

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
_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 073 «Менеджмент» _____ ,

(код та назва)

освітньо-професійної програми 073 «Менеджмент»

(освітньо-професійної / освітньо-наукової)

(назва програми)

на тему: Аналіз системи управління персоналом підприємства

Здобувача (ки) групи Мз-93-1с Брижик Лади Віталіївни

(шифр групи)

(прізвище, ім'я, по батькові)

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

(підпис)

Лада БРИЖИК
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник старший викладач, к.е.н., доцент, Тетяна БОНДАР

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

(підпис)

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
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 Менеджмент,
(код та назва)

освітньо-професійної програми Менеджмент
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

Здобувача (ки) групи Мз-93-1с Брижик Лади Віталіївни
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи "Аналіз системи управління персоналом підприємства" затверджена наказом № 0577-VI від 26 травня 2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 10 червня 2023 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка пропозицій і рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Спартак».
4. Об'єкт дослідження: процес управління персоналом в торговому підприємстві в умовах воєнного часу.
5. Предмет дослідження: напрями оцінки управління персоналу ТОВ «Спартак» в умовах воєнного часу.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі Законів України та міжнародних стандартів, навчальних посібників, монографій, статей та тез конференцій вітчизняних та зарубіжних авторів, відкритих інтернет-ресурсів, інформації про досліджуване підприємство.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

| № пор. | Назва розділу | Термін подання |
|--------|---|----------------|
| I | Теорії формування системи управління людськими ресурсами компанії | 30.04.2023 |
| II | Характеристика управління персоналом на ТОВ «Спартак» | 14.05.2023 |
| III | Пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом ТОВ«Спартак» | 25.05.2023 |

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен проаналізувати теоретичні підходи до управління персоналом.

У розділі 2 студент повинен дослідити діяльність та систему управління персоналом конкретного підприємства.

У розділі 3 студент повинен розробити та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом обраного підприємства.

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 17.04.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи_ роботи ст. викл., к.е.н., доц. Тетяна БОНДАР

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

_____ (підпис)

Завдання до виконання одержав

Лада БРИЖИК

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

_____ (підпис)

АНОТАЦІЯ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 53 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 44 сторінки.

У роботі опрацьовано теоретичні та методичні основи аналізу системи управління персоналом підприємства, розробці пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналом на базі товариства з обмеженою відповідальністю «Спартак»

За допомогою використання загального аналізу підприємства, виявлено основні проблемні питання щодо управління кадрами та системи управління персоналом на підприємстві.

Розроблено основні шляхи удосконалення управління персоналом та проведена оцінка ефективності даних пропозицій.

Ключові слова: система управління персоналом, кадри, планування, організація, менеджер, методи управління.

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| ВСТУП..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРІЇ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ | |
| ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ КОМПАНІЇ..... | 9 |
| 1.1 Роль і значення управління персоналом як науки..... | 9 |
| 1.2. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту..... | 13 |
| 1.3 Етапи історичного розвитку апарату управління..... | 16 |
| РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА | |
| ТОВ «СПАРТАК»..... | 20 |
| 2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Спартак» | 20 |
| 2.2 Кількісний та якісний аналіз працівників на ТОВ «Спартак» | 24 |
| 2.3 Основні тенденції розвитку менеджменту персоналу в ТОВ «Спартак». | 26 |
| РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ | |
| ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СПАРТАК» | 33 |
| 3.1. Розробка і впровадження моделі кар'єрного розвитку персоналу торгівлі | 33 |
| 3.2 Економічна оцінка пропозицій щодо розвитку персоналу ТОВ «Спартак» | 38 |
| 3.3 Розробка пропозицій, щодо особливості управління персоналом в умовах воєнного часу | 40 |
| ВИСНОВОК | 43 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 45 |
| ДОДАТКИ..... | 50 |
| Додаток А..... | 50 |
| | 51 |
| Додаток Б | 52 |

ВСТУП

Як виробничий ресурс організації, персонал є ключем до успіху підприємства. Від низового персоналу до вищого керівництва, кожен робить свій внесок у діяльність організації, таким чином формуючи злагоджений механізм. Однак, як і будь-яка система, вона повинна діяти в рамках певних правил і законів, які повинні відповідати інтересам організації в цілому. Сучасна система управління персоналом вибудовує кадрову політику, об'єднує всі ресурси кадрової політики і на перше місце ставить оцінку персоналу.

Організація управління персоналом або маркетинг персоналу — цільова діяльність управління організацією, системою управління персоналом професійних відділів, що пов'язує дослідження концепції та стратегії кадрової політики, основ і методів управління персоналом.

Основний структурний підрозділ управління персоналом, як і раніше, є індивідуальний склад кадрів, призначення і просування кадрів за кадрами, організація підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Для виконання останніх функцій необхідно створити окремий відділ підготовки кадрів або технічної підготовки.

HR-служби демонструють низький організаційний статус, слабкий у професійному плані. Таким чином, вони не виконують деякі завдання з управління персоналом і забезпечують зазначені умови в своїй роботі.

Якщо раніше в системі управління ці завдання вважалися другорядними, то при виході на ринок вони стають головними, і кожна організація зацікавлена в їх вирішенні.

У цьому контексті управління персоналом має особливе значення: воно дозволяє створювати і реалізовувати ряд проблем адаптації людини до зовнішніх умов, вивчати окремі чинники при побудові організаційних систем управління персоналом.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває тема бакалаврської роботи – управління людськими ресурсами в контексті трансформаційних змін. У зарубіжних країнах принципи і методи управління людськими ресурсами розробляються і вивчаються протягом багатьох десятиліть, основні принципи управління людськими ресурсами вивчаються протягом тривалого часу, є багато розробок з методології. Вивчення світового досвіду управління персоналом дозволить уникнути помилок, які відточувалися протягом тривалого часу, використовуючи лише перевірені методи.

У зв'язку з цим при розгляді даної теми слід приділити особливу увагу, звернувшись до досвіду управління персоналом та оцінивши його застосовність на вітчизняних підприємствах.

Мета роботи полягає у аналізі системи управління персоналом підприємства та розробки пропозицій і рекомендацій, щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Спартак». Відповідно до мети роботи були поставлені завдання:

- ✓ дослідити сутність і сучасну концепцію управління персоналом компанії;
- ✓ розкрити сутність системи управління персоналом організації;
- ✓ дати характеристику системі управління персоналом об'єкта дослідження;
- ✓ провести дослідження особливостей управління персоналом в ТОВ «Спартак»
- ✓ виявити проблеми в управлінні персоналом об'єкта дослідження;
- ✓ запропонувати шляхи оптимізації системи управління кадрами на ТОВ «Спартак»
- ✓ проаналізувати роботу ТОВ «Спартак» у умовах повномасштабного вторгнення та розробити ряд завдань для покращення роботи персоналу.

Предметом дослідження є оцінка управління персоналу ТОВ «Спартак» в умовах воєнного часу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в торговому підприємстві в умовах воєнного часу.

Методи дослідження. Для реалізації мети дослідження та виконання поставлених завдань було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження - аналіз навчальної та методичної літератури, наукових публікацій з метою визначення ступеня вивченості предмета дослідження; аналіз і синтез отриманої інформації; порівняльний метод; метод наукової абстракції; статистичний, що допомагає провести підрахунок фінансово-економічних показників, що стосуються предмета дослідження; описовий; метод системного і теоретичного узагальнення.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРІЇ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ КОМПАНІЇ

1.1 Роль і значення управління персоналом як науки

Розвиток ринкової економіки постійно змінює бізнес-середовище та фактори, що впливають на конкурентоспроможність, одним із яких є талант. Постійне ефективне управління персоналом і підвищення рівня підтримки людей необхідні, оскільки це зміцнить позиції на ринку та забезпечить стійке зростання бізнесу в 21 столітті.

Хоча в 20 столітті з'явилося багато теорій управління персоналом. і раніше, тому вчені вважають її відносно молодого наукою. Окрім іншого, актуальні проблеми управління персоналом вважаються науковими і тому мають різні назви, а саме: «Організаційна поведінка» (США), «Управління людськими ресурсами» (США), «Економіка людських ресурсів» (Німеччина) тощо. На два рівні можна розділити управління персоналу, як науку:

1) Теоретичний (здобувають нові знання шляхом опису та класифікації явищ, встановлення певних закономірностей, передбачення певних типових ситуацій тощо);

2) Практичний (вивчити реальну виробничу ситуацію, сформулювати конкретні пропозиції щодо підвищення ефективності використання персоналу). Між рівнями існує тісний зв'язок. Існує тісний зв'язок між двома рівнями управління персоналом: з одного боку, теорією як методологією конкретного аналізу та проектування, а з іншого боку, даними прикладних досліджень, які є основою для встановлення гіпотез і розвитку теорії.

Управління персоналом - це сукупність принципів, методів і засобів, які цілеспрямовано впливають на людей з метою забезпечення максимального використання їх розумових і фізичних сил при виконанні громадських функцій, які працюють для досягнення цілей компанії. [1]

Управління персоналом - це діяльність, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення цілей компанії та індивідуальних цілей працівників.

Основним предметом управління персоналом підприємства є трудові відносини та поведінка людей. Основна мета управління персоналом – поєднати ефективно навчання персоналу, підвищення кваліфікації та мотивацію до ефективної роботи. Структура знань розкриває складність і всебічність управління персоналом, а управління персоналом є наукою. Його стрижнем є власні, специфічні знання, які передусім відображають вплив різноманітних характеристик працівників на їх участь у діяльності компанії, відборі та управлінні.

Організаційна поведінка з подальшим реальним використанням засобів і прийомів встановлених взаємозв'язків для забезпечення економічної та соціальної ефективності підприємства.

Основною особливістю науки «Управління персоналом» є вивчення єдності всіх проявів особистості, яка впливає на всі процеси підприємства: від її участі до ефективного використання всіх цих потенціалів.

Управління персоналом базується на таких теоріях:

1. Економічна теорія (теорія ринку праці, теорія планування, економічна інформатика).
2. Психологічна теорія (загальна психологія, психологія поведінки, психоаналітична психологія, соціальна психологія, психологія спілкування, психологія праці).
3. Соціологічні концепції (теорія груп і організації).
4. Трудове та соціальне право.
5. Політична теорія.
6. Конфліктологія.
7. Наука про працю (ергономіка, фізіологія праці, психологія праці, соціологія праці, технологія праці, педагогіка праці, медицина праці, антропометрія) тощо.

Практичне значення управління людськими ресурсами полягає в наступному:

- ідеальне проектування практики управління людськими ресурсами; розвиток теорій, стратегій, технік, методів та інструментів управління людськими ресурсами

- отримання раціонального і глибокого критичного розуміння практичного управління людьми та їх інтересів в економічній (трудовій) і соціальній ефективності;

- заохочення менеджерів до зміни моделей, методів, стилів, способів і засобів управління своїми працівниками у світлі альтернатив, запропонованих наукою.

Менеджер-практик HR може надавати три типи послуг

- на основі взаємозв'язків між різними організаційними явищами, що вивчаються в науці HR, можуть бути розроблені і випробувані різні теорії і моделі людських ресурсів у цій галузі.

- науковий характер HR може бути забезпечений систематичними дослідженнями людської поведінки. Менеджери мають набагато більший вибір можливих варіантів поведінки, ніж раніше;

- шляхом збільшення кількості можливих альтернатив поведінки, дослідження в межах науки про управління персоналом допомагають менеджеру сформулювати оптимальний варіант поведінки. [14]

Управління персоналом, як наука, впливає на реальну діяльність підприємств і стає надбанням тих, хто працює у сфері управління та виробництва. Це пов'язано з перетворенням його на дисципліну.

Тому ефективне управління персоналом стало одним із головних завдань забезпечення конкурентоспроможності підприємств та досягнення стратегічних цілей. Нові тренди для керівників успішних компаній:

1. Аутсорсинг персоналу — передача будь-яких непрофільних функцій організацією на підставі договору третій особі (організації або фізичній особі),

яка є експертом у відповідній галузі та має відповідний досвід, знання та технічні засоби. [12]

2. Кадрове консультування – це систематичний організаційно-психологічний діагностичний захід, спрямований на модифікацію організаційної структури та/або культури підприємства (організації) у разі необхідності. Призначений для підвищення продуктивності виробництва, оптимізації соціально-психологічного клімату, підвищення мотивації працівників. [12]

3. Аутсорсинг персоналу – це кадрова техніка, за допомогою якої компанія-постачальник послуг закріплює наявний персонал компанії-клієнта за своїми співробітниками. При цьому права та обов'язки роботодавця переходять до надавача послуг, а самі працівники продовжують працювати та виконувати свої обов'язки на місці. [12]

4. Під лізингом персоналу розуміється передача працівників у певній формі для виконання професійних завдань. [12]

5. Працевлаштування персоналу – це послуга, яка щадно організовує процес звільнення працівника у формі розірвання трудових відносин між підприємством та працівником із залученням спеціалізованої організації для надання допомоги у працевлаштуванні звільненого працівника. , так звані «м'які» . звільнення». [12]

6. Аудит людських ресурсів - перевіряє, чи всі документи компанії, що стосуються персоналу, відповідають вимогам законодавства. Спочатку перевірте наявність необхідних документів: наказів, положень, наказів, декларацій, приватних листів, розпоряджень тощо. Потім проводять безпосередню перевірку кожного документа, який повинен відповідати вимогам трудового розпорядку, нормативним нормам і правилам поведінки. У підсумковому документі визначаються порушення та недоліки, виявлені під час перевірки, і пропонуються рекомендації та рішення. [12]

За результатами аудиту складено підсумковий документ, де фіксуються виявлені порушення та упущення та надаються рекомендації щодо їх усунення.

1.2. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту

Системний підхід до управління людьми передбачає врахування взаємозв'язку всіх аспектів управління персоналом і виражається у формулюванні кінцевих цілей, визначенні методів досягнення цих цілей, забезпеченні загального планування, створенні відповідних механізмів управління для організація та система стимулювання праці персоналу.

Головним суб'єктом усієї системи управління є працівник, працівник може бути як об'єктом управління, так і суб'єктом управління.

Управління персоналом – це процес планування, найму, оцінки, розвитку та мотивації людей з метою ефективного використання та досягнення цілей підприємства та його працівників. [18]

Основні обов'язки менеджерів:

- 1) Визначити цілі та основні напрями роботи персоналу;
- 2) визначити засоби, форми і методи досягнення поставлених цілей;
- 3) організовує виконання прийнятих рішень;
- 4) Мотивація співробітників;
- 5) Координація діяльності з розвитку;
- 6) Контроль за виконанням запланованих заходів

Система управління персоналом — це система, в якій усі функції управління виконують люди

Персонал підсистеми управління системою:

1) Інтегрована лінійна підсистема управління організовує управління в цілому та керує окремими функціональними підрозділами та виробничими підрозділами;

2) Підсистема планування та маркетингу, розробка кадрової політики та стратегії УП, аналіз потенціалу кадрів, аналіз ринку праці, організація планування та прогноз потреб у кадрах, організація реклами.

3) Підсистема управління підбором персоналу та бухгалтерським обліком. Організовує підбір персоналу, співбесіду, оцінку, відбір, зарахування,

переведення, просування по службі, звільнення, професійну орієнтацію та організовує адміністративну систему раціонального працевлаштування, управління зайнятістю та УП;

4) Підсистема управління трудовими відносинами. Аналізувати та регулювати групові та індивідуальні стосунки, керувати виробничими конфліктами та стресами, проводити соціальну та психологічну діагностику, дотримуватись етичних норм у стосунках, керувати взаємодією з профспілками;

5) Підсистеми, що забезпечують регламентовані умови праці. Здійснення функцій, що відповідають вимогам психофізіології та ергономіки праці, технічної естетики охорони праці, вимогам організацій воєнізованої охорони та окремих посадових осіб;

6) Підсистема управління розвитком талантів Проведення навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, адаптація до нових співробітників, оцінка кандидатів на вакантні посади, регулярна оцінка персоналу, організація інноваційної та ресурсної діяльності, здійснення кар'єрного розвитку підприємства та службового просування;

7) Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу. Виконують такі функції: керують мотивацією трудової поведінки, нормують і тарифікують процес праці, розробляють системи оплати праці, розробляють форми участі персоналу в прибутку, формують підвищення моральності кадрів;

8) Підсистема управління соціальним розвитком здійснює організацію громадського харчування, стаціонарного обслуговування, розвиток культурно-спортивної освіти, програмного забезпечення охорони здоров'я та розваг, програмного забезпечення дитячих закладів, організації соціального страхування;

9) Організація та розвиток підсистеми страхування;

10) Підсистема правового забезпечення. [13]

Рівень управління персоналом:

1. Операційна – охоплює безпосередню сферу господарської діяльності персоналу та відповідну сферу впливу органу управління.

2. Тактичний — відображає залежність кадрової роботи від загальних процесів управління персоналом

3. Стратегія - висвітлює найважливіший напрямок управління людськими ресурсами для підвищення економічної, організаційної та соціальної ефективності. Це забезпечує конкурентоспроможність компанії та виконання її бізнес-стратегії. Відповідністю між кадровою стратегією та іншими функціональними стратегіями компанії тощо.

Методи управління персоналом - це методи впливу на колективи та окремих працівників для координації діяльності у функціональних процесах компанії.

Підходи до управління персоналом поділяються на три великі категорії: адміністративні, економічні та психосоціальні. Принципи управління персоналом поділяються на загальні та часткові. Загальні принципи УП: науковість, плановість, комплексність (систематичність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність тощо. [19]

Завдання управління персоналом:

- 1) Формування та реалізація кадрової політики;
- 2) Розробити регулярне фарбування відповідно до стратегії компанії;
- 3) Розробити професійно-кваліфікаційні вимоги (карту професій, зразки посад);
- 4) Програмні працівники розміщують експертів і підбирають персонал;
- 5) Положення про рух кадрів;
- 6) Оцінка бізнес-персоналу, психосоціальна діагностика та тестування;
- 7) педагогічний колектив;
- 8) аналізувати та координувати міжособистісні стосунки, запобігати соціальним конфліктам та непотрібному тиску;
- 9) Формування кадрового резерву, підбір кадрів, прогноз розвитку талантів, планування кар'єри підприємства, аналіз попиту на таланти;

- 10) Керівні посади;
- 11) професійна адаптація персоналу;
- 12) Регулювання трудових відносин потребує психофізіології, етики, естетики та економіки праці [40].

1.3 Етапи історичного розвитку апарату управління

Управління людьми таке ж давнє, як і людство, оскільки воно збігається з появою перших форм людської організації. Історія розвитку підходу концепції менеджменту наведена в таблиці 1 [23].

Таблиця 1. Еволюція концептуальних підходів в управлінському персоналі [37]

| Період часу, рік | Основні турботи менеджменту | Відношення менеджменту до працівників | Діяльність з кадрового управління |
|------------------|-----------------------------------|---|---|
| до 1890 р. | Виробничі технології | Байдужість до нестатків | Створення системи дисциплінарного впливу |
| 1891-1910 рр. | Соціальне забезпечення службовців | Створювати безпечні умови праці та можливості розвитку для працівників | Розробка програми з безпеки праці |
| 1911-1920 рр. | Ефективність задач | Якщо працівники хочуть отримати високу заробітну плату, то мають підвищувати коефіцієнт корисної дії своєї праці. | Дослідження трудових рухів під час роботи і затрачуваного часу |
| 1921-1930 рр. | Індивідуальні розходження | Врахування індивідуальних відмінностей співробітників | Психологічне тестування і консультації для працівників |
| 1931-1940 рр. | Профспілковий рух | Уміння формально висловлювати свою думку на протигагу думці управлінців | Створення програм комунікації працівників і профспілкових прийомів |
| 1941-1950 рр. | Соціальна безпека | Використання заходів соціального захисту працівників | Розробка програм з пенсійного забезпечення, охорони здоров'я та ін. |
| 1951-1960 рр. | Участь працівників в управлінні | Співробітники повинні враховувати думку керівництва | Професійна підготовка менеджерів (рольові |

| Період часу, рік | Основні турботи менеджменту | Відношення менеджменту до працівників | Діяльність з кадрового управління |
|-------------------|---|--|---|
| | діяльністю підприємства | | ігри, підготовка, навчання(навичкам) |
| 1961-1970 рр. | Співучасть | Залучення співробітників до прийняття рішень | Використання прийомів колективного менеджменту |
| 1971-1980 рр. | Складність задачі | Удосконалювати зміст роботи для вирішення складних завдань | Збагачення елементів праці, перегляд посадових обов'язків |
| 1981-1990 рр. | Переміщення працівників | Перепідготовка та розвиток персоналу відповідно до умов ринку та НТП | Випереджальне і безупинне навчання працівників |
| 1991-2000 рр. | Зміни в складі робочої сили і її дефіцит | Підвищена мобільність і гнучкість співробітників і моделі їхнього розміщення | Стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація |
| 2001р. - по даний | Співробітництво, корпоративна культура, адаптованість до змін | Ставлення, яке вважає працівників найбільшою цінністю компанії | Кадрові технології пов'язані з підбором, навчанням і розвитком персоналу, створенням систем |

Методи управління персоналом:

1) Економіка (в її межах виділяється поняття управління трудовими ресурсами). Функціональна концепція:

- працівники з технічною, а не управлінською підготовкою;
- лідерство єдності;
- баланс повноважень і відповідальності;
- дисциплінованість;
- структурований;
- особисті інтереси, підпорядковані загальним обставинам

2) органічний (де межа розмежовує 2 поняття: менеджерів і управління персоналом). У процесі управління персоналом зосередьтеся на відборі, навчанні, оцінці та плануванні кар'єри працівників.

3) гуманітарні науки (в межах її обсягу виділяється поняття гуманного менеджменту):

- Акцент на організаційній культурі;
- Вплив культурного походження на менеджерів [21]

Закордонний досвід управління персоналом. У теорії та практиці сучасного управління персоналом підприємств розвинених країн світу переважають два абсолютно протилежних підходи – США та Японії. (табл. 2).

Таблиця 2. Методи управління людьми [39]

| Підхід до УП | Американська модель | Японська модель |
|-------------------------------------|--|---|
| 1. Підхід «людський капітал» | Невеликий внесок в освіту. Простіше «купити» працівника. Вивчить конкретні навички. офіційний огляд | Великий внесок у освіту. потрібні працівники "в'язати". загальні знання. неформальна оцінка |
| 2. Підхід «ринок трудових ресурсів» | По-перше, це зовнішні фактори. Короткострокова зайнятість. Спеціальна драбина просування | На перше місце виходять внутрішні фактори. Довгострокова (довічна) зайнятість. Невиділена драбина |
| 3. Підхід «відданість організації» | Прямий контакт для підбору персоналу. зовнішній подразник. індивідуальні робочі завдання. Суворая модель перевізника послуг | Орієнтовна кількість договорів. заохочення компанії. Групова орієнтація в роботі. Складна драбина сходження ("Змія") |

Американська модель – за схемою «робота-працівник», модель професійної кваліфікації, яка спочатку визначає «роботу» та «приваблює» найбільш відповідних працівників. Характерними рисами американської системи управління підприємством є: талант є основним джерелом підвищення ефективності виробництва, він наділений певним ступенем автономії, вузька спеціалізація вчених.

Американські менеджери традиційно фокусуються на особистих цінностях і результатах. Управлінські рішення приймаються конкретними особами, які відповідають за їх виконання. Організаційна модель менеджменту США адаптується до зовнішнього середовища, а зміни зовнішнього середовища передують змінам в організації в цілому [49].

Типові умови праці:

- зменшення навантаження на центральні служби та скорочення адміністративних установ;
- більш широкий перелік професій та посадових інструкцій;
- перехід на гнучкі способи оплати;
- єдність інженерів, науковців і виробничників у колективі
- цільові групи проекту

Як малі, так і великі підприємства дотримуються політики відкритих дверей, а процес найму простий, тому компанії можуть звільняти або перерозподіляти працівників за потреби.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «СПАРТАК»

2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Спартак»

Повне найменування: Товариство з обмеженою відповідальністю «СПАРТАК».

Форма власності: приватна.

Територіальне розташування: Україна, Місто Київ.

Мережа магазинів Пані – торгівельна мережа, що належить ТОВ «Спартак» та займається оффлайн торгівлею товарами побутового призначення, товарами краси, заснована у 2005 році в Сумах. Станом на травень 2023 року налічує 33 магазина на території Сумської, Чернігівської та Харківської області.

Торгівельна площа в середньому складає 100 м². В магазинах представлено 15 тис. асортиментних позицій, працюють над запуском власної торгової марки товарів для прибирання. Кількість працівників до 200 осіб. Чистий дохід у 2022 рогу сягнув 43 тис. грн.

Місія компанії: забезпечити мешканцям Сумської, Чернігівської та Харківської області легкий доступ до якісних торгових послуг та широкого асортименту споживчих товарів.

У формуванні категорій магазинів ПАНІ в першу чергу прагне не тільки відповідати формату «магазин біля дому», але й забезпечити кожного покупця найнеобхіднішими речами для дому, а й створити унікальний простір краси. Магазин ПАНІ пропонує покупцям найширший і якісний вибір товарів від відомих українських та світових виробників: декоративна косметика, парфумерія, засоби догляду та гігієни, ювелірні вироби, галантерея, іграшки, предмети побуту, подарунки та сувеніри. Враховуючи всі потреби споживачів і тенденції розвитку ринку, мережа з кожним роком розвивається і

вдосконалюється. Але хвилює те, що у покупців, які приходять до магазинів «ПАНІ», не виникає жодних сумнівів щодо зручності та комфорту покупок, якості товарів, професіоналізму продавців-консультантів.

Щоб підтримувати ефективність нашої системи управління якістю, застосовуємо вісім принципів, які складають основу діяльності магазинів Пані:

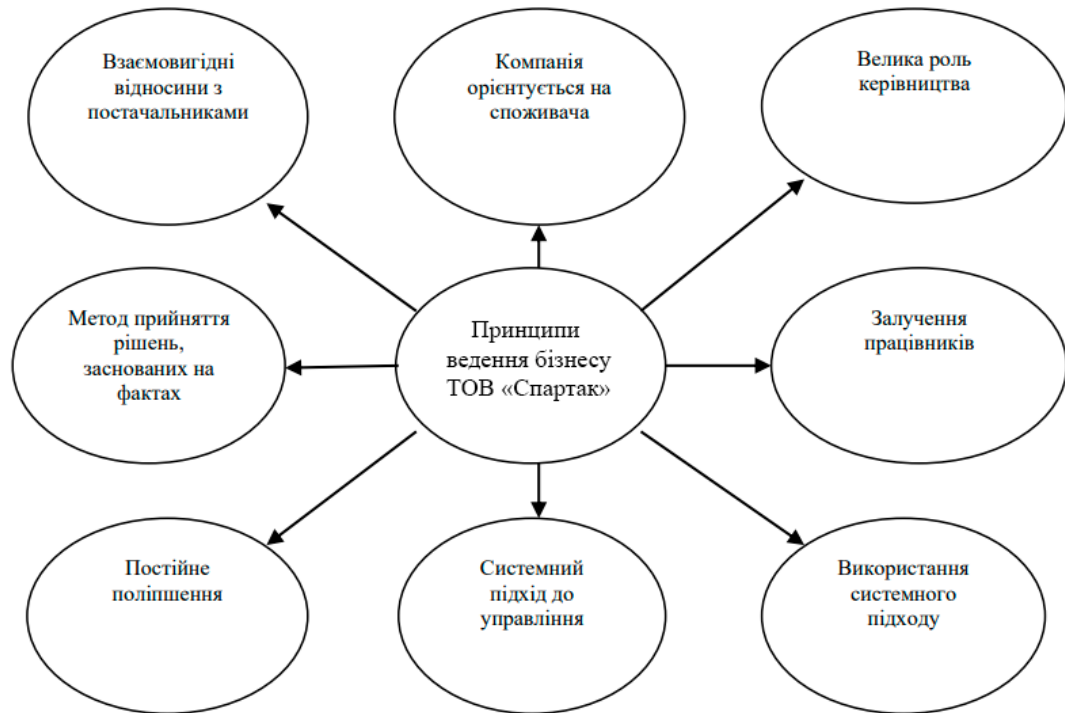


Рис. 2.1. Принципи ведення бізнесу ТОВ «Спартак».

Принцип 1: Компанія орієнтована на клієнта. Рентабельність підприємства залежить від обсягу продажу товарів, який безпосередньо залежить від того, чи відповідають ці товари потребам і очікуванням покупців. Компанія намагається максимально наблизитися до потреб населення та потреб постачальників в цілому.

Принцип 2: Роль менеджерів. Керівництво компанії формулює місію та стратегічні цілі компанії, а також політику у сфері якості, демонструючи таким чином своє ставлення та прихильність до цієї сфери. Одним із способів реалізації політики якості є перетворення довгострокової стратегії якості компанії в вимірювані цілі для всіх частин компанії. Одним із своїх пріоритетів керівництво компанії вважає створення атмосфери довіри, підтримання чесних стосунків, ініціювання, визнання та заохочення внеску кожного працівника у

спільну справу. Цей принцип максимально сприяє розкриттю творчих здібностей співробітників для кращого вирішення завдань із забезпечення якості. Керівництво зобов'язується приділяти постійну увагу навчанню персоналу, підготовці спеціалістів та використанню необхідних ресурсів для виконання вищезазначених завдань у питаннях якості.

Принцип 3: Залучення працівників. Співробітники є найважливішою та найціннішою частиною компанії. Лише повністю розкриваючи потенціал працівників, ми можемо принести компанії найбільші вигоди. Кожен співробітник повинен чітко виконувати власні робочі інструкції, проявляти ініціативу в атаці, відповідально ставитися до вирішення проблем якості, активно вдосконалювати свої знання, передавати свої навички та досвід колегам. Співробітники є рушійною силою мережі Рані.

Принцип 4: Використовуйте процесний підхід. Коли діяльністю та відповідними ресурсами керують як процесом, бажані результати досягаються ефективніше.

Принцип 5: Системний підхід до управління. Виявлення, розуміння та керування взаємопов'язаними процесами як системою сприяє покращенню ефективності бізнесу для досягнення поставлених цілей.

Принцип 6: Постійне вдосконалення. Постійне вдосконалення є однією з головних цілей компанії. Щоб стимулювати ефективні процеси позитивних змін і зростання, компанія створює атмосферу, яка визнає і заохочує ці процеси.

Принцип 7: Прийняття рішень на основі доказів. Рішення керівництва компанії базуються виключно на отриманні точних внутрішніх даних і достовірних ринкових показників.

Принцип 8: Взаємовигідні відносини з постачальниками. Компанія «Спартак» має тісні відносини співпраці з постачальниками, засновані на взаємній довірі та повазі. Чесне ділове партнерство та розуміння взаємної вигоди збільшують здатність обох сторін створювати взаємну цінність.

Основні показники діяльності ТОВ «Спартак» у 2021-2022 рр наведені у таблиці 2.1 Частина показників узята із бухгалтерської й статистичних звітів підприємства, інші показники розраховані на основі взятих даних.

| № | Назва показника | 2021р | 2022р | Обсяг відхилення | |
|---|--|---------|---------|------------------|------|
| | | тис.грн | тис.грн | тис.грн | % |
| 1 | Дохід | 39876,1 | 43443,8 | 3567,1 | 8,9 |
| 2 | Чистий дохід | 2216,5 | 2516,5 | 300 | 13,5 |
| 3 | Собівартість реалізованої продукції | 37660,3 | 40927,4 | 3267,1 | 8,7 |
| 4 | Чистий прибуток | 1662,5 | 1887,5 | 225 | 13,5 |
| 5 | Вартість основних фондів | 10886,2 | 11339,7 | 453,5 | 4,2 |
| 6 | Фондоозброєність основними фондами, тис грн./чол. | 89,3 | 96,2 | 6,9 | 7,7 |
| 7 | Фондоозброєність активною частиною основних фондів, тис.грн/чол. | 2,0 | 2,8 | 0,7 | 36,8 |

Як видно з таблиці, чистий прибуток компанії в 2022 році зріс на 13,5% в порівнянні з попереднім періодом, що свідчить як про ефективне використання залучених ресурсів, так і про ефективність прийняття управлінських рішень керівником компанії.

Аналіз показує, що значення загальної ліквідності у 2022 році зменшилося порівняно з 2021. Це говорить про те, що загальна ситуація погіршується із забезпеченістю оборотним капіталом компанії та необхідністю вжиття заходів серйозного управління.

Динаміка коефіцієнтів ліквідності показує, що загальна ліквідність зменшується зі зменшенням коефіцієнта швидкої ліквідності. Це свідчить про зростання неліквідних факторів у структурі короткострокових активів.

В цілому можна зробити висновки щодо фінансової стійкості ТОВ «Спартак».

2.2 Кількісний та якісний аналіз працівників на ТОВ «Спартак»

За характером виконуваних функцій господарський персонал поділяється на чотири категорії:

1. Керівники — включаючи директорів, менеджерів і головних бухгалтерів.

2. Спеціалісти - ними вважаються працівники, зайняті на спеціальних технічних, господарських та інших роботах;

3. Діловоди – працівники, які займаються підготовкою та оформленням документації, обліком і контролем, обслуговуванням справ тощо;

4. Робітники - ті, що безпосередньо займаються реалізацією товарів, і ті, що зайняті ремонтом, виїздом тощо.

Усі працівники на підприємстві мають певні робочі інструкції, які затверджуються генеральним директором.

Динаміка структури кадрового складу ТОВ «Спартак» у 2021-2022 рр інформація надана у таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Структура персоналу

| Категорії персоналу | 2021р. | 2022 р. | Темпи росту |
|--|------------|------------|-------------|
| | Разом, чол | Разом, чол | % |
| Керівники: - генеральний директор; - комерційний директор; - фінансовий директор - головний бухгалтер - технічний директор | 5 | 5 | 100 |
| Спеціалісти: - категорійні менеджери - маркетолог | 12 | 10 | 83 |

| | | | |
|---|-----|-----|-----|
| - бухгалтери - юрист - менеджери з персоналу - адміністратор | | | |
| Службовці: - секретар - оператори 1с - зав.господарством | 12 | 5 | 42% |
| Робітники: - Продавці-консультанти - прибиральниці | 175 | 132 | 75% |
| | 204 | 152 | 74% |

З таблиці можна зробити висновок, що у 2022 році кількість робітників зменшилась на 26% порівняно з 2021 роком. Загалом, дані свідчать про значну плінність кадрів на підприємстві досліджуваного періоду, це зумовлено тією ситуацією, яка зараз в країні. Більшість працівників під час повномасштабного вторгнення країни агресора виїхала з країни.

Аналіз кадрової структури працівників (рис 2.1) показав, що основну частину персоналу ТОВ «Спартак» складають робітники – 87%. Керівний склад від загальної кількості працюючих складає 3%

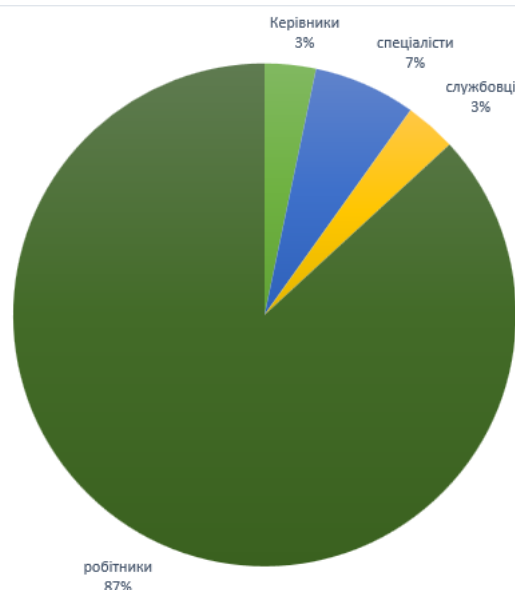


Рисунок 2.1 Кадрова структура працівників ТОВ «Спартак» (станом на 01.06.2023 р)

Середній вік працюючих в компанії складає 38,5 роки, а частка осіб пенсійного віку – 7,2% від загальної кількості персоналу (11 осіб).

Додаткової потреба у фахівцях і службовцях станом на 01.06 23 немає. Навпаки можлива тенденція зменшення працівників, за рахунок закриття торгових майданчиків.

2.3 Основні тенденції розвитку менеджменту персоналу в ТОВ «Спартак»

ТОВ «Спартак» веде виробничу діяльність, тому між підрозділами та працівниками підприємства існує постійний виробничий зв'язок. Вони об'єднані в групи управління, праці, інформації, технологій і фінансів і часто характеризуються інтегрованістю, організаційною цілісністю та єдністю елементів системи.

Компанія приймає лінійну функціональну структуру управління, засновану на «шахтному» підході, тобто процес управління базується на функціональних підсистемах компанії (НДДКР, Фінанси, HR, Маркетинг).

Варто зазначити, що керівництво ТОВ «Спартак» дотримується демократичного стилю управління з авторитарними елементами. Цей стиль наділений умінням розподіляти владу, відповідальність та ініціативу між керівниками та підлеглими. Якщо ми обираємо лідера, то він завжди всередині команди і враховує думку команди з чутливих питань.

Перевагами такої структури управління можна назвати:

- ✓ Встановить чіткі та чітко визначені зв'язки між відділами;
- ✓ Оперативність та злагодженість прийняття рішень
- ✓ Чітке планування замовлення

✓ Координація дій виконавців, завдання яких чітко отримані та ресурсно забезпечені,

✓ Кінцевий результат – відповідальність менеджера.

Як і в будь-якій системі, можна виділити недоліки, серед яких: керівник повинен мати великий досвід у різних сферах діяльності, оскільки перед ним ставляться складні завдання та високі вимоги, що обмежує його адміністративну ефективність, великий обсяг інформації, документів та часті контакти підлеглих і колег, начальства і підлеглих, відсутність досвіду в окремих функціях управління.

Організаційна структура повинна бути досконалою, щоб ефективно впливати на процес управління, тобто надання послуг і процес виробництва. Для цього організаційна структура повинна відповідати певним вимогам, таким як: ефективність, адаптивність (здатність пристосовуватися до змін зовнішнього середовища), адекватність, гнучкість (здатність динамічно змінюватися відповідно до попиту, вдосконалювати технології та відкривати інновації), стійкість (здатність забезпечити правдивість передачі інформації), зрозуміла

Кадрова політика є ядром системи управління персоналом, що включає норми, цілі та правила, що визначають склад кадрової роботи. Кадрова політика також визначається як сукупність запланованих дій керівництва організації для досягнення прийнятних цілей і результатів.

Обов'язки кадрової політики ТОВ «Спартак»:

- раціональне використання трудового потенціалу;
- створювати та сприяти продуктивній праці серед робочої сили;
- своєчасно забезпечувати організацію підготовленим персоналом;
- дотримання чітких умов реалізації громадянських прав та обов'язків, передбачених трудовим законодавством.

Кадрова політика ТОВ «Спартак» є високоефективною саме тому, як вона впливає на загальний стан бізнесу, про що свідчать такі показники:

- відбір та оповіщення персоналу (оцінка ефективності селекційної роботи проводиться в перші тижні роботи);
- моніторинг (ринковий рівень заробітної плати);
- вертикальний і горизонтальний розвиток персоналу;
- планування ресурсів (необхідно оцінити наявні трудові ресурси, визначити майбутні потреби в персоналі та визначити шляхи пошуку кандидатів на вакантні посади, оцінити ефективність минулого найму).

Основними принципами співпраці з людьми ТОВ «Спартак» є:

- цільова орієнтація - передбачає чітке встановлення та ранжування цілей,
 - поділ праці - передбачає поділ рівнів управління, а також спеціалізацію деяких працівників на виконанні відповідних функцій,
 - відповідальність - передбачає покарання працівників, які не виконують покладених на них завдань або функцій,
 - компетентність - включає знання керівника предмета або, принаймні, його здатність приймати компетентні експертні поради при прийнятті управлінських рішень,
 - дисциплінованість - безумовне виконання посадових обов'язків, розпоряджень керівників, наказів, розпоряджень та інших розпорядчих документів,
 - стимулювання - передбачає стимулювання трудової діяльності шляхом застосування моральних і матеріальних стимулів,
 - ієрархія - включає вертикальний розподіл управління, тобто поділ рівнів управління та підпорядкування нижчих рівнів управління вищим рівням.
- Зарплата завжди є важливим моментом для співробітників організації.

Можна виділити такі підпункти, до яких відносяться кошти на оплату праці:

- базова заробітна плата;
- додаткова заробітна плата;
- інші заохочення та винагороди.

Посадовий оклад - це винагорода за виконання роботи відповідно до встановлених норм праці (норм часу, норм виробітку, норм обслуговування, обов'язків).

Додаткова заробітна плата — це заохочення, що нараховується робітникам і службовцям відповідно до чинного законодавства і не базується на фактично виконаній роботі чи відпрацьованих годинах, включаючи оплачувані робітникам і службовцям регулярні відпустки, пріоритетний робочий час для підлітків, час, пов'язаний з національною діяльністю та громадськими обов'язками тощо .

Щодо інших заохочувальних і компенсаційних виплат, то це: щорічні або одноразові заохочення та заохочення, нарахування за невідпрацьований час, які не передбачені чинним законодавством. Визначити динаміку та структуру фондів оплати праці для аналізу ефективності системи оплати праці організації.

Система управління персоналом магазину «Пані» пройшла в процесі розвитку три етапи:

- Аналіз ситуації (визначити потреби в робочій силі на основі плану продажів, проаналізувати робочу силу, знайти альтернативи тощо);
- Постановка цілей (особисті цілі повинні узгоджуватися з цілями організації). Цілі включають заходи щодо збільшення продажів;
- Контроль (порівняти отримані результати з планом, усунути відхилення, що може включати набір, навчання кадрів).

Цей підхід розглядає працю як ресурс, але він істотно відрізняється від інших видів ресурсів, а саме:

- працівник може відмовити керівництву використовувати його умови;
- він може звільнитися за власним бажанням;
- його можна перекваліфікувати за іншою професією;
- рівень винагороди за його роботу – предмет тривалих переговорів.

Концепцію управління людськими ресурсами в магазинах ПАНІ можна визначити як мінімізацію інвестицій у зайняту робочу силу.

Голові засади управління Пані:

- чіткий розподіл ролей.
- розподіл повноважень і рівня відповідальності кожного працівника;
- дотримання дисципліни.
- застосування єдиних принципів.
- підпорядкування приватних інтересів суспільним.
- справедлива винагорода працівників.
- концентрація на системі управління.
- чіткий розподіл адміністративних прав.
- заохочення ініціативи співробітників нижчих ланок.

Організаційна структура, яка відображає функціональні та відповідальні відносини між працівниками, є важливою для розуміння бізнес-операцій.

Основні цілі в області управління персоналом магазину «Пані»:

- Забезпечити максимальну гнучкість і адаптивність управління організаційними та людськими ресурсами.
- Інтегрована система управління ефективністю персоналу.
- Комплексна система управління якістю персоналу.
- Максимізуйте продуктивність, інвестуючи в розвиток людських ресурсів.

Щоб досягти намічені цілі керуючий орган магазинів Пані повинен:

1. Встановлення відносин між працівниками та керівниками, які відповідають вимогам законодавства та принципам соціального партнерства, спрямоване на досягнення взаємної вигоди, соціальної стабільності та добробуту. Турбота керівництва про своїх працівників відображає щире бажання сприяти благополуччю та успіху працівників на всіх рівнях. Конкурентоспроможні умови праці та створення впевненості у завтрашньому дні – запорука гарної роботи.

2. Розробляйте та встановлюйте чіткі, реалістичні та вимірні цілі для організацій, співробітників і підрозділів, контролюйте їх досягнення та визначте гідну та справедливу винагороду, стимульовану відповідно до досягнутих результатів.

3. Формувати та підтримувати корпоративну культуру, засновану на загальнолюдських та управлінських цінностях.

Корпоративні цінності, які для себе визначає керівництво компанії:

- Співробітники є найважливішим активом організації. Вони регулярно займаються питаннями виробництва, торгівлі, фінансів і управління. Ми віримо, що люди, які щодня створюють ті самі цінності, як ми думаємо, принесуть користь нашій організації, її акціонерам і співробітникам, а також нашим гостям і партнерам.

- Ефективність – ріст і розвиток організації, ступінь її використання, підвищення доходів акціонерів і конкурентоспроможність організації залежать від цього елемента роботи кожного співробітника.

- Якість - Покращення роботи на робочому місці має значний вплив на якість послуг, що надаються, сприяє ефективності бізнес-процесів і репутації організації. – Відповідальність - від даного чинника залежить робота всіх узятих зобов'язань перед гостями, партнерами, співробітниками та акціонерами організації.

- Довіра - цей фактор є важливим чинником організації, основою досягнення поставлених цілей, забезпечення успішності роботи колективу. Ці цінності вимагають досягнення обіцяних результатів, чесного ставлення до людей і турботи про благополуччя інших.

4. Здатність застосовувати ці знання до наступних стратегічних напрямків систем управління людськими ресурсами шляхом оволодіння та розвитку методів і засобів управління людськими ресурсами на основі передових вітчизняних і міжнародних досягнень і досвіду в цій сфері діяльності.

- організаційне управління;
- дизайн у сфері управління персоналом.
- оцінка співробітників;
- навчання та розвиток персоналу.
- управління культурою компанії.

5. Удосконалити існуючі системи управління персоналом шляхом впровадження планування роботи, організації та управління ефективністю роботи.

У магазинах впроваджується типове навчання співробітників і типова культура. Завдання цього навчання – максимально автоматизувати дії співробітників. Звичайно, навчання на функціональному рівні тут досить просте. Основним лозунгом корпоративних директив і процедур є спрощення. Наприклад, касиру не потрібно проявляти високий інтелект, щоб працювати за касовим апаратом, оскільки більшу частину роботи виконують високотехнологічні касові апарати. У програмі вся інтелектуальна робота. Програмісти ПАНІ стверджують, що їх система управління всіма касовими операціями досягла найвищого рівня простоти, тому касири швидко навчаються працювати на них.

Але це не вирішило інших проблем, пов'язаних з навчанням працівників. Найбільше Пан хвилює те, що українці не звикли працювати у сфері послуг. Через це значна частина того самого навчання касирів не має нічого спільного з їхнім знайомством з касовим апаратом. З них прагнуть повністю автоматизувати відпочинок: перша дія в обслуговуванні - сказати «доброго дня»; не забудьте запитати - «Вам потрібна еко-сумка?»; Менеджер з персоналу періодично «виходить в поле» і шикується біля каси, щоб розіграти складні ситуації в тренувальній послідовності.

З цього можна зробити висновок, що внутрішня служба управління персоналом функціонує якнайкраще, однак бракує координації співробітників протягом перших місяців працевлаштування (період стажування) та міжвідомчих. Завжди є що покращити, наприклад, краще спілкування, демонструючи педагогічні навички молодим спеціалістам.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СПАРТАК»

3.1. Розробка і впровадження моделі кар'єрного розвитку персоналу торгівлі

Проаналізувавши плинність кадрів у компанії, розвиток продавців та їхню задоволеність кар'єрним зростанням, було виявлено, що торговий персонал у компанії не має великого значення, що призводить до плинності працівників та труднощів адаптації персоналу в компанії.

Витрати на плинність кадрів включають:

- витрати на звільнення. Виплата вихідної та трудової допомоги працівникам підрозділу управління персоналом у зв'язку з припиненням трудових відносин звільненим працівникам;
- прямі витрати на пошук нових працівників (реклама, проведення співбесід, тестування);
- вартість невикористаних можливостей при пошуку нових працівників представником підрозділу управління персоналом;
- прямі витрати на етапі адаптації нового працівника;
- прямі витрати на навчання нових працівників необхідним знанням і навичкам;
- втрати через зниження продуктивності новачків до закінчення.

Щоб запобігти надмірній плинності кадрів, слід запровадити відповідні профілактичні заходи, одним із яких є створення внутрішньої системи управління трудовими переміщеннями. Важливість досліджуваного питання призвела до необхідності створення моделі розвитку кар'єри для працівників сфери торгівлі, тобто продавця-консультанта.



Рис. 3.1. Модель кар'єрного розвитку персоналу торгівлі

Ця модель (рис. 3.1) визначає цілі професійного розвитку працівників супермаркету. Модель включає наступні етапи. Першим кроком є встановлення критеріїв і стандартів комерційного персоналу. Вимоги до посади провідника розглянуті в додатку А.

Вивчаючи документи магазину, також на основі спостереження за діяльністю продавців-консультантів і виходячи з наведених у Додатку А вимог до обслуговуючих штатних посад в торговій організації, можна сказати, що розвиток кар'єри трейдера може відбуватися у формі делегування та ротації на таких посадах, як адміністратор офісу транзакцій. переклад, «слухач». У

процесі ротації працівники мають можливість перейти на інші посади для підвищення кваліфікації та накопичення нового досвіду.

Цей перехід може зайняти від кількох днів до кількох місяців. У випадку делегування, розвиток співробітників передбачає надання їм більш важливих завдань, які не є їх основною діяльністю. Співробітники повинні використовувати незвичайні методи роботи, вивчати нову інформацію, використовувати нові навички.

Другий етап моделі – вибір інструментів і процедур розвитку кар'єри. Процес професійного зростання включає вибір правильного підходу до розвитку персоналу торгової організації. Керівництво має визначити методіку, штатний розряд, підготувати необхідну документацію. Виходячи з Додатку Б, У цій моделі можуть бути наступні методи навчання:

- навчання методом Secondment (відрядження);
- навчання за методикою Buddying.

Після аналізу результатів розвитку торгового персоналу за обраним методом можливе тимчасове переведення даного співробітника на іншу посаду або на більш важливу і складну, що не відноситься до його роду діяльності. Визначає можливість доручення завдання. Виходячи з цього можна визначити, чи досягнуто поставлених кар'єрних цілей. Якщо ні, слід поставити нові цілі щодо кар'єрного розвитку співробітників філії.

Дана модель буде реалізована завдяки трьом етапам:

- пре ротаційний етап;
- ротаційний етап;
- підсумковий етап.

На етапі попередньої ротації ми готуємо плани переведення та документи про відрядження на основі інформації опитаних співробітників про незадоволеність роботою через відсутність кар'єрного розвитку. Безпосередньо перед проведенням ротації складається наказ про відрядження працівника на основі затвердженого плану переведення.



Рис.3.2. Пре ротаційний етап моделі кар'єрного розвитку персоналу торгівлі

Згідно з рисунком 3.2, тимчасове працевлаштування відбувається після підписання відповідного наказу/заяви керівництвом підприємства. За цією моделлю термін тимчасової зайнятості не повинен перевищувати одного місяця. Наразі не рекомендується повний штат, оскільки персонал виконує обов'язки на нових посадах. За кожним працівником закріплюється працівник, який контролює виконання покладених на нього обов'язків. При роботі в нових умовах слід контролювати процес ротації та робити проміжний огляд.



Рис.3.3. Ротаційний етап моделі кар'єрного розвитку торгового персоналу

На завершальному етапі (рисунок 3.4) після закінчення встановленого періоду чергування за результатами роботи переведеного працівника на новій посаді, оцінками колег і керівників підрозділів необхідно: Оцініть його роботу

на новій посаді. Результати оцінювання будуть зафіксовані в звіті про оцінку.



Рис.3.4. Підсумковий етап моделі кар'єрного розвитку торгового персоналу

За результатами атестації приймається рішення про продовження роботи на попередній чи поточній посаді або про залишення працівника в резерв на цю посаду.



Рис.3.5 - Процес формування кадрового резерву

Таким чином, запропоновані заходи можуть сприяти розвитку людських ресурсів і підвищити задоволеність роботою. Наступний пункт розраховує соціально-економічну ефективність.

3.2 Економічна оцінка пропозицій щодо розвитку персоналу ТОВ «Спартак»

Заходи, запропоновані для розвитку торгових радників, повинні бути соціально та економічно ефективними. Невиконання цього негативно вплине на діяльність і функції компанії.

Провести економічну оцінку запропонованих заходів протидії.

Економічна оцінка пропозиції базується на відношенні попередніх витрат до фактичних витрат, необхідних для затвердження.

З огляду на розвиток торгового персоналу, особливо продавців-консультантів, рекомендується перехід на тимчасову заміну за чергуванням. Цей метод дозволяє скоротити витрати на підбір, відбір і навчання нових співробітників і зменшити плінність кадрів. Для необхідних інвестицій потрібно 20 000 грн. Річні Ці витрати безпосередньо включають винагороду персоналу, який здійснює процес ротації продавців-консультантів. Витрати наразі досягли 50 000 грн. 1 рік. До них належать:

- Витрати, пов'язані зі звільненням. Працівники можуть вільно виплачувати вихідну допомогу при звільненні та результатах роботи працівників відділу кадрів.

- Прямі витрати на пошук нових співробітників (реклама, проведення співбесід, тестування).

- Ціна втрачених можливостей у пошуку нових працівників для HR-персоналу.

Розрахуємо економію за рівнянням (3.1).

$$E_f = (P / Z) * 100 \% , \quad (3.1)$$

де E_f - економічна ефективність, %

P - результат, грн. ;

Z - попередні витрати, грн.

Для того щоб розрахувати результат, необхідно скористатися формулою (3.2).

$$E = Z_p - Z_n, \quad (3.2)$$

де E - економічний ефект, грн.;

Z_п - витрати попередні, грн.;

Z_н - витрати справжні (пропоновані), грн.

Таким чином, проведемо розрахунки за формулами.

$$E = 50000 - 20000 = 30000 \text{ грн}$$

$$E_f = (20000/50000) * 100\% = 40\%$$

Формування штатного резерву продавця-консультанта після тимчасового заміщення інших посад не потребує фінансових витрат. Тому повністю економляться кошти, які виділяються на працевлаштування працівників.

Проаналізувавши відповіді на запитання «Що ви думаєте про введення резервної команди після тимчасової заміни працівником, який переходить на іншу посаду?», отримані результати переконливо свідчать про необхідність направлення групи торгових радників.

Таблиця 3.2 - Результати опитування співробітників на тему «Як Ви ставитеся до впровадження кадрового резерву після тимчасового заміщення співробітником іншої посади? »

| Відповідь | Продавці-консультанти |
|---|-----------------------|
| Позитивно, так як: | 95% |
| – моя праця може бути оцінена керівником | 20% |
| – професійний розвиток відіграє важливу роль для мене | 55% |
| Негативно, так як: | 5% |
| – я вважаю, що в організації немає необхідності в кар'єрному розвитку | 0% |
| – мене не цікавить кар'єрний розвиток | 5% |

Дані опитування свідчать про те, що більшість продавців-консультантів позитивно ставляться до запровадження кадрового резерву. Найголовніше для них – професійний розвиток, повага до керівників і впевненість у тому, що їхня робота приведе до підвищення.

Отже, після розрахунку економічної ефективності можна зробити висновок, що запропоновані заходи позитивно вплинуть на розвиток системи бізнес-радіників ТОВ «Спартак».

3.3 Розробка пропозицій, щодо особливості управління персоналом в умовах воєнного часу

Кадрова політика відіграє величезну роль у виживанні організації. Від кадрової політики залежить ефективність управління людськими ресурсами, що забезпечує досягнення місії та цілей організації. Кадрова політика є важливою системою будь-якої організації, яка охоплює всі механізми, а також підтримує ефективне функціонування всіх елементів організаційної структури. Кадрова політика в сучасних мінливих умовах полягає не стільки в управлінні персоналом, скільки в основному в побудові стратегічного плану розвитку, згідно з яким організація буде виживати і розвиватися в майбутньому.

Успіх всієї організації залежить від ефективності кожного співробітника. Щоб забезпечити продуктивну роботу персоналу, кадрова політика вирішує багато завдань.

У 2022 році керівники всіх українських організацій, від фізичних осіб-підприємців до великих корпорацій, зіткнулися з викликом сучасних реалій - повномасштабне вторгнення російської федерації.

Уряд України прийняв ряд оперативних заходів, таких як:

- закриття державних кордонів;
- евакуація населення з територій загострених бойових дій;
- обмеження пересування у вечірній та нічний час (комендантські години)
- заборона проведення масових заходів та інше.

Усе це призвело до кардинальних змін у звичайному способі життя та економіці загалом, а також управлінні персоналом зокрема.

Ситуація з повномасштабним вторгненням вказала на всі слабкі місця в організаційній структурі, включаючи недоліки та проблеми з кадровою політикою. Багато компаній не пройшли реорганізацію вчасно.

Можна перелічити кілька основних факторів, які негативно вплинули на функціонування організації.

- зміни рівня економічної безпеки, фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

- змінити структуру ринку, змінити комерційну стратегію,

- знижується платоспроможність підприємства,

- коливання рівня економічної безпеки.

На роботу кадрового комплексу вплинула сукупність перерахованих вище факторів.

Управління персоналом в умовах повномасштабної агресії неминуче вимагатиме:

- скорочення,

- скорочення заробітної плати,

- погіршення якості процесу добору та відбору;

- Призупинення пропозицій про роботу.

Для ТОВ «Спартак» запропоновані заходи, які будуть сприйматись не так гостро:

- Залучаючи молодих спеціалістів, можна зменшити кошти на оплату праці.

- Розробка бізнес-механізмів, що підтримують мотивацію та інтерес. зниження заробітної плати не більше 10-15%;

- перехід деяких відділів на віддалену роботу;

- складання індивідуальних графіків роботи з урахуванням зміни рівня заробітної плати.

Хоча ТОВ «Спартак» не може повністю усунути всі загрози, втрати та ризики повного вторгнення, варто також зазначити, що воно може оптимізувати ефективність роботи свого персоналу.

В цілому, удосконалення роботи персоналу ТОВ «Спартак» в умовах війни зводяться до наступного:

По-перше, необхідно розробити план дій для персоналу у разі повітряних тривог або загрози артилерійського обстрілу

По-друге, необхідно встановити гнучкий графік змінності роботи персоналу, щоб забезпечити можливість повертатися додому за розкладом громадського транспорту.

По-третє, забезпечити персонал необхідними електроприводами у разі вимкнення світла та провести навчання з охорони праці.

По-четверте, розробити та розмістити списки найближчих бомбосховищ для швидкого реагування з точною адресою та планом, як туди добратись.

По-п'яте для удосконалення української мови, розробити спеціальний курс для працівників, що в свою чергу об'єднає та згуртує команду.

По-шосте, перерозподілити функції працівників у бік мультифункціональності, через те, що відбувся відтік співробітників до Європи.

По-сьоме, потрібно удосконалити, як матеріально мотивацію (надбавки, премії, бонуси), так і нематеріальну (делегування повноважень, навчання та інше).

ВИСНОВОК

Отже, з проведених досліджень можна зробити такі висновки:

Управління персоналом - це сфера знань і практики, спрямована на забезпечення організацій «якісними» людьми (здатними виконувати покладені на нього посадові обов'язки) і ефективний розвиток їх потенціалу з урахуванням інтересів співробітників і бізнесу.

Сучасне суспільство стрімко розвивається, і для того, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку праці, постійна потреба розвивати особисті та професійні навички. Організації не можуть досягти високоякісних показників і прибутків без оцінки знань і навичок своїх співробітників. За допомогою правильної системи розвитку персоналу організації можуть підвищити продуктивність праці та якість роботи. Завдяки цьому компанія буде конкурентоспроможною і це дуже важливий аргумент для довіри співробітників до своєї організації.

Як підсумок, необхідно знову звернути увагу на необхідність створення умов для професійного розвитку, якому сприяють інвестиції в капітал організації, людські ресурси, тобто запровадження схем навчання.

Для керівників, підвищення потенціалу своїх співробітників, повинно бути на першому місці, а як висновок, навчання робочих кадрів вважається головним інструментом впливу на формування організаційної культури та сприяння реалізації стратегічних цілей організації. За умови безперервного навчання прискорюється та спрощується процес організаційних змін, знижується рівень опору співробітників, однак для отримання віддачі від процесу навчання необхідна ефективна побудова самої системи навчання.

Досліджено сутність та сучасні концепції управління персоналом організації. Розкривається сутність системи управління персоналом організації. Охарактеризовано систему управління персоналом об'єкта дослідження. Досліджено характеристику управління персоналом ТОВ «Спартак». Для більш детального аналізу управління персоналом підприємства вивчається система

управління персоналом, а для забезпечення гарного іміджу постійно шукаються можливості вдосконалення діяльності, в тому числі з використанням різних методів мотивації персоналу.

Основними проблемами в системі управління персоналом є: недостатня професійна підготовка фахівців, відсутність системи кар'єрного зростання, незадоволеність працівників роботою, слабка децентралізація, оцінка персоналу, невикористання сучасних технологій в управлінні персоналом.

Шляхи вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах «Спартак» включають: підвищення кваліфікації, оптимізацію систем навчання, посилення систем стимулювання персоналу, планування кар'єри, створення надихаючої корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Arthur M. Whitehill « Japanese Management: Tradition and transition»: Routledge, London, 1992. – 240 p.
2. Hofstede G. Culture and organizations: software of the mind / G. Hofstede. – London; New York, Mc Graw-Hill, 1991. – 219 p.
3. Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management / A. Laurent // International Studies of Management and Organization, 1983, Vol.13, No 1-2. – P. 75-96.
4. Андрушків Б.М. Основи менеджменту: методологічні положення на прикладні механізми / Б.М. Андрушків, О.Р. Кузьмин– Тернопіль: Лілея, 2005 – 292 с.
5. Басаков М.И. Управление персоналом: Конспект лекций; Пособие для подготовки к экзаменам. – 4-е изд. / М.И. Басаков. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 384 с.
6. Боброва О.Г. Організація і стимулювання праці: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / О.Г. Боброва. – Ч.2 – К.: КНЕУ, 2016. – 145 с.
7. Богиня Д.П. Основи економіки праці: Навч. посіб./ Д.П.Богиня, О.А.Гришнова. – 3-є вид., стер. – К.: Знання-Прес, 2020. – 313 с.
8. Бойдел Т. Какулучшитъуправлениеорганизацией: Пособие для руководителя/Т. Бойдел. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 204 с.
9. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник / І.М. Бойчик. –К.: Атіка, 2020. – 480 с.
10. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства / С. Ю. Вігуржинська. – К.: Освіта. 2013. – 234 с.
11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 495 с.
12. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: КОНДОР, 2012. – 654 с.

13. Войнатенко М. Система показників використання трудових ресурсів / М. Войнатенко, Г. Наконечна // Економіст. – 2017. – №6. – С.14-17.
14. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства / Н.Л. Гавкалова // Проблеми науки. – 2016. – №4. – С. 16-20.
15. Гадзало А.Я. Значення інтелектуального потенціалу в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів / А.Я. Гадзало // Економіка АПК. – 2016. – № 8. – С.138 – 142.
16. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 480с.
17. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник / В.В. Глухов.. – СПб.: СпецЛит, 2003. – 700 с.
18. Гончаров В.М. Управління персоналом: Частина 1: Конспект лекцій: Навч. посібник / В.М. Гончаров, О.В. Додонов та ін. – Донецьк: СПД Купріянов, 2018. – 284 с.
19. Гречан А.П. Умови ефективного використання інтелектуального капіталу підприємства для зростання його ринкової вартості / А.П. Гречан // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 1. – С.223-225.
20. Гудима О. Інновації у менеджменті персоналу: світовий досвід / О. Гудима. – URL: http://text-article.ru/stati_po_menedzhmentu/nnovatsi_u_menedzhment_personalu_svtoviy_dosvd.html. (дата звернення 06.06.2021).
21. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесневич. – Львів: БаК, 2014. – 624 с.
22. Деминг Э. Выходизкризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. – М.: АльпинаБизнес Букс, 2007. – 370 с.
23. Друкер П.Ф. Задачименеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 276 с.
24. Калина А.В. Економіка праці: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А.В. Калина. – К.: МАУП, 2014. – 272 с.

25. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. /
О.А. Кириченко. – К.: Знання, 2015. – 493 с.
26. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В.Ф. Кифяк. – Чернівці: Книги-XXI, 2021. – 300 с.
27. Коротков Э.М. Антикризисноеуправление. Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – К.: Знання, 2004. – 378 с.
28. Кохно П.А. Менеджмент / П.А. Кохно, В.А. Микрюков, С.Е. Коморов. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 411 с.
29. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч.посібник /Н.В. Краснокутська. – К.:КНЕУ, 2013. – 504 с.
- 30.Крымов А.А Вы – управляющий персоналом / А.А. Крымов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Бератор, 2004. – 105 с.
31. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч.закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. – К.: МАУП, 2003. – 304 с
32. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебноепособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 312 с.
33. Менеджмент: Підруч./ Т.Л.Мостенська, В.О.Новак, М.Г.Луцький, М.А.Міненко. – К.: Сузір'я, 2017. – 690 с.
34. Мескон М.Х. Основыменеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [Пер. с англ.] – М.: Дело, 2012. – 704 с.
35. МилковичДж.Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Джерри М. Ньюман, Джордж Т. Милкович.– М.: Вершина, 2005. – 760 с.
36. Мостенська Т.Л. Менеджмент: Підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, М.А. Міненко. – К.: Сузір'я, 2017. – 690 с.
37. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: Навч. посібник. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. – К.: УВПК ЕксОб, 2012. – 392 с.
38. Новак В.О. Основи теорії управління. Навчальний посібник / В.О. Новак. – К.: НАУ, 2012. – 236 с.

39. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – М.: Аспект-пресса, 2018. – 279 с.
40. Риндзак О. Мотивація зайнятості населення на регіональному ринку праці і соціальний контекст / О. Риндзак // Регіональна економіка. – 2016. – №4. – С.5-7.
41. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. Посібник / Г.В. Савицька. – К.: Знання, 2014. – 654 с.
42. Самоукина Н.В. Искусствоуправления персоналом банка / Н.В. Самоукина. – М.: Рус. деловаялит.,2017. – 207 с.
43. Самыгин С.И. Менеджмент персонала: Учебноепособие для вузов / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 478с.
44. Соловей Н. Виртуальность и реальность оценки персонала / Н. Соловей. – URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm199.html>. (дата звернення 11.06.2021)
45. Тарнавська Н.П. Менеджмент: Теорія та практика: Підручник для вузів / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2007. – 456 с.
46. Травин В.В. Менеджмент персоналапредприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2018. – 272 с.
47. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 2018. – 423 с.
48. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособностьорганизации / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Инфра, 2014. – 456с.
49. Червінська Л.П. Основи мотивації в менеджменті / Л.П. Червінська. – Суми: ВВП “Мрія-1” ЛТД, 2007. – 191 с.
51. ШегдаА.В. Основы менеджмента / А.В.Шегда. – К.: Знання, 2008. – 512 с.
52. Шимановська-Діанич Л.М. Основи менеджменту. Опорний конспект лекцій / Л.М. Шимановська-Діанич. – Полтава: РВВ ПКІ, 2005. – 235 с.

53. Ященко О.І. Організація ефективної системи матеріального стимулювання праці / О.І. Ященко, А.О. Шевцова // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – Львів, 2006. – Вип.16.1. – С.284-289.

ДОДАТКИ

Додаток А

Вимоги до посад обслуговуючого персоналу магазину

| Посада | Вимоги |
|--|--|
| Адміністратор торгового залу | <p>контроль над культурою обслуговування покупців;</p> <p>контроль над дотриманням персоналом правил продажу товарів і санітарно-гігієнічних вимог;</p> <p>контроль надпраці, техніки безпеки і протипожежної безпеки; при необхідності</p> <p>споживчі властивості реалізованої продукції, асортименті і ціною на товари, надання допомоги при виборі товару;</p> <p>перевірка якості і безпеки надходять товарів, терміни їх придатності, перевірка дефектів;</p> <p>– інформування обслуговуванні і застосування заходів щодо усунення конфліктних ситуацій;</p> <p>інформування керівництва про несправності обладнання в торговому залі;</p> <p>– організація, в екстремальних ситуаціях, евакуації покупців.</p> |
| Касир торгового залу (продавець-консультант) | <p>знання пристрою і правила експлуатації ККМ, виконання розрахункових операцій на ККМ різних видів;</p> <p>дотримання вимог нормативно-правових актів і документів по застосування ККМ;</p> <p>знання ознак платоспроможності державних грошових знаків, відмінні ознаки засобів платежу безготівкового розрахунку;</p> <p>знання асортимент продукції, що продається і їх ціни</p> |

| | |
|---------|---|
| Ревізор | <p>знання пристрою ККМ, виконання розрахункових операцій на ККМ різних видів;</p> <p>дотримання вимог застосування ККМ;</p> <p>знання асортименту продукції, що продається, маркування, основні характеристики і призначення;</p> <p>перевірка якості та якості упаковки, наявності необхідного маркування та правильності зазначених цін на товари;</p> <p>усунення дрібних несправностей ККМ, вміння заправляти чекову контрольну стрічку;</p> <p>забезпечення безпеки обслуговування покупців;</p> <p>знання ознак грошових знаків і знання характерних ознак платіжних засобів безготівкового розрахунку;</p> <p>знання порядку отримання, зберігання і видачі грошових коштів.</p> |
|---------|---|

Додаток Б

Методи розвитку персоналу, що прийшли із Заходу

| Метод | Характеристика |
|---|--|
| Дистанційне навчання | Дана форма навчання використовує телекомунікаційні технології, які дозволяють навчати співробітника на відстані. Це дозволяє співробітникові самостійно організувати свої заняття, вибираючи зручний для себе час. Даний метод навчання полягає в тому, що співробітник вибирає потрібну йому тему, проходить попереднє тестування для виявлення його рівня знань з даної тематики, на основі цього він виконує певні завдання і пише підсумкове тестування. |
| Модульне навчання | В даному методі навчання навчальний курс являє собою сукупність модулів, кожен модуль. Модулі мають назви і можуть змінювати свою послідовність. |
| Метафорична гра | Особливість даного методу полягає в метафорі. Вона є помічником у вирішенні ділової ситуації. Даний метод дозволяє розвивати співробітників і знімає тривожність в виконанні завдання. |
| Сторітеллінг (від англ.«розповідання історій ») | Щоб полегшити період адаптації персоналу, організація використовує міфи історій з життя організації. |
| Навчання діями | Учасникам надаються реальні завдання, а не вправи або ситуації для того, щоб подолати відстані між тим що «говорять» в організації і між тим, що в ній «роблять» |
| Навчання у робочих групах | При необхідності знайти рішення з ситуації, що склалася в організації використовується даний метод. Цей метод популярний в Японії, Німеччині, США і Європі. |

| | |
|---|--|
| | <p>організовується робоча група в складі не більше 9 чоловік. Учасниками можуть бути працівники будь-якого рівня. Фахівцям ставиться певне завдання, яке вони повинні вирішити за певний проміжок часу.</p> |
| <p>Баскет – метод (корзина)</p> | <p>Суть даного методу полягає в тому, що персоналу потрібно виконувати обов'язки керівника, зайнявши його робоче місце. Йому доводиться розбирати папери і відповідати на дзвінки. Цей метод заснований на імітаційній ситуації.</p> |
| <p>Навчання за методом Shadowing</p> | <p>Суть даного методу дуже проста. У разі підвищення, даному працівникові слід кілька днів бути «тінню» чинного на цій посаді співробітника. Протягом цього часу на основі спостереження працівник робить проходить додаткове інтерв'ю про ті висновки, які він для себе зробив.</p> |
| <p>Навчання за методом Secondment (відрядження)</p> | <p>Даний метод є різновидом ротації. Співробітника «відряджають» на інше місце роботи. Метод відрядження дозволяє співробітникам освоювати нові навички і знання. Час відрядження може бути короткостроковим і більш тривалим.</p> |
| <p>Навчання за методом Buddying</p> | <p>Метод полягає в прикріпленні за фахівцем партнера. Його мета, це надання постійного зворотного зв'язку.</p> |
| <p>Гейміфікація</p> | <p>Це інструмент впливу на людську поведінку. Основними її принципами є радість, задоволення, інтерес, який дарує процес гри.</p> |