетами, коледжами і школами у розробці навчальних програм на основі нових технологій; та

4) використання систем безперервного навчання та професійного розвитку на підприємствах.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЦ «КОШИК»

3.1 Аналіз системи управління та мотивації праці персоналу

У ході дослідження можна виділити основні виклики, з якими стикається ТРЦ "Кошик", щоб мотивувати внутрішній і зовнішній персонал та оптимізувати клімат.

До таких викликів можна віднести

- Формування загальних норм, які приймаються в організації;
- Особиста реалізація в робочому процесі.
- Підвищення залученості членів організації в діяльність організації шляхом підвищення їхньої впевненості у власних силах і компетенціях та залучення до досягнення цілей;
- формулювання низки привабливих цілей;
- створення ситуацій, які стимулюють дискусії та обмін знаннями і досвідом, надаючи широкий спектр можливостей і справедливо розподіляючи обов'язки.

Протягом десятиліть менеджери та вчені-біхевіористи працювали над визначенням характеристик ефективних управлінських практик [38]. Результати показують, що лідерство є особливою управлінською якістю. Лідерство - це здатність використовувати людські та інші ресурси для досягнення результатів.

Можна сказати, що соціальна ефективність управління персоналом проявляється в можливості досягнення позитивних, а також в уникненні негативних з соціальної точки зору змін в організації.

До позитивних змін відносять:

- забезпечення персоналу належного життєвого рівня (гідна заробітна плата, соціальні гарантії, тощо);
- розвиток індивідуальних здібностей;

- певний ступінь свободи і самостійності (можливість приймати рішення, визначати методику вирішення поставлених завдань, тощо);

До негативних моментів, яких слід позбутися ТЦ «Кошик» можна віднести:

- несприятливі умови праці (професійні захворювання, нещасні випадки, тощо);

- перевтома, психічні та фізичні перенавантаження.

матеріальні заохочення, такі як премії та підвищення заробітної плати, можуть бути суттєвими мотиваторами для працівників ТЦ "Кошик". Однак, є й інші аспекти мотивації, які можуть бути важливими для створення приємної та продуктивної робочої атмосфери. Організаційна культура, стиль управління, підбір персоналу, навчання і атестація кадрів також впливають на мотивацію працівників.

Організаційна культура визначає цінності, норми та поведінку в організації. Створення позитивної і сприятливої організаційної культури може сприяти залученню та збереженню талановитих співробітників. Наприклад, ТЦ "Кошик" може ставити на перше місце підтримку та дотримання високих стандартів обслуговування, етичну поведінку та співпрацю між різними відділами.

Стиль управління також може впливати на мотивацію працівників. Деякі підходи, такі як демократичне управління, залучення працівників до процесу прийняття рішень, надання можливості самовираження та ініціативи, можуть сприяти їхній мотивації та відчуттю власної цінності. Важливо також забезпечити ефективну комунікацію між керівництвом та персоналом, щоб вони відчувалися пов'язаними з метою і цілями організації. Система заохочень для працівників ТЦ «Кошик» наведені у табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Система заохочень працівників ТЦ «Кошик»

| Підстави для заохочення | Розмір заохочення |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Пропозиції по поліпшення роботи | Премія у розмірі 10% від заробітної плати |
| Кращий результат роботи | Премія у розмірі 15% від заробітної плати |
| Активна участь в життєдіяльності ТЦ «Кошик» | Премія у розмірі 5% від заробітної плати |

Також стимулом є мотивація через дисциплінарні і інші заходи, дисциплінарні стягнення за різні недоробки:

- 1) за невиконання показників, встановлених діючою системою контролю в ТЦ «Кошик»;
- 2) за допущений прорахунок в роботі;
- 3) за порушення вимог охорони праці і пожежної безпеки;
- 4) за розкрадання власності.

Саме за ці порушення застосовують такі заходи:

- 1) позбавлення премій повністю/частково;
- 2) позбавлення соціальної мотивації;
- 3) у деяких випадках звільнення з посади або роботи.

У таблиці 3.2 наведені дисциплінарні стягнення, які на сьогодні застосовуються для працівників ТЦ «Кошик».

Таблиця 3.2 – Дисциплінарні стягнення для працівників ТЦ «Кошик»

| Підстави для стягнення | Розмір стягнення |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| За невиконання показників, встановлених діючою системою контролю | Штраф у розмірі 10% від заробітної плати |
| За допущений прорахунок в роботі | Штраф у розмірі 10 % від заробітної плати |
| За неналежне обслуговування клієнтів | Штраф у розмірі 10 % від заробітної плати |
| За розкрадання власності магазину | Штраф у розмірі 10 % від заробітної плати |
| За порушення вимог охорони праці | Штраф у розмірі 10 % від заробітної плати |

Можна сказати, що система мотивації, що діє в ТЦ «Кошик» малоефективна.

Всі спроби керівництва підвищити якість і рівень персоналу натрапляють на опір. Лідерський запал є тільки у засновників і вищого керівництва. Співробітники зациклені на своїх посадових обов'язках і проявляють небажання розширювати рамки свої повноважень

Зважаючи на це для ТЦ «Кошик» потрібна розробка нових стимулюючих методів мотивації. Наприклад, збільшення нематеріальних стимулів, таких як підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання тощо.

Розглянемо шляхи удосконалення мотивації в системі управління персоналом ТЦ «Кошик».

3.2 Удосконалення системи мотивації персоналу

З метою стимулювання та закріплення кадрів в ТЦ «Кошик», на мою думку, необхідно розробити заходи щодо посилення мотивації персоналу.

1) Розробка методики по вивченню причин плинності кадрів

Менеджерам по роботі з персоналом необхідно аналізувати причини звільнень. З цією метою можна запропонувати працівникам, що звільняються, заповнення анкети, зміст якої представлений у Додатку А.

Після аналізу таких анкет можна буде виявити основні причини звільнень і виявити головні з них. Це може бути:

- 1) відсутність кар'єрного зростання і професійного розвитку;
- 2) величина заробітної плати;
- 3) взаємини з керівником;
- 4) незадовільність графіком роботи;
- 5) організація робочого місця і інше.

Аналіз причин звільнення дозволить менеджерам по роботі з персоналом визначити систему заходів, направлених на подолання зайвого рівня плинності кадрів, які можна розділити на три основні групи:

- техніко-економічні (поліпшення умов праці, вдосконалення системи матеріального стимулювання, організації та інші);
- організаційні (вдосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування персоналу);
- соціально-психологічні (вдосконалення стилів і методів керівництва, взаємин в колективі, системи морального заохочення).

2) Введення нових мотиваційних стимулів.

Система мотивації повинна складатися з двох блоків: монетарних і немонетарних стимулів.

Негрошові стимули покликані підвищити лояльність працівників до організації і водночас зменшити витрати на компенсацію вартості їхньої праці. Вони покликані зменшити витрати на компенсацію працівникам їхніх трудових витрат.

Нематеріальні стимули - це ті, які не надаються працівникам у вигляді готівкових або безготівкових коштів, але можуть вимагати інвестицій з боку організації.

Традиційно виділяють 2 групи нематеріальних стимулів: що не вимагають інвестицій та що вимагають інвестицій.

Розглянемо стимули, що не вимагають інвестицій, які, на нашу думку, можна запропонувати для ТЦ «Кошик»:

1) «Дошка кращих працівників», де позитивно відзначається робота співробітників ТЦ «Кошик».

2) Вимпели і кубки кращому продавцю, кращому менеджеріві залу.

Ефективно, коли критерії присудження вимпела або кубку об'єктивні, досяжні і відомі усім.

На мою думку, для персоналу, який працює в ТЦ «Кошик» можна запропонувати наступне стимулювання:

1) Надання певним категоріям працівників (студентам, молодим матерям) "пільгових" прав на робочий день, таких як скорочений робочий день, неповний робочий день, ковзний або гнучкий графік роботи.

2) Корпоративні свята. Новорічні, професійні та інші свята, які прийнято святкувати в компанії.

3) Традиційні свята, що відзначаються в компанії. Крім розважальної програми, важливо, щоб була офіційна частина, присвячена успіхам співробітників.

3). Допомога в організації відпочинку дітей співробітників у таборах відпочинку та навчальних закладах (садочках, школах).

4). Оплата мобільного зв'язку та інтернету, якщо співробітники користуються особистими телефонами або домашнім інтернетом в службових цілях.

в службових цілях. Фінансові стимули можуть дати ширшу картину відгуків, реакцій та ставлення працівників до своєї роботи,

5). Оплата путівок на лікування, відпочинок, екскурсії та подорожі для співробітників та їхніх сімей.

6) Надання регулярних абонементів у фітнес-центри (або басейни).

7) Безкоштовна матеріальна допомога (народження дитини, весілля, важка хвороба близького родича або його смерть).

У таблиці 3.3 зіставлені результати дії системи мотивації, що важливе для підвищення ефективності праці, і способи, якими цього можна досягти.

Таблиця 3.3 – Результати дії системи мотивації персоналу ТЦ «Кошик»

| Результат | Стимул |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Залучення нових клієнтів | Бонус (премія) за залучення нових клієнтів. |
| | Платіжна матриця бонусів. У основу матриці може бути покладена кількість за звітний період нових клієнтів. Відповідно до різних рівнів виплачується різний бонус. |
| Залучення нових цільових клієнтів | Встановлення мінімально можливого обсягу замовлення |
| | Преміювання по сплачених рахунках, що перевищують рівень середнього замовлення |

Продовження таблиці 3.3

| | |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Збільшення об'єму продажів | Платіжна матриця бонусів за перевиконання плану продажів, Залежно від величини перевиконання плану визначається розмір бонусу |
| | Відсоток від об'єму перевиконання плану продажів |
| Підвищення професійного рівня | Система розрядів при нарахуванні окладу. Премія за професіоналізм, що призначається за результатами атестації |
| Ефективне керівництво зміною | Премія за виконання зміною місячного, квартального, річного планів продажів |
| Мотивування персоналу, що забезпечує процес продажів | Розподіл між співробітниками премії, що виділяється на зміни, а основі розрахунку коефіцієнта трудової участі |

Зупинюсь детальніше на деяких стимулах, та опишу їх особливість.

Бонуси. Однією з найпоширеніших спроб мотивувати персонал є бонуси. Основна перевага це те, що сума виплат є постійною. Але може бути і навпаки, якщо система бонусів недостатньо пропрацювала: робітник знає, що навіть якщо він збільшить об'єм продажів в 2-3 рази, то сума його винагороди ніяк не зміниться. Він викладається настільки, щоб тільки отримати бонус. Тому пропоную встановити матрицю бонусів, залежно від обсягів продажу.

Розробка та проведення атестації персоналу. Вона дозволяє зробити певні рішення про подальший службовий ріст персоналу, його переміщенні та звільненні.

Мета атестації - раціональне використання потенціалу фахівців, підвищення ефективності їх праці.

На сьогоднішній день атестація персоналу ТЦ «Кошик» не проводиться.

Тому пропоную 1 раз у квартал проводити атестацію персоналу.

Основні завдання атестації складають:

- оцінка професіоналізму персоналу;
- підвищення трудової мотивації;

- розвиток персоналу – оцінка забезпечує вибір гідних, заохочених працівників.

Атестований працівник отримує матеріальне заохочення в розмірі 15% від заробітної плати.

Основні критерії для атестації працівників:

- 1) Знання асортименту товару.
- 2) Поведінка в нестандартній ситуації (таємний покупець).
- 3) Зовнішній вигляд.
- 4) Обслуговування.
- 5) Правильність і культура мовлення.
- 6) Організаторські і управлінські навички.

На мою думку, запропоновані заходи сприятимуть посиленню мотивації персоналу, так і підвищенню системи управління персоналом ТЦ «Кошик», а також дозволить поліпшити працю персоналу та отримати додатковий прибуток, який можна буде направити на розширення діяльності торгівельного центру та збільшення заробітної плати персоналу.

ВИСНОВКИ

Ідеологічна концепція управління людськими ресурсами базується на культурі особистості працівника, знанні мотиваційних установок працівників та вмінні їх формувати і спрямовувати відповідно до цілей організації. Основною метою системи управління людськими ресурсами є вироблення ефективних дій для розміщення компетентних кадрів в компанії, їх продуктивного використання, професійного та соціального розвитку.

Мотивація персоналу має на меті спонукати працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей компанії. Мотивація необхідна для досягнення поставлених цілей.

Мотивація персоналу включає: мотивацію до трудової діяльності, яка заохочує, винагороджує і задовольняє існуючі потреби; мотивацію до стабільної і продуктивної роботи; мотивацію до розвитку і конкурентоспроможності працівників; мотивацію до власності на засоби виробництва; мотивацію до нової роботи мотивація до вибору нової роботи тощо. Основними сучасними засобами мотивації є матеріальне стимулювання, підвищення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, участь персоналу в управлінських процесах та нематеріальне стимулювання.

Досліджуване підприємство в роботі – ТЦ «Кошик». Управлінський персонал складається з директора, комерційного директора, заступника директора по адміністративній роботі, товарознавців, головного бухгалтера, бухгалтерів, касирів, охоронців, робітників..

Загальне керівництво ТЦ «Кошик» здійснює директор. Він відповідає за планово-економічну роботу, підбір персоналу та організацію його професійного розвитку, забезпечення охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки. Йому підпорядковані відділи праці та заробітної плати.

ТЦ «Кошик» прагне підтримувати свій імідж, забезпечуючи індивідуальний підхід та доброзичливе ставлення до своїх клієнтів, керуючись мотивацією праці, що є основою технології управління персоналом.

Питання мотивації «зав'язане» на питання організаційної культури, стилю управління, підбору персоналу, навчання і атестації кадрів.

З метою стимулювання та закріплення кадрів в ТЦ «Кошик», на мою думку, необхідно розробити наступні заходи з посилення мотивації персоналу:

- розробка методики по вивченню причин текучості кадрів;
- введення нових мотиваційних стимулів;
- розробка та проведення атестації персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузмін. – Львів: Світ, 2005. – 294 с
2. Байда О.Г. Мотивація праці як складова успіху організації//Вісник Київський інститут бізнесу та технологій. – 2016. – №1. – С. 55-57.
3. Теоретичні основи менеджменту: вебсайт. URL: <https://mail.google.com/mail/u/1/?hl=ru#inbox/FMfcgzGsmDtkbLXxPxVqNzDZzbjclcxK?projector=1&messagePartId=0.3>
4. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.
5. Управління, його види та складові: вебсайт. URL: https://pidru4niki.com/85073/menedzhment/upravlinnya_vidi_skladovi
6. Лекція 8. Кадровий потенціал менеджменту соціально-педагогічної роботи: вебсайт. URL https://msn.khmnu.edu.ua/pluginfile.php/218051/mod_resource/content/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%BC%D0%BE%D0%B4..htm
7. ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: вебсайт. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9/page10.html
8. Процес управління персоналом: вебсайт. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13557/>
9. Завдання системи управління персоналом: вебсайт. URL: <https://studfile.net/preview/7186560/page:11/>
10. Палеха Ю.І., Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник / Ю.Палеха, Г.Мошек, І. К. : Ліра-К. 2018. 528 с.

11. Управління персоналом : вебсайт. URL: http://lib-net.com/content/9489_Funkcii_i_zadachi_upravlinnya_personalom.html

12. Управління персоналом: вебсайт. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10042/1/faem_kamp_smpz_dup_LEK.pdf

13. Управління трудовими ресурсами в системі менеджменту організації: вебсайт. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10085/1/3_%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf

14. Функції та методи управління персоналом: вебсайт: URL: http://ni.biz.ua/3/3_17/3_176141_funksii-i-metodi-upravleniya-personalom.html

15. Організація праці працівників магазину : вебсайт: URL: <https://ukrbukva.net/page,4,122003-Organizaciya-truda-rabotnikov-magazina-na-primere-magazina-OOO-Edem.html>

16. Управління торгово-технологічним процесом в магазині. URL: http://ni.biz.ua/3/3_6/3_69355_tema--upravlenie-torgovo-tehnologicheskim-protsessom-v-magazine.html

17. Зубрицька Я.О. Оцінка системи управління трудовим потенціалом підприємства / Я.О. Зубрицька // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 1. – С. 172-182

18. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навч. посібник / Т. О. Дяченко; М-во освіти і науки України, Нац. авіаційний ун-т. – К.: Кондор, 2010. – 174 с.

19. Організація праці працівників магазину: вебсайт. URL: <http://um.co.ua/4/4-6/4-62712.html>

20. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / А.А. Мазаракі, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

21. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. №4 (52). С.161-169.

22. Апопій В.В. Організація торгівлі: Підручник. / В.В. Апопій, І.П. Міщук, В.М. Ребрицький. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 616 с.

23. Принципи та методи управління персоналом. Taylrrenee. URL: <https://uk.taylrrenee.com/biznes/4403-principyu-i-metodyupravleniyapersonalom.html>

24. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. № 3. С. 246–252.

25. Козінчук В., Білецька І. Складові системи управління персоналом. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди інноваційного розвитку», 28 жовтня 2021 року. Івано-Франківськ: НАІР, 2021. С. 285-287.

26. Управління персоналом: вебсайт. URL: https://tourlib.net/books_ukr/roglev10-6.htm

27. Сівашенко І.О. Сучасні підходи до оцінки персоналу / І.О. Сівашенко // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. – Вип. 8. – Частина 2. – С. 315–318.

28. Основи менеджменту: практикум: Навчальний посібник / В. П. Окорський, О. О. Клюха, О. М. Мандзюк, Е. Г. Мороз, О. В. Пахаренко; за ред. В. П. Окорського. – Рівне: НУВГП, 2010. – 447 с.

29. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2015. –№1. – С. 126-135.

30. Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни “Управління персоналом” для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 “Менеджмент” /Укл. Кучер М.М. – Дніпродзержинськ, ДДТУ, 2015. – 68 с

31. Сергійчук С., Іщенко О., Дубинська І. Стан і перспективи розвитку малих та середніх підприємств у легкій промисловості України.

Причорноморські економічні студії. Науковий журнал. Одеса. 2020. Випуск 54. С. 60-67. <https://doi.org/10.32843/bses.54-9>

32. Шляхи підвищення мотивації персоналу : вебсайт. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64920/14-Dmitrieva.pdf?sequence=1>

33. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління / Н. Талюпа // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – №8. – С. 49-50.

34. Байєрс Л. Л., Ру Л. В. Управління людськими ресурсами: вебсайт. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html>

35. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

36. Інноваційний менеджмент : вебсайт. URL: http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/528/Innovacionnyj_menedzhment.pdf

37. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 185. С. 160-172.

38. Лідерство і керівництво. обмеження «недостатнє розуміння особливостей управлінської праці» : вебсайт. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/490289/mod_resource/content/1/.pdf

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Принципи роботи з персоналом

| Назва принципу | Зміст принципу |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Загальні принципи | |
| Ефективність | Необхідно впровадити наступні три заходи: організація найбільш ефективної та економічно доцільної системи управління людськими ресурсами, зменшення витрат на систему управління у відсотках до загальних витрат на одиницю продукції та підвищення ефективності виробництва. Будь-яке збільшення адміністративних витрат внаслідок впровадження заходів з удосконалення системи управління персоналом має бути компенсоване ефектом від виробничої діяльності. |
| Прогресивність | Відповідність систем управління персоналом кращим міжнародним та національним аналогам. |
| Перспективність | Потрібно враховувати перспективи розвитку організації при створенні системи управління людськими ресурсами. |
| Комплексність | При формуванні системи управління людськими ресурсами необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, і охоплювати всі напрямки роботи з персоналом |
| Оперативність | Аналізує та вдосконалює систему управління людськими ресурсами та приймає своєчасні рішення для запобігання або швидкого усунення відхилень. |
| Оптимальність | Багатоваріантна аналітична обробка пропозицій щодо побудови систем управління персоналом та вибір найбільш раціонального варіанту в конкретних виробничих умовах. |
| Простота | Чим простіша система управління персоналом, тим краще (за винятком спрощення системи управління до такої міри, що вона заважає виробництву). |
| Науковість | Заходи щодо створення системи управління персоналом повинні розроблятися на основі результатів науки в галузі управління. |
| Ієрархічність | У вертикальній частині системи управління персоналом має бути забезпечена ієрархічна взаємодія між суб'єктами управління (структурними підрозділами або окремими керівниками), головною особливістю якої є асиметрична передача інформації "вниз" і "вгору" по системі управління. |
| Автономність | Розумна автономія структурних підрозділів або окремих менеджерів має бути забезпечена як у горизонтальній, так і у вертикальній частинах системи управління персоналом. |
| Узгодженість | Взаємодія між вертикальними ієрархічними ланками та між відносно автономними ланками горизонтальної системи управління персоналом повинна в цілому збігатися з основними цілями організації та бути синхронізованою в часі. |

Продовження таблиці 1.1

| | |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стійкість | Для забезпечення сталого функціонування систем управління персоналом необхідні спеціальні "локальні регулятори", які ставлять певних працівників або підрозділи в невідгдане становище, коли вони відхиляються від цілей організації, а також заохочують до регулювання систем управління персоналом. |
| Багатоспектність | Управління HRM може здійснюватися вертикально або горизонтально, за допомогою різних каналів, таких як адміністративні, економічні, юридичні та економічні. |
| Плановість | Початком усієї роботи є визначення напрямку, темпів і темпів розвитку виробництва на тривалій період часу і пов'язаних з цим змін у структурі персоналу. |
| Винагорода | На основі результатів індивідуальної роботи та ефективності діяльності організації (групи) |
| Підбір і розстановка | Для забезпечення ефективного функціонування організації необхідно розробити систему підбору і розстановки кадрів. Працівники розвиваються, навчаються, переміщуються та просуваються по службі відповідно до результатів їхньої роботи, компетенцій, інтересів та потреб організації |
| Принципи організації роботи з персоналом | |
| Ротація | Тимчасова відсутність окремого працівника не повинна перешкоджати процесу виконання будь-якої функції. З цієї причини кожен працівник в системі управління персоналом повинен мати можливість виконувати функції керівника, підлеглого і одного-двох працівників одного рівня |
| Оптимальне співвідношення управлінських орієнтацій | Це диктує необхідність більш високого рівня орієнтації функції управління персоналом на розвиток виробництва порівняно з функцією, спрямованою на забезпечення виробничої функції. |
| Концентрація | Існує дві школи щодо розподілу праці: одна полягає в концентрації зусиль працівників різних підрозділів або всієї системи управління персоналом для вирішення основних завдань, інша - в зосередженні однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, щоб уникнути дублювання. |
| Спеціалізація | Поділ праці в системі управління персоналом (поділ управлінської, професійної та робітничої робочої сили). Утворюються окремі підрозділи, призначені для виконання певних функціональних груп. |
| Паралельність | Дозволяє одночасно реалізовувати окремі управлінські рішення та підвищує ефективність HRM. |
| Адаптивність | Передбачає адаптацію системи управлінським персоналом до змін цілей або робочої ситуації об'єкта управління. |
| Наступність | Забезпечує єдину методологічну основу для роботи з удосконалення системи керівниками різних рівнів і різними фахівцями, а також її стандартизоване оформлення. |

| | |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Безперервність | Відсутність переривання роботи співробітників в системі з боку управлінського персоналу або відділів, скорочення часу "лежання" документів, відсутність простоїв технічних засобів контролю. |
| Ритмічність | Однаковий обсяг роботи виконується через однакові проміжки часу, а HR-функції повторюються регулярно. |
| Технологічна єдність | Система управління персоналом повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію, а вся діяльність підрозділів і керівників повинна базуватися на одних і тих же одиницях (етапах, фазах, функціях) при різному економічному змісті процесу управління персоналом. |
| Комфортність | Система управління персоналом повинна забезпечувати максимальну зручність для творчих процесів обґрунтування, розробки, підбору і реалізації рішень окремими особами. |
| Колегіальність управління | Фахівці з управління працюють у тісному контакті, пов'язані між собою відносинами співробітництва і взаємозалежності, утворюючи апарат управління (персонал). |

ДОДАТОК Б
АНКЕТА ПРИЧИНИ ЗВІЛЬНЕННЯ

- 1) Чи комфортним для Вас був режим роботи?
 - Так
 - Ні
- 2) Чи влаштовувала Вас заробітна плата?
 - Так
 - Ні
- 3) Як би оцінили взаємини в колективі?
 - хороші
 - задовільні
 - незадовільні
- 4) Скільки разів Ви мали можливість підвищувати кваліфікацію?
 - 1 раз
 - більше 1 разу
- 5) Рішення про звільнення було ухвалено?
 - за власним бажанням
 - бажанню адміністрації
 - інше (вказіть будь-ласка)
6. Що не влаштовувало Вас в роботі?
 - рівень заробітної плати
 - режим роботи
 - причини особистого характеру
 - інше (вказіть будь-ласка)