

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Лященко Валерія Валеріївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Гурова Капіталіна Дмитрівна,
кандидат економічних наук, доцент

Харків – 2024

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук

М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 19.06.2024 р. № 12

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент

Т. М. Болотова

Нормоконтролер,
викладач

Н. О. Резенкіна

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент

К. Д. Гурова

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

Здобувач

В. В. Ляшенко

Підсумкова оцінка: 95 А (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Н. М. Курилова

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачу групи ЗМТ-20 Лященко Валерія Валеріївна

1. Тема роботи: Розробка системи управління персоналом торговельного підприємства

Тему затверджено наказом директора від 30.10.2023 р. № 185-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 21.06.2024 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	20.05-21.05.2024
Розділ 1 Теоретичні основи управління мотивацією працівників структурних підрозділів підприємства	22.05–26.05.2024
Розділ 2 Дослідження системи управління персоналом підприємства	27.05–29.05.2024
Розділ 3 Розробка заходів щодо посилення мотивації працівників структурних підрозділів підприємства	30.05–02.06.2024
Висновки	03.06–04.06.2024
Список використаних джерел	05.06.2024
Подання завершеної роботи керівнику	06.06–07.06.2024
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	08.06–09.06.2024
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	10.06–11.06.2024
Нормоконтроль	12.06–14.06.2024
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	17.06–20.06.2024

4. Методичні вказівки щодо виконання

В першому розділі необхідно розкрити: теоретичні та методологічні аспекти управління персоналом на торговельному підприємстві.

В другому розділі наводиться дослідження особливостей організації управління персоналом.

В третьому розділі розробляються: удосконалення системи управління персоналом торговельного підприємства.

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент
К. Д. Гурова

«20» 05 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач
В. В. Лященко

«20» 05 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 40 с., 14 рис., 16 табл., 36 джерел.

Об'єкт дослідження – процес формування та розвитку системи управління персоналом на торговельному підприємстві.

Предмет дослідження – підходи і методи управління персоналом на торговельному підприємстві.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – Товариство з обмеженою відповідальністю «МАКС-ТРАНС».

Мета роботи – удосконалення системи управління персоналом на основі дослідження теоретичних та практичних аспектів управління персоналом щодо підтримки й прийняття ефективних рішень управління торговельним підприємством.

Методи дослідження – метод структурно-логічного, статистичного, техніко-економічного аналізу, метод математичного моделювання та аналізу.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у можливості їхнього використання на торговельних підприємствах України, що дозволяє підвищити ефективність функціонування системи управління персоналом на торговельному підприємстві підвищити результати його діяльності, за рахунок впровадження розробленої методики оцінки ефективності управління кадровою підсистемою торговельного підприємства.

Визначено сутність процесу управління персоналом організації, проаналізовано теоретичні основи розробки методів управління персоналом, проаналізовано методичні засади дослідження підходів до управління персоналом, досліджено систему управління персоналом, проаналізовано кадровий потенціал підприємства, розроблено шляхи формування комплексної системи управління персоналом, розроблено методику оцінки ефективності управління кадровою підсистемою торговельного підприємства.

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, ОСВІТА, ПЛИННІСТЬ КАДРІВ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА.

ABSTRACT

Qualification work: 40 pp., 14 figures, 16 tables, 36 sources.

The object of the research is the process of formation and development of the personnel management system at a trade enterprise.

The subject of the study is approaches and methods of personnel management at a trade enterprise.

The enterprise, on the example of which the work was carried out, is Limited Liability Company «MAX-TRANS».

The purpose of the work is improvement of the personnel management system based on the study of theoretical and practical aspects of personnel management in relation to support and effective decision-making in the management of a trade enterprise.

Research methods – the method of structural-logical, statistical, technical and economic analysis, the method of mathematical modeling and analysis.

The practical significance of the qualification work lies in the possibility of their use at trade enterprises of Ukraine, which allows to increase the effectiveness of the personnel management system at the trade enterprise and to improve the results of its activity, due to the implementation of the developed methodology for evaluating the effectiveness of the management of the personnel subsystem of the trade enterprise.

The essence of the personnel management process of the organization was determined, the theoretical foundations of the development of personnel management methods were analyzed, the methodological principles of researching approaches to personnel management were analyzed, the personnel management system was researched, the personnel potential of the enterprise was analyzed, ways of forming a comprehensive personnel management system were developed, the methodology for evaluating the effectiveness of the management of the personnel subsystem of the trade was developed enterprises.

MANAGEMENT SYSTEMS, PERSONNEL, EDUCATION, PERSONNEL TURNOVER, ORGANIZATIONAL STRUCTURE.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні та методологічні аспекти управління персоналом на торговельному підприємстві.....	10
1.1. Сутність процесу управління персоналом організації	10
1.2. Аналіз основних підходів до управління персоналом.....	15
Розділ 2. Дослідження особливостей організації управління персоналом.....	23
2.1. Аналіз системи управління персоналом торговельного підприємства.....	23
2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства	29
Розділ 3. Удосконалення системи управління персоналом торговельного підприємства.....	34
3.1. Формування комплексної системи управління персоналом.....	34
3.2. Розробка методики оцінки ефективності управління кадровою підсистемою торговельного підприємства.....	41
Висновки.....	45
Список використаних джерел.....	48
Додатки	
Додаток А Теоретичні основи управління персоналом.....	52
Додаток Б Підходи до управління персоналом.....	54
Додаток В Організаційна структура ТОВ «МАКС-ТРАНС».....	56
Додаток Г Показники діяльності ТОВ «МАКС-ТРАНС».....	57
Додаток Д Аналіз персоналу ТОВ «МАКС-ТРАНС».....	59
Додаток Ж Система управління персоналом.....	66
Додаток З Оцінка показників.....	68

ВСТУП

Практика сучасного менеджменту виявляє недостатню ефективність традиційних рішень складних соціально-економічних проблем на рівні організацій, які проявляються у всіх її підсистемах, включаючи управління людськими ресурсами. Це підтверджується тенденцією до нераціонального використання людських ресурсів: з одного боку, здібності працівників реалізуються нижче їхнього потенційного рівня, з іншого – наявний потенціал людського капіталу виявляється недостатнім для виконання конкретних трудових функцій. Загострення конкуренції та різноманітність форм власності призводять до розбіжностей у цілях власників, менеджерів і рядових працівників. Дефіцит інноваційних підходів до управління кадрами, спрямованих на реалізацію їх творчого потенціалу, підвищення продуктивності праці та інтеграцію інтересів організації і персоналу, підкреслює актуальність цієї проблеми для дослідження.

Проблематиці ефективності управління людськими ресурсами присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних вчених: Белокрилова О., Волгіна Н., Генкіна Б., Горелова Н., Егоршина А., Ігнатової Т., Кибанова А., Корговой М., Кузнєцова С., Овча-ренко Г., Овчинникова В., Одегова Ю., Пугачова В., Рубашкіна Т., Сіміон-вої Н., Сорокіна Д., Чічканова В. Питання відтворення і розвитку здібностей людини до праці займають провідне місце в роботах Богачева В., Бузгалін А., Буланова А., Дігіліної О., Дятлова С., Згонник Л., Короткова Е., Котляра А., Катайцевої Є., Пуляєва В., Соболевої І., Судновий Т., Харченко В., Черковца В., Шаршова І., Щетиніна В., Ягодкіної І. Фактори впливу на продуктивність праці досліджуються Бессоновим В., Капелюшниковим Р., Кузьміновим Я., Ясін Є.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є удосконалення системи управління персоналом на основі дослідження теоретичних та практичних аспектів управління персоналом щодо підтримки й прийняття ефективних рішень управління торговельним підприємством.

Для реалізації мети необхідно вирішити такі основні задачі:

- визначити сутність процесу управління персоналом організації;
- проаналізувати теоретичні основи розробки методів управління персоналом;
- проаналізувати методичні засади дослідження підходів до управління персоналом;
- дослідити систему управління персоналом;
- проаналізувати кадровий потенціал підприємства;
- розробити шляхи формування комплексної системи управління персоналом;
- розробити методику оцінки ефективності управління кадровою підсистемою торговельного підприємства.

Об'єкт дослідження – процес формування та розвитку системи управління персоналом на торговельному підприємстві.

Предмет дослідження – підходи і методи управління персоналом на торговельному підприємстві.

Підприємство, на базі якого виконувалась випускна кваліфікаційна робота – Товариство з обмеженою відповідальністю «МАКС-ТРАНС», сфера діяльності – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з перевагою непродовольчого асортименту.

При проведенні дослідження були використані такі методи: метод структурно-логічного аналізу при дослідженні сутності трудової адаптації персоналу та структури випускної кваліфікаційної роботи; методи статистичного, техніко-економічного аналізу для дослідження результатів господарської діяльності підприємства; метод математичного моделювання та аналізу при розробці економетричної моделі аналізу трудової адаптації персоналу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні понятійно-категорального апарату системи управління персоналом

торговельного підприємства, категорію «система управління персоналом підприємства». Одержало подальший розвиток: методика оцінки ефективності управління кадровою підсистемою торговельного підприємства; обґрунтування необхідності управління персоналом торговельного підприємства з точки зору підвищення ефективності результатів його діяльності; регресійна модель ефективності функціонування системи управління персоналом на торговельному підприємстві; рекомендації щодо формування комплексної системи управління персоналом торговельного підприємства.

Практична цінність результатів випускної кваліфікаційної роботи полягає у можливості їхнього використання на торговельних підприємствах України, що дозволяє підвищити ефективність функціонування системи управління персоналом на торговельному підприємстві підвищити результати його діяльності, за рахунок впровадження розробленої методики оцінки ефективності управління кадровою підсистемою торговельного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Дослідження характеристики та сутності процесу управління персоналом

В даний час значно зростає роль персоналу в успішній реалізації операційних завдань і стратегічних цілей підприємства. За останні десятиліття питання управління персоналом присвячено багато наукових робіт. Причиною цього стала переоцінка рушійних сил економіки – на перший план було висунуто людський фактор [1]. Працівник, що володіє знанням останніх досягнень в області управління чи іншої наукової області, здатний повною мірою користуватися досягненнями НТП, став однією з головних компонент досягнення конкурентоспроможності будь-якого підприємства і держави в цілому.

Людські ресурси, що володіють конкурентними перевагами, знаннями, досвідом і компетенціями, високим інноваційним потенціалом стають ключовим чинником розвитку і функціонування організації, так і всього суспільства в цілому [10].

М. Армстронг визначає людські ресурси як найбільш цінний актив підприємства, здатний колективно і індивідуально вносити внесок у вирішення завдань підприємства [80.a.i.32]. Дана точка зору відображає реальний процес переходу до використання в процесі суспільного виробництва не робочої сили, а саме людських ресурсів.

На думку В. Габріеляна, людський ресурс – це капітал, інвестиції в який окупаються сторицею. Робота з цим капіталом – серйозна робота [16]. Солідарні з цією точкою зору також Т. Мясоєдова і В. Меньшиков, стверджуючи, що особливе значення починає набувати стратегічне управління людськими ресурсами, оскільки створює основу для розробки підходів до

управління людьми, розрахованих на тривалу перспективу, і спрямоване на значні постійні інвестиції в людські ресурси [35].

Індивідуальні людські ресурси являють собою певний набір людських якостей, також вони задають основу колективних людських ресурсів, які служать фундаментом людських ресурсів регіону, а також країни в цілому. Але, варто зазначити, що людські ресурси групи – це не сума індивідуальних людських ресурсів, так як вони посилюються колективним потенціалом взаємодії елементів, використовуючи синергетичний ефект [23].

Важливо відзначити, що існує величезна різниця між такими поняттями, як «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами», порівняльний аналіз представлений в таблиці А.1 Додатку А.

Управління людськими ресурсами робить прямий вплив на вартість організації, також позитивно впливає на зростання частки нематеріальних активів, таких як бренд, інтелектуальний потенціал персоналу, кадрова політика.

Важливо сказати, що управління людськими ресурсами є одним з факторів, що забезпечують лідерство в конкурентній боротьбі, оскільки саме управління людськими ресурсами дозволяє організаціям переходити з числа успішно працюючих, до числа лідируючих на ринку. Це пояснюється тим, що люди є найважливішим ресурсом будь-якої організації, оскільки саме вони створюють нові продукти, контролюють якість, також люди здатні до постійного вдосконалення і розвитку, їх можливості і ініціатива безмежні [33].

У зв'язку з широтою області досліджень по даній темі сформований великий понятійний апарат. У наукових роботах, присвячених питанню управління людьми, можна зустріти такі терміни, як «персонал», «людські ресурси», «робоча сила», «трудова ресурси», «кадри», «людський потенціал», «людський капітал», «трудова потенціал», «кадровий потенціал».

Для розкриття поняття «кадровий потенціал» проведемо його порівняння з іншими вживаними термінами (таблиця А.2 Додатку А).

Виходячи з наведених визначень випливає, що відмінності в поняттях полягають в області їх застосування. Так терміни «робоча сила», «трудові ресурси» характерні для макроекономіки і використовуються на галузевому та державному рівнях. Поняття «трудові ресурси» було сформульовано для характеристики національного багатства країни.

Поряд з поняттям «трудові ресурси» використовуються поняття «робоча сила» і «трудовий потенціал».

Терміни «кадри» і «персонал» характерні для мікроекономіки і частіше використовуються на рівні підприємств (суб'єктів господарської діяльності). «Кадри» являють собою об'єкт і мета кадрової політики, реалізація якої передбачає формування, розподіл та раціональне використання кваліфікованих працівників. На відміну від «кадрів» «персонал» є більш широким поняттям. Основні характеризують складові поняття «кадри» – постійність та кваліфікація працівників – для поняття «персонал» не є обов'язковими.

У свою чергу термін «людські ресурси» може бути використаний на будь-якому із зазначених рівнів економіки. Він більшою мірою пов'язаний зі стратегічним управлінням, і його суть розкрита в концепції управління людськими ресурсами (УЛР). Концепція УЛР – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме людьми, які індивідуально і колективно вносять свій внесок у досягнення організаційних цілей [30]. Дана концепція була розроблена в 70-ті роки ХХ ст. в період «буму» стратегічного менеджменту і найбільшою мірою відображає роль людських ресурсів на сучасному етапі.

Далі охарактеризуємо терміни «людський потенціал», «людський капітал», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал». Поняття потенціалу передбачає сукупність можливостей, які при певних умовах стають реально діючими факторами [7]. Виходячи з даного визначення термін «людський потенціал» відображає фізичні, психічні, розумові здібності людини (групи людей), акцентуючи увагу на вроджених рисах характеру. Термін «трудовий потенціал» визначає сукупну здатність до праці реальної і потенційної робочої

сили. Він відображає як вроджені, так і набуті характеристики особистості. Як раніше було зазначено, цей термін найчастіше використовується в макроекономіці. Термін «людський капітал» в даний час отримує все більшу популярність, так як відображає можливість отримання доходу від вкладень коштів у людські ресурси. Людський капітал включає вроджені здібності і талант, а також освіту і набуту кваліфікацію. Вкладення коштів у навчання персоналу постають в якості інвестиційного проекту, а обґрунтування вкладень здійснюється методом, аналогічним іншим інвестиційним проектам. «Кадровий потенціал» – це сукупні здібності кадрів підприємства, які необхідні для того, щоб виконувати та координувати дії, що забезпечують підприємству стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань.

Давши характеристику основним термінам у галузі управління людськими ресурсами, зосередимо увагу на поняття «кадровий потенціал». При використанні цього терміна істотно те, що до нього відносять ті характеристики кадрів, які необхідні для досягнення цілей підприємства. Невірно розглядати «кадровий потенціал» у відриві від завдань, які повинні виконувати кадри. Кожен з розглянутих термінів має свою область застосування, але часто вони дублюють і заміщають один одного. У зв'язку з цим для встановлення більш жорстких меж області застосування поняття «кадровий потенціал» наведемо його суттєві відмінності від найбільш близьких до нього категорій: «трудовий потенціал» і «людський капітал». Насамперед, відзначимо основна відмінність даного терміна від «трудоного потенціалу». Воно полягає в таких характеристиках кадрів, як постійність та кваліфікація. Тобто коли йдеться про кадровий потенціал – це наявний і можливий рівень знань, навичок, умінь і особистісних характеристик тієї частини персоналу, яка задовольняє умовам сталості і кваліфікації. Це вказує на стратегічну орієнтацію даного поняття, так як стратегія найчастіше спирається на сталість і кваліфікацію кадрів (кадрова стратегія). Іншою відмінністю даного терміна від «трудоного потенціалу» є його більша орієнтованість на мікроекономіку. Відмінність «кадрового потенціалу» від «людського капіталу» полягає у його розгляді в контексті

певних функцій, які повинен виконувати працівник для розвитку підприємства, тобто відповідності знань, навичок, умінь і особистісних характеристик кадрів оптимальному рівню, необхідному для досягнення і підтримання конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. А поняття «людський капітал» відображає економічну доцільність вкладення коштів у розвиток цих знань, навичок, умінь.

Отже, область застосування поняття «кадровий потенціал» у сучасних умовах можна охарактеризувати наступним чином. Воно в більшій мірі застосовується в мікроекономіці для опису знань, навичок, умінь і особистісних характеристик кваліфікованого і постійного кадрового складу підприємства, необхідних для успішної реалізації його стратегічних цілей.

Передусім необхідно з'ясувати сутність системи управління персоналом, оскільки у працях українських та іноземних науковців не досягнуто стосовно цього єдності думок. Так, Є. Виноградов, М. Маусов, О. Ламскова виділяють як підсистеми технічну, адміністративну і людську та особистісно-культурну [31]. А. Волгін, В. Матірко, О. Модін в управлінні персоналом підприємства відрізняють управління діяльністю та управління людьми [3]. На їхню думку, управління діяльністю при цьому складається з планування діяльності, визначення виробничих завдань, створення системи вимірювання результатів виконуваної роботи, контролю за виконанням завдань. А управління людьми охоплює забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу, кадрову політику, навчання, інформування, мотивацію працівників тощо. Г. Осовська та О. Крушельницька виділяють такі підсистеми управління персоналом: управління трудовим потенціалом; відтворення трудових ресурсів; управління процесом використання трудових ресурсів [24].

Узагальнюючи теоретичні напрацювання у сфері управління людськими ресурсами, можна відзначити розбіжності при формулюванні різними авторами суті системи управління персоналом (таблиця А.3 Додатку А). Зауважимо, що згадані автори однакові стосовно тому, що метою системи управління

персоналом є досягнення загальних цілей підприємства. Систему управління персоналом автори уявляють як сукупність цілей, завдань, методів, заходів.

На нашу думку, під системою управління персоналом підприємства потрібно розуміти комплекс підсистем, спрямованих на збалансування цілей підприємства та його персоналу, тобто досягнення високого рівня задоволення працівників від трудової діяльності й максимальних показників діяльності підприємства у відповідному періоді.

Системи, в тому числі система управління персоналом, характеризуються ієрархічною побудовою, горизонтальними та вертикальними зв'язками. Розрізняють закриті системи, незалежні від зовнішнього середовища, та відкриті, що відчують зовнішній вплив, які характеризуються синергією і взаємозалежністю підсистем [35].

Управління персоналом є сукупністю механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток та використання персоналу підприємства, що реалізуються як низка взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності [34]. Таким чином, управління персоналом є одночасно окремою системою підприємства, процесом і структурою. У цьому зв'язку пропонуємо наступне визначення: «система управління персоналом підприємства – це складний комплекс із логічно побудованими взаємозв'язками, в якому реалізуються функції управління працівниками на підприємствах, містяться підсистеми загального та лінійного керівництва, а також низка функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій»

1.2. Аналіз основних підходів до управління персоналом

Одна з найважливіших складових управлінської діяльності – управління персоналом, як правило, ґрунтується на концепції управління – узагальненому уявленні (необов'язково декларуємому) про місце людини в організації. У теорії і практиці управління людською стороною організації можна виділити

чотири концепції, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління – економічного, органічного і гуманістичного [16].

Економічний підхід до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. У рамках цього підходу провідне місце займає технічна (у загальному випадку інструментальна, тобто спрямована на оволодіння трудовими прийомами), а не управлінська підготовка людей на підприємстві. Організація тут означає упорядкованість відносин між ясно обкресленими частинами цілого, що мають визначений порядок. У сутності організація – це набір механічних відносин, і діяти вона повинна подібно механізму: алгоритмізовано, ефективно, надійно і передбачувано.

Серед основних принципів концепції використання трудових ресурсів можна виділити наступні [30]:

- забезпечення єдності керівництва – підлеглі одержують накази тільки від одного начальника;
- дотримання строгої управлінської вертикалі – ланцюг управління від начальника до підлеглого спускається зверху вниз по всій організації і використовується як канал для комунікації й ухвалення рішення;
- фіксування необхідного і достатнього обсягу контролю – число людей, підлеглих одному начальнику, повинне бути таким, щоб це не створювало проблеми для комунікації і координації;
- дотримання чіткого поділу штабної і лінійної структур організації – штабний персонал, відповідаючи за зміст діяльності, ні при яких обставинах не може здійснювати владних повноважень, якими наділені лінійні керівники;
- досягнення балансу між владою і відповідальністю – безглуздо робити кого-небудь відповідальним за яку-небудь роботу, якщо йому не дані відповідні повноваження;
- забезпечення дисципліни – підпорядкування, ретельність, енергія і прояв зовнішніх знаків поваги повинні здійснюватися відповідно до прийнятих правил і звичаїв;

– досягнення підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі за допомогою твердості, особистого приклада, чесних угод і постійного контролю;

– забезпечення рівності на кожному рівні організації, заснованого на доброзичливості і справедливості, щоб надихнути персонал до ефективного виконання своїх обов'язків; заслужена винагорода, що підвищує моральний стан, але не веде до переоплати чи перемотивуванню.

У таблиці Б.1 Додатку Б представлено короткий опис економічного підходу до управління.

У рамках органічної парадигми послідовно склалися концепція управління персоналом і концепція управління людськими ресурсами. Саме організаційний підхід позначив нову перспективу управління персоналом, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за рамки традиційних функцій організації праці і зарплати.

Кадрова функція з реєстраційно-контрольної поступово стала розвиваючою і поширилася на пошук і підбор працівників, планування кар'єри значимих для організації фігур, оцінку працівників управлінського апарата, підвищення їхньої кваліфікації.

Акцентування уваги на людському ресурсі сприяло народженню нового представлення про організацію. Вона стала сприйматися як жива система, що існує в навколишній середовищі. У цьому зв'язку використовувалися, як мінімум, дві аналогії (метафори), що сприяли розвитку нового погляду на організаційну реальність.

Перша, що виходила з ототожнення організації з людською особистістю, ввела в науковий оборот такі ключові поняття, як мети, потреби, мотиви, а також народження, дорослішання, старіння і смерть чи відродження організації.

Друга, прийнявши як зразок для опису організаційної реальності функціонування людського мозку («організація як мозок, що переробляє

інформацію»), дозволила глянути на організацію як на збори частин, з'єднаних лініями управління, комунікації і контролю.

Ілюстрацією першої можливості є використання положень теорії мотивації А. Маслоу як основу для виділення напрямків і змісту діяльності по управлінню персоналом (таблиця Б.2 Додатку Б).

Можна сформулювати наступні принципи голографічного структурування організації:

- зберігання цілісності організації в кожній її частині (у підрозділі й аж до кожного працівника);
- створювання множинних зв'язків між частинами організації;
- розвивання одночасно і спеціалізації персоналу, і його універсалізації;
- створювання умов для самоорганізації кожного працівника і колективу в цілому [25].

Привабливість розглянутого підходу підсилювалася ще і тим, що стало очевидним, що прийняття управлінських рішень ніколи не може бути цілком раціональним, оскільки в реальності працівники управлінського апарата:

- діють на основі неповної інформації;
- здатні досліджувати тільки обмежений набір варіантів кожного рішення;
- нездатні точно оцінити результати.

В остаточному підсумку організаційний підхід, визнаючи принцип обмеженої раціональності (обмеженої пошуком інформації і контролем результатів за допомогою цілей і задач, а не контролем за поведінням за допомогою правил і програм), фокусується на наступних ключових моментах:

- необхідно робити акцент на навколишнім середовищі, у якому живе організація;
- організацію треба розуміти в термінах взаємозалежних – усередині – і міжорганізаційних підсистем, виділяючи ключові підсистеми й аналізуючи способи управління їх відносинами із середовищем. Популярний спосіб

аналізу – визначення набору ключових потреб, що організація повинна задовольнити для власного виживання;

– між підсистемами необхідно створювати рівновагу й усувати дисфункції.

Опис органічного підходу представлено в таблиці Б.3 Додатку Б.

Подолання протиріч, характерних для організаційного підходу до управління, дозволило сформулювати наступні рекомендації, істотні з погляду підвищення ефективності управління персоналом:

– визнаючи помилки, що допускаються при дії в складному середовищі, неминучими, необхідно заохочувати в співробітників такі якості, як відкритість і рефлексивність;

– істотно заохочувати такі способи аналізу, що визнають можливість реалізації різних підходів до вирішення проблем. При цьому необхідно ініціювати конструктивні конфлікти і дискусії між представниками різних точок зору. Це часто приводить до переосмислення цілей організації і переформулюванню способів їхнього досягнення;

– важливо уникати того, щоб структура діяльності безпосередньо визначала організаційну структуру. Меті і задачі повинні не задаватися зверху, а з'являтися в процесі роботи. У планах указуються скоріше обмеження (те, чого потрібно уникати), чим те, що конкретно потрібно зробити;

– необхідно підбирати людей, створювати організаційні структури і підтримувати процеси, що сприяють реалізації цих принципів.

Гуманістична парадигма, що розвивається в останній час, виходить з концепції управління людиною і з представлення про організацію як культурному феномені.

Організаційна культура – цілісне представлення про цілі і цінності, властиві організації, специфічних принципах поведінки і способів реагування, стає одним з пояснювальних принципів.

При цьому культура розглядається крізь призму відповідних еталонів розвитку, відбитих у системі знань, ідеології, цінностях, законах і повсякденних ритуалах, зовнішніх стосовно організації, соціальних общностей.

Вплив культурного контексту на управління персоналом сьогодні представляється цілком очевидним. Наприклад, у Японії організація розглядається не як робоче місце, що поєднує окремих працівників, а як колектив. Для такої організації характерний дух співробітництва, взаємозалежність; довічний найм перетворює організацію в продовження родини; між начальниками і підлеглими встановлюються патерналістські відносини.

Відповідно до гуманістичного підходу культура може розглядатися як процес створення реальності, що дозволяє людям бачити і розуміти події, дії, ситуації певним чином і додавати зміст і значення своєму власному поведженню. Здається, що все життя людини визначається писаними й особливо неписаними правилами.

Однак насправді звичайно правила є лише засобом, а основна дія розвертається лише в момент вибору: яке з правил застосовувати в даному випадку. Наше розуміння ситуації визначає те, який набір правил ми використовуємо.

Часто наше розуміння організації базується на процесах, що створюють системи значень, які поділяють всі члени організації. У цьому контексті можна поставити такі питання: які загальні інтерпретаційні схеми дозволяють цій організації існувати? Звідки вони походять? Як вони створюються, передаються та зберігаються?

Кожен аспект організації має символічне значення і допомагає формувати реальність. Це стосується, зокрема, "об'єктивних" організаційних структур, правил, політик, цілей, посадових інструкцій та стандартизованих процедур. Наприклад, щотижневі або щорічні наради, які всі вважають марною тратою часу, можна сприймати як ритуал. Навіть за зовнішнім виглядом порожньої

зали засідань (строгі ряди стільців, акуратно розкладені папки, склянки тощо або дружній безлад) можна багато дізнатися про організаційну культуру.

Гуманістичний підхід зосереджується на людському аспекті організації, який часто ігнорують інші підходи.

З погляду цього параметра важливо оцінити, наскільки працівники підприємства інтегровані в існуючу систему цінностей (тобто, наскільки вони беззастережно приймають її як свою власну) і наскільки вони чутливі, гнучкі та готові до змін у ціннісній сфері в зв'язку зі змінами в умовах життя і діяльності. Також важливо, чи живе підприємство в цілому по тим самим правилам і принципам ухвалення рішення чи ж на підприємстві різні групи живуть за різними правилами і сповідають різні принципи.

Позитивна роль гуманістичного підходу в розумінні організаційної реальності полягає в наступному:

– культурологічний погляд на організацію надає керівникам цілісну систему понять, за допомогою якої вони можуть зрозуміти та осмислити свій повсякденний досвід. Це дозволяє розглядати визначені типи дій як нормальні, легітимні, передбачувані й уникати в такий спосіб проблем, детермінованих базисною невизначеністю і суперечливістю, що стоять за багатьма людськими цінностями і діями;

– розуміння організації як культурного феномена дозволяє зрозуміти, через які символи і значення відбувається спільна діяльність людей в організаційному середовищі. Якщо економічний та організаційний підходи підкреслюють структурну сторону організації, то культурологічний підхід показує, як можна створювати організаційну реальність і впливати на неї через мову, норми, фольклор, церемонії тощо. Раніше багато менеджерів бачили себе насамперед як тих, хто створює структури і посадові інструкції, координує діяльність і мотивує персонал, а тепер вони можуть розглядати себе як людей, що здійснюють символічні дії, спрямовані на створення і розвиток певних значень;

– гуманістичний підхід також дозволяє переосмислити характер відносин організації з навколишнім середовищем, показуючи, що організації здатні не лише адаптуватися, але й змінювати своє оточення, спираючись на власне бачення себе і своєї місії. Розробка стратегії організації може стати процесом активного формування і трансформації навколишньої реальності.

В межах цього підходу виникає розуміння, що ефективний організаційний розвиток полягає не лише у зміні структур, технологій і навичок, але й у зміні цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей [20].

Тобто, сучасні концепції управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного й економічного керування, а з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості й теорії людських відносин. Адміністративні методи – це в будь-якій організації потужний важіль досягнення мети, особливо в тих випадках, коли треба підкорити колектив та спрямувати його на вирішення конкретних поточних задач управління. Економічні методи сприяють виявленню нових можливостей і резервів в організації, але головне в них зараз – чітке та доцільне планування та зміна системи матеріального стимулювання з урахуванням економічних інтересів усіх учасників трудового процесу. Стосовно психологічної групи методів, слід акцентувати увагу на прогнозуванні впливу соціально психологічних методів на роботу персоналу, звертаючи увагу на те, що дані методи являють собою найбільш тонкий інструмент впливу на соціальні групи й особистість конкретного співробітника, а такий інструмент вимагає дозованого й диференційованого застосування.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз системи управління персоналом торговельного підприємства

Підприємство ТОВ «МАКС-ТРАНС» спеціалізується на торгівлі автомобільними легковими та індустриальними шинами та колесними дисками.

Органами управління Товариства є: загальні збори Учасників Товариства; Генеральний Директор Товариства. Вищим органом ТОВ «МАКС-ТРАНС» є загальні збори його учасників. Виконавчим органом управління є Генеральний Директор. За весь час роботи торговельне підприємство ТОВ «МАКС-ТРАНС» зарекомендувало себе як надійний партнер, стабільна у фінансовому відношенні фірма. Організаційна структура підприємства наведена на рисунку В.1 Додатку В.

Важлива роль в ефективній і прибуткової роботи підприємства відводиться раціональній організації і правильно сформованій системі управління. Існуюча система управління в ТОВ «МАКС-ТРАНС» склалася виходячи з поставлених перед організацією завдань та сформованих ринкових умов. Дана схема управління дозволяє спрямовувати діяльність адміністрації на забезпечення узгодженої роботи всіх підрозділів з метою виконання поставлених завдань.

У ТОВ «МАКС-ТРАНС» лінійна організаційна структура. Лінійна структура управління є логічно найбільш стрункою і формально визначеною, але разом з тим і найменш гнучкою. Керуючий володіє всією повнотою влади, але відносно маленькими здібностями вирішення завдань, що вимагають вузьких, спеціальних знань. Лінійна організаційна структура управління має свої переваги і недоліки. Переваги лінійної організаційної системи управління: єдність і чіткість розпоряджень; узгодженість дій виконавців; простота управління (один канал зв'язку); вірно виражена відповідальність;

оперативність у прийнятті рішень; особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності власного підрозділу.

Недоліки лінійної організаційної системи управління: високі вимоги до керівника, який повинен бути всебічно підготовлений для забезпечення ефективного управління всіма функціями; відсутність підрозділів для планування і підготовки рішень; перевантаження інформацією, численні контакти з підлеглими, вищестоящими та іншими структурами; концентрація влади у керівництві.

З організаційно-функціональної схеми структури управління ТОВ «МАКС-ТРАНС» ми бачимо, що на підприємстві використовується така організаційна структура, що безпосередньо генеральному директору організації підпорядковуються заступники з розвитку, з персоналу, зі збуту та головний бухгалтер. Кожен працівник підприємства здійснює функції, визначені посадовими інструкціями. Генеральний Директор підприємства є одноосібним виконавчим органом Товариства. Генеральний Директор здійснює поточне керівництво діяльністю Товариства згідно з законодавством і Статутом. Генеральний Директором може бути Учасник Товариства. З Генеральним Директором укладається контракт на строк не менше одного року згідно з законодавством.

До безпосередніх повноважень директора належать: організація роботи гіпермаркету; укладення угод; представлення його у всіх організаціях, установах; відкриття в банках розрахункових рахунків; видача наказів, що обов'язкові для всіх працівників; прийом та звільнення з роботи працівників.

Основними завданнями відділу продажів є: забезпечення фінансовими та кредитними ресурсами Товариства; ефективне використання оборотних коштів і фінансових ресурсів підприємства; аналіз стану фінансового стану підприємства, пошук нових шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства; реалізація товарів.

Функціями відділу продажів є: участь у складанні бізнес-планів з усіма необхідними розрахунками з урахуванням максимальної мобілізації

внутрішньогосподарських ресурсів; визначення потреби підприємства в усіх видах кредиту та джерел фінансування; аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості та вжиття заходів до їх скорочення.

Проведемо аналіз товарного асортименту підприємства. Аналіз динаміки і структури продажу основних груп товарів ТОВ «МАКС-ТРАНС» представлений в таблиці Г.1 Додатку Г та рисунку Г.1 Додатку Г.

Розглянувши структуру товарообороту ТОВ «МАКС-ТРАНС» за 2023 рік можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу в структурі продаж займають легкові шини (23,21%). Наступні позиції займають: легкогрузові шини (16,35%), індустриальні шини (12,17%), колесні диски (13,24%) та сільгоспгосподарські шини (8,62%). Виходячи із отриманих даних, можна зробити висновок, що об'єм товарообігу ТОВ «МАКС-ТРАНС» з кожним роком збільшується, але темп росту товарообігу поступово зменшується. Це свідчить про те, що необхідно застосувати комплекс заходів, які дозволять значно покращити темп росту товарообігу на підприємстві. Проведемо аналіз та оцінку економічних показників ТОВ «МАКС-ТРАНС» (таблиця Г.2 Додатку Г).

Провівши аналіз динаміки основних економічних показників підприємство ТОВ «МАКС-ТРАНС» за 2021-2023 роки, ми бачимо, що товарообіг підприємства з кожним роком зростає.

Так за період з 2021 по 2022 рік товарообіг збільшився на 3659,99 тис. грн і склав 49660,0 тис.грн, а за період з 2022 по 2023 рік – на 7,99%, або 3969,5 тис.грн, що склало 53629,0 тис. грн. Проте зросли також за цей період і витрати, причому протягом 2021-2023 рр. витрати зростали більш високими темпами, ніж товарооборот та валовий дохід. В результаті цього в 2023 році ТОВ «МАКС-ТРАНС» темп зростання прибутку зменшився. Розмір витрат підприємства у 2021 році склав 1322,3 тис.грн, у 2022 році цей показник збільшився на 74,7 тис.грн до 1322,30 тис.грн, а в 2023 році витрати зросли ще на 87,90 тис.грн і склали 1410,20 тис.грн.

Проаналізувавши динаміку фінансових результатів підприємства ТОВ «МАКС-ТРАНС», можна зробити такий висновок. Виручка від реалізації продукції у 2023 р. зросла на 3969,5 тис. грн, або на 7,99 %.

Виходячи із отриманих даних, можна зробити висновок, що об'єм товарообігу ТОВ «МАКС-ТРАНС» з кожним роком збільшується, але темп росту товарообігу поступово зменшується. Це свідчить про те, що необхідно застосувати комплекс заходів, які дозволять значно покращити темп росту товарообігу на підприємстві.

На даний момент, чисельність працівників ТОВ «МАКС-ТРАНС» складає 48 чоловік. Склад і структура працівників торговельного підприємства представлена в таблиці Д.1 Додатку Д. З таблиці видно, що управлінський персонал ТОВ «МАКС-ТРАНС» у загальній чисельності працівників займає 20%, торгово-оперативний – 60% і допоміжний – 20%. До складу керівного управлінського персоналу входять директор підприємства, його заступники і головний бухгалтер. До складу фахівців відносяться начальники відділів. Їх налічується 9 чоловік або 60% всієї чисельності. До складу допоміжного персоналу входять робітники по переміщенню товарів, водії та прибиральниця.

Проведемо аналіз вікової структури працівників магазину ТОВ «МАКС-ТРАНС» за 2023 р. (рисунок Д.1 Додатку Д). Аналіз структури персоналу за віком показує, що найбільшу питому вагу мають кадри в віці 34-49 роки.

Слід пам'ятати, що в стадії пориву краще спиратися на молодь до 30 років, в стадії стабільної та надійної роботи – на 40-літніх, там де потрібен значний досвід та кваліфікація, робити акцент на 50-річних.

Зараз підприємство «МАКС-ТРАНС» знаходиться в стабільній стадії розвитку, тому структура персоналу за віком майже оптимальна.

Більшість співробітників, а саме 31 (65%) осіб, складають особи жіночої статі. Осіб чоловічої статі – 17 (35%) чоловік. Аналіз статевого складу персоналу відображений на рисунку Д.2 Додатку Д. Переважання працівників жінок пов'язане головним чином зі специфікою роботи і з вимогами, що

пред'являються до вакантних посад. Аналіз якісного складу працівників ТОВ «МАКС-ТРАНС» визначається загальноосвітнім та професійно-кваліфікаційним рівнем персоналу.

Якісний склад трудових ресурсів за 2022-2023 рр. представлено в таблиці Д.2 Додатку Д. Структура персоналу ТОВ «МАКС-ТРАНС» за рівнем освіти надана на рисунку Д.3 Додатку Д.

Середньосписковий склад визначається за формулою (2.1):

$$Ч_{сс} = \frac{(Ч_{пр} + Ч_{кр})}{2}, \quad (2.1)$$

де, $Ч_{сс}$ – середньосписочний склад;

$Ч_{пр}$ – чисельність на початок року;

$Ч_{кр}$ – чисельність на кінець року.

$$Ч_{сс} = \frac{(48 + 46)}{2} = 47_{чол}$$

Стан кадрів на підприємстві може бути визначений за допомогою коефіцієнтів вибуття і прийому кадрів. Коефіцієнт прийому кадрів розраховується за формулою (2.2):

$$Кпк = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{сс}}, \quad (2.2)$$

де, $Ч_{пр}$ – кількість прийнятих за звітний період, чоловік;

$R_{спис}$ – облікова чисельність працівників, чоловік.

$$Кпк_{2022} = \frac{9}{46} = 0,2. \quad Кпк_{2023} = \frac{14}{48} = 0,29.$$

Коефіцієнт прийому кадрів на підприємстві у 2022 році був високий і становив 20%, а в 2023 році він збільшився і складає – 29 %.

Плинність кадрів розраховується за формулою (2.3):

$$P_k = \frac{Ч_{звд}}{Ч_{сс}} \times 100, \quad (2.3)$$

де, $Ч_{звд}$ – кількість звідьнених за звітний період, чоловік.

$$P_{k2022} = 7/46 * 100 = 15\%. \quad P_{k2023} = 12/48 * 100 = 25\%$$

Така висока величина плинності кадрів говорить про відсутність комплексної системи керування кадрами й про недостатньо гарну мотивацію при роботі з персоналом магазину.

Для аналізу показників ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «МАКС-ТРАНС» за 2021-2023 рр. складемо таблицю Д.3 Додатку Д. Аналіз динаміки показників плинності показує стійкий негативний ріст плинності кадрів у ТОВ «МАКС-ТРАНС».

Як видно з даних таблиці продуктивність праці в 2021 році склала 693,3 тис. грн./чол., у 2022 році – 871,8 тис. грн./чол, у 2023 році – 1034,6 тис. грн./чол. У 2022 році в порівнянні з 2021 роком сталося збільшення показника на 33,86 тис. грн./чол. або на 2,09%. У 2023 році в порівнянні з 2022 роком зростання показника склало 2,77 тис. грн./чол. або 0,17%. В той же час середня заробітна плата працівника за місяць склала в 2022 році – 1,921 тис. грн, в 2023 році – 2,217 тис. грн, в 2024 році – 2,285 тис. грн. Частка витрат на персонал на торговельних підприємствах є традиційно відносно високою в структурі операційних витрат.

Динаміка показників плинності кадрів ТОВ «МАКС-ТРАНС» за 2021-2023 рр. представлена на рисунку Д.4 Додатку Д.

Витрати на персонал, як правило посідають друге місце після матеріальних витрат. Невелика питомавага витрат в обсязі операційних витрат підприємства може свідчити про низьку заробітну плату працівників підприємства.

У таблиці Д.4 Додатку Д проаналізовано динаміку питокої ваги витрат на персонал у структурі операційних витрат досліджуваного підприємства упродовж 2020 – 2023 років. На рисунку Д.5 Додатку Д подано дані про

динаміку питомої ваги витрат на персонал в обсязі оперативних витрат низки досліджуваних підприємств за період 2020-2023 рр. Із рисунка видно, що питома вага витрат на персонал дещо змінювалася залежно від фінансового стану підприємства. Середнє арифметичне значення питомої ваги витрат на персонал в обсязі операційних за три роки склало 17,34%.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Мета реалізації кадрового потенціалу підприємства – формування висококваліфікованого колективу працівників, здатних забезпечити конкурентоспроможність підприємства в ринкових умовах [1]. Досягнення даної мети пов'язане з вирішенням проблем реалізації кадрового потенціалу, що стримують розвиток підприємства. Тому є важливим визначення тих особливостей кадрової роботи, які не дозволяють виконувати дану діяльність підприємства максимально ефективно. Анкета оцінки ступеню задоволеності робітників системою мотивації праці та розвитку персоналу наведена в таблиці Д.5 додатку Д.

Результати опитування співробітників підприємства ТОВ «МАКС-ТРАНС» (n = 47), дозволили визначити основні проблеми реалізації кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах, такі як: високий рівень плинності працівників; невідповідність кваліфікації працівників вимогам виробництва; недостатню увагу до підготовки та перепідготовки співробітників; відсутність науково обґрунтованого нормування і ефективної системи стимулювання праці.

Згідно з проведеним дослідженням на підприємстві, ТОВ «МАКС-ТРАНС» самі високі показники обороту спостерігаються у керівників і допоміжних робітників. Найбільшою «стабільністю» характеризуються службовці. Керівники щорічно лідирують за показником обороту. Висока змінюваність кадрів цієї категорії пояснюється значною плинністю керівників нижчої ланки управління, що пов'язано з особливостями організації праці, відсутністю стабільності на підприємстві. Крім того, важливе значення має те,

що це працівники в основному 18-30 років. Ці люди, як правило, прагнуть до максимально вигідного додатку своєї праці, комунікабельні, добре пристосовуються до нових умов, тому проявляють високу професійну рухливість. Значна змінюваність допоміжних робочих пов'язана з важкими умовами праці та низькою заробітною платою. Відносна стабільність службовців пояснюється, на наш погляд, сприятливими умовами праці, відсутністю альтернатив зайнятості, невисоким попитом на ринку праці.

Серед звільнень на підприємстві ТОВ «МАКС-ТРАНС» переважають добровільні. Лише невелика частина працівників (близько 5%) звільнена за ініціативи адміністрації, головним чином за порушення трудової дисципліни. За результатами інтерв'ю з тими, хто звільняється, проведеного співробітниками відділу кадрів, 36,2% респондентів покидають роботу через низьку заробітну плату, 26,1% не задоволені умовами праці. На рішенні про звільнення позначаються також стать, вік, психомоторні якості, рівень освіти, професійна приналежність, ціннісні установки та ін. Невисока мобільність осіб старших вікових пов'язана з їх вельми скромними уявленнями про забезпеченість, збереженими з радянських часів, з низькою самооцінкою, незнанням кон'юнктури ринку праці, а також небажанням ризикувати. Результати опитування, проведеного на підприємстві ТОВ «МАКС-ТРАНС» в 2023 р, свідчать про низький рівень задоволеності працею працівників за всіма параметрами, які характеризують систему мотивації, крім рівня заробітної плати (рисунок Д.6 Додатку Д). Найнижчі значення мають індекси задоволеності залежності заробітної плати від результатів праці (-0.3), відповідності виконуваній роботі-ти кваліфікації (-0,5) та оцінки можливості підвищення кваліфікації (-0,75). Негативні значення індексів задоволеності свідчить про те, що на підприємстві склалася негативна ситуація в галузі трудової мотивації працівників, що загрожує зростанням соціальних протиріч і конфліктів в колективі. Відносно мотивації і стимулювання праці більше третини опитаних (39,9%) зазначили, що на підприємстві ТОВ «МАКС-ТРАНС» мало уваги приділяється моральному стимулюванню. Соціологічний аналіз виявив

залежність індексів задоволеності компонентами системи трудової мотивації від рівня освіти і стажу роботи респондентів. Так, задоволеність можливістю просування по службі у працівників з вищою освітою становить -0,2, тоді як в опитаних з середньою спеціальною освітою 0,06 і середнім 0,23.

Працівники, які мають великий стаж роботи, бачать необхідність вдосконалення технології навчання. Цей висновок підтверджується розподілом відповідей залежно від стажу роботи. Робітники зі стажем до трьох років відзначають велику ступінь задоволення методами і формами навчання.

За результатами анкетування були виявлені найбільш бажані для співробітників стимули, такі як: гідна заробітна плата; можливість отримувати заробітну плату в залежності від результатів праці; можливість підвищувати кваліфікацію та відповідно, просуванні по службі.

Проведене дослідження дозволило виявити, що на підприємстві ТОВ «МАКС-ТРАНС» відсутня комплексна система стимулювання працівників, які не здійснюється вибір альтернатив. Практично повністю відсутня система аналізу соціальних умов: не аналізується задоволеність і мотивування працівників підприємства при виборі і використанні інструментів стимулювання трудової активності персоналу, не враховуються види потреб працівників різних соціально-професійних груп.

Основними завданнями відділів кадрів торговельних підприємств в даний час є підбір, розстановка, підготовка персоналу вивчення причин плинності кадрів та облік персоналу, що в умовах інноваційного розвитку абсолютно недостатньо. Сучасна економіка орієнтована на ефективну реалізацію кадрового потенціалу, тому кадрова служба повинні вирішувати такі завдання, як: вдосконалення нормування та організації праці, управління персоналом з метою підвищення ефективності виробництва, розробка системи мотивації праці працівників підприємства; організація роботи відповідно до вимог документів системи якості. Разом з тим знайомство з роботою кадровою службою на підприємстві ТОВ «МАКС-ТРАНС» показало, що мало уваги приділяється вивченню досвіду передових підприємств галузі з впровадження

комплексних систем нормування та організації праці, мотивації і стимулювання співробітників.

Незважаючи на те, що питома вага персоналу торговельного підприємства ТОВ «МАКС-ТРАНС» з вищою і незакінченою вищою освітою стійко зростає, навчання не завжди є ефективним інструментом у роботі з кадрами. Великі можливості в розвитку працівників будуть реалізовані в тому випадку, коли навчання отримає комплексний характер.

Більшість індексів задоволеності системою розвитку персоналу має позитивне значення, хоча і невисокого рівня. Найбільші значення відзначаються в індексу задоволеності формою навчання (+0,1), індексу зацікавленості в просуванні по службі (+0,5). Найбільше незадоволення викликають застосовувані методи навчання (-0,22), існуюча система просування по службі (-0,19). При цьому респонденти менш різко висловлюють свою незадоволеність системою розвитку ніж системою трудової мотивації праці (рисунок Д.7 Додатку Д). Дослідження показало, що 30,1% співробітників бажали би для свого професійного зростання використовувати підвищення кваліфікації, а в найменшій мірі співробітники бажають ротацію (10,2% респондентів).

Проходити навчання поза організації бажали 17% опитаних, і 14,2% співробітників бажали проходити навчання всередині організації (рисунок Д.8 Додатку Д). Віддали перевагу підвищенню кваліфікації в якості методу навчання, що впливає на професійне зростання і розвиток, 35,1% респондентів у віці до 20 років і 30,1% респондентів від 20 до 29 років.

Близько 40% респондентів у віці від 30 до 39 років бажали б використовувати для свого професійного зростання навчання персоналу поза організацією. Аналіз показав, що статеві відмінності практично не впливають на ступінь задоволеності. Розподіл відповідей опитуваних залежно від освіти відзначає більшу незадоволеність системою розвитку персоналу на підприємстві у працівників, які мають вищу освіту.

Причина полягає у тому, що робітників з вищою освітою зайняті висококваліфікованою працею, пред'являє підвищені вимоги до професійних знань, крім того, вони мають більше бажання в просуванні по службі. Цікавим є той факт, що робітники із середньою та середньою спеціальною освітою цілком задоволені системою розвитку персоналу.

В якості основних недоліків у системі навчання були вказані: невідповідність методів навчання потребам виробництва – 33,5%, відсутність зацікавленості з боку учнів – 29,2%, недостатнє фінансування – 21,4%, відсутність оцінки ефективності навчання – 12,3 % (рисунок Д.9 Додатку Д).

Незважаючи на те, що на підприємстві ТОВ «МАКС-ТРАНС» використовуються методи навчання як на робочому місці, більшість респондентів вважають застосовувані способи навчання застарілими (62,9%).

Оцінка ефективності проведеного навчання або підвищення кваліфікації на підприємстві не проводиться. Фінансування підготовки кадрів забезпечується як за рахунок коштів, що включаються в собівартість продукції, так і за рахунок прибутку підприємства. Це знижує зацікавленість роботодавця у розвитку програм підвищення кваліфікації. Стримуючим фактором є також висока плинність кадрів.

Таким чином, сформулюємо модель ефективного підходу до реалізації кадрового потенціалу торговельних підприємств в сучасних умовах. Розвиток програм перекваліфікації та підготовки кадрів у модульній формі протягом всього періоду роботи при значній тривалості перебування працівника на підприємстві: введення програм розвитку особистості і соціальної відповідальності на підприємстві; введення програм активації мотивації на творчу працю і введення програм матеріального та морального стимулювання; зосередження на формування продуктивного колективу і місця кожного працівника в колективі. Рішення представлених проблем не тільки забезпечить підприємству ТОВ «МАКС-ТРАНС» можливість істотного збільшення особистого трудового внеску працівника, а й гарантією постійної зайнятості.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування комплексної системи управління персоналом

Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства і управління персоналом зокрема показав, що у компанії існує низка проблем, які необхідно вирішувати для підвищення ефективності роботи ТОВ «МАКС-ТРАНС» та зростання основних техніко-економічних показників.

В ході аналізу було встановлено, що на підприємстві досить висока плинність персоналу, особливо у такій категорії працівників як фахівці, середній вік працівників компанії, складає 26 років, стаж роботи в сфері торгівлі від одного до двох років, низький середній рівень освіти персоналу, значно нижча, ніж в середньому в торгівлі.

Всі функції по організації і плануванню праці підготовки і навчанню кадрів покладені на директора товариства, що не дає змоги більш продуктивного використання персоналу, знаходження внутрішніх резервів підвищення продуктивності праці, завоювання більшої частки ринку.

Було встановлено, що практично не ведеться робота по наступних напрямках діяльності в управлінні персоналом: відбір персоналу; адаптація персоналу; оцінка персоналу; трудові переміщення персоналу (робота з резервом, планування кар'єри).

В результаті аналізу виявлено значні недоліки в системі мотивації персоналом. Ми вважаємо за необхідне переглянути роль управління персоналом на торговельному підприємстві ТОВ «МАКС - ТРАНС».

Для наочності виявлення основних проблем в управлінні персоналом в магазині ТОВ «МАКС-ТРАНС» найбільш підходить «Причинно-наслідкова діаграма» або «Діаграма Ісікави». Вона є графічним зображенням розподілу впливу негативних факторів на результати господарської діяльності.

Діаграма причин і результатів використовувалась першопочатково стосовно якості продукції, але існуючі у наш час тенденції дозволяють вважати, що діаграма використовується у різних сферах. Разом з цим у межах менеджменту персоналу побудови діаграми причин і результатів не здійснювалося. У загальному вигляді діаграма причин і результатів походить на кістяк людини або дерево. Для того, щоб адаптувати діаграму причин і результатів до вирішення завдання, яке полягає у знаходженні умов, що забезпечують ефективність менеджменту персоналу на підприємстві, доцільно скористатися методом та процедурою побудови діаграм причин та результатів [3]. Діаграма причин і результатів дає наочне уявлення не тільки про ці фактори, які впливають на досліджуваний об'єкт, але і про причинно-наслідкові зв'язки цих факторів. Так, проблемою для ТОВ «МАКС-ТРАНС» є відсутність комплексного управління персоналом, яка обумовлюється виявленими проблемами в управлінській діяльності.

Діаграма Ісікави управління побудована для виявлення основних проблем в управлінні персоналом в торговельному підприємстві ТОВ «МАКС-ТРАНС» представлена на рисунок Ж.1 Додатку Ж. На основі аналізу недоліків системи управління персоналом в торговельному підприємстві ТОВ «МАКС-ТРАНС» запропоновано використовувати алгоритм формування комплексної системи управління персоналом (рисунок Ж.2 Додатку Ж).

Запропонований алгоритм формування комплексної системи управління персоналом включає такі етапи на торговельному підприємстві ТОВ «МАКС - ТРАНС».

I етап. Аналіз стану справ з управління персоналом на підприємстві – метою проведення даного етапу є вивчення існуючого стану управління персоналом, виявлення основних «вузьких місць» в управлінні. Під час проведення першого етапу необхідно виконати аналіз складу співробітників за даними з різних джерел – списки: співробітників з бухгалтерії, складені керівниками відділів (з указаними посадами, коротким описом обов'язків, ієрархічним підпорядкуванням, характеристикою співробітників). Також

необхідним елементом буде ревізія та аналіз особистих справ і трудових книжок співробітників – наявність, відповідність записів, характеристика, тощо. Третім компонентом першого етапу пропонується виконати аналіз або положення про персонал, посадові інструкції.

II етап. Розробка плану, організація роботи за різними напрямками управління персоналом – на основі результатів першого етапу розробляється спочатку план проведення організаційних заходів, спрямованих на створення комплексної системи управління персоналом. У межах другого етапу доцільно виокремити такі елементи створюваної системи управління персоналом: забезпечення укомплектування підприємства робітниками необхідних професій, спеціальностей та кваліфікацій; створення та ведення бази даних потенційних кандидатів на посади.

Метою створення даного елемента є вивчення ринку робочої сили по необхідних спеціальностях, забезпечення можливості оперативного підбору необхідного спеціаліста у «форс-мажорних» обставинах.

Перший захід – коригування баз даних з урахуванням наявних потреб підприємства – одноразово. Регулярні заходи: поповнення бази даних матеріалами Інтернет-сайтів з працевлаштування, біржі праці тощо (щотижнево упродовж 2-х годин); відвідування тематичних виставок, знайомство із спеціалістами, що працюють у відповідній сфері (згідно з планом виставок).

Здійснення добору кадрів згідно із заявкою керівництва підприємства або керівників відділів. Мета: закриття вакантних позицій. Заходи:

- розробка форми «заявки на персонал» одноразово (1-2 години);
- розробка та погодження «схеми підбору співробітників на вакантні позиції» - одноразово (0,5-1 години);
- розміщення реклами у ЗМІ – в міру виникнення нових вакантних позицій;
- розміщення оголошень про пошук співробітників у мережі Internet – залежно від виникнення нових вакансій та регулярне розміщення понеділок –

середа (підготовка до розміщення та розміщення вакансії від 10 хв. Час залежить від кількості вакансій та кількості сайтів, на яких розміщуються вакансії);

- пошук міні-резюме по наявній базі та у мережі Internet – за необхідності (від 10 хв. до 1 години);

- пошук спеціалістів по «рекомендаціях» – робота з базою даних резюме - по необхідності (час залежить від обсягу);

- робота з агентствами з працевлаштування – по мірі необхідності;

- робота з курсами підготовки-перепідготовки – за необхідності;

- розробка систем тестового відбору пошукачів (професійні, особистісні тести, можливо організація ділових ігор для визначення професійного рівня претендентів, розробка опитувальника для відбору претендентів на основні позиції) – одноразово з подальшим коригуванням.

Вивчення ринку праці. Мета: визначення можливих джерел забезпечення необхідними кадрами, виявлення додаткових нюансів для розробки системи мотивації, коригування системи оплати праці та інших напрямів роботи з персоналом, схем побудови профільних підрозділів, побудова систем збуту, комплексу послуг, що надаються:

- аналіз інформації, отриманої у результаті інтерв'ю у фоновому режимі - внесення інформації у базу (від 10 хв. на тиждень);

- аналіз рекламних оголошень та повідомлень про пошук спеціалістів – два рази на місяць;

- аналіз рейтингової інформації, що опублікована у ЗМІ – у фоновому режимі;

- робота з виставками, відвідування профільних підприємств з метою виявлення особливостей роботи конкурентів – по мірі необхідності;

- забезпечення удосконалення процесів управління персоналом підприємства. Мета: регламентування праці, визначення обов'язків, що виконуються, підготовка до розробки системи мотивації, атестації персоналу»;

- аналіз наявної документації – одноразово;
- аналіз виконаних замовлень, збоїв що виникли під час виконання замовлень – одноразово, у подальшому у фоновому режимі з можливим коригуванням»;
- розробка схеми «проходження замовлення», взаємодія відділів у спільній діяльності – одноразово;
- співставлення приблизної схеми проходження замовлення та виявлення відповідальних осіб на кожному етапі – одноразово;
- розробка посадових інструкцій, положень про відділи, положень про персонал – одноразово.

Навчання персоналу. Діагностика професійних та особистих якостей співробітників, які вже працюють. Мета: визначення пріоритетних напрямів у навчанні, приблизної тематики для організації навчання співробітників, вибір методик для більш проведення навчання. Заходи:

- розробка тестових заходів (за напрямами: 1. Особисті якості, 2. професійні якості) – робота перетинається з роботою за пунктом 1.2;
- діагностика вже наявних співробітників, аналіз зібраного матеріалу для розробки програм навчання – періодичність проведення: на початку роботи «зріз знань та навичок», періодична діагностика (можливо раз на 1 місяць) для діагностики якості навчання та можливого його коригування.

Розробка програми навчання:

- спільне з лінійними керівниками складання тестових методик з діагностики професійних якостей співробітників (опитувальник з продукції, ділові ігри, спрямовані на основні елементи роботи) – одноразово з подальшим коригуванням;
- аналіз пропозицій на ринку консалтингових послуг (тренінгові компанії, бізнес-тренінги, з метою більш якісного проведення навчання за необхідності залучення стороннього консультанта), аналіз рекламних оголошень у ЗМІ, публікація оголошень про пошук бізнес-тренера – два рази на місяць

упродовж 0,5-1 години; підготовка матеріалів для проведення ділові ігор і тренінгових заходів на основі заходів, визначених під час оцінки персоналу – у фоновому режимі, залежно від обраного графіку навчання (після проведення заходів, що передбачаються під час оцінки персоналу розробляється програма навчання з урахуванням тих напрямів, за якими має будуватися навчання).

Оцінка персоналу. Атестація по закінченню випробного терміну. Мета: оцінка чіткості підбору спеціалістів та проведення їх адаптації. Заходи:

- проведення бесід з керівниками відділів, визначення критеріїв чіткості роботи співробітників (одноразово та подальше коригування у фоновому режимі від 1 години);

- розробка тестових методик оцінки співробітників – у тестові методики необхідно включати інформацію по виробництву, роботі з клієнтами, знанням про продукцію, знанням про підприємство – одноразово з подальшим коригуванням, від 3 годин;

- розробка «бланка оцінки співробітника по закінченні випробного терміну» (робиться оцінка співробітника, заповнюється безпосереднім керівником після завершення випробного терміну) – одноразово за допомогою лінійних керівників, від 1 години;

- проведення атестації співробітника, після закінчення випробного терміну, обробка отриманих даних - одноразово, 1,5-2 години.

Поточний контроль роботи співробітників окремих відділів, особливо відділу по роботі з клієнтами. Мета: оцінка навичок роботи, знань, внесення коригування у тематику навчання та план навчання. Заходи:

- збирання інформації про роботу окремих відділів – кількість клієнтів, склад, цілі відвідування, найбільш повторювані питання, результати;

- проводиться упродовж двох тижнів, далі у фоновому режимі;

- збирання даних про роботу співробітників – активність, виявлення співробітників, що мають проблеми, виявлення найбільш типових проблем у

роботі, виявлення «вузьких місць», що виникають під час роботи, упродовж двох тижнів, далі у фоновому режимі.

Підготовка до «щорічної атестації». Проведення потрібно планувати на кінець року, детально необхідно розробляти плани за результатами діагностик, що проведені, розробки планів навчань, проведення основних етапів навчання.

Розробка системи мотивації. Вносити пропозиції щодо розробки «нової» системи мотивації або коригування вже існуючої системи, доцільно після проведеного аналізу наявної ситуації та проведення «зрізу» по аналогічним підприємствам.

Під час становлення комплексної системи управління персоналом підприємства головним принципом її побудови, окрім загальновідомих, має стати принцип відповідності того або іншого елемента системи спрямуванню діяльності підприємства.

Для виконання даного принципу необхідно, перш за все, забезпечити наявність ефективного управління в процесі впровадження системи, під час розробки окремих елементів з набору, розстановки, навчання, підвищення кваліфікації та оцінки персоналу необхідно обов'язково врахувати: наявність знань та навичок, що дозволяють вести торговельну діяльність більш ефективно.

Практика успішних торговельного підприємств свідчить про те, що активне навчання персоналу особливостям ведення веде до успішності та конкурентоздатності всього підприємства.

Об'єктивно є необхідність, окрім загальновизнаних підходів до формування кадрів, які використовуються на вітчизняних торговельного підприємствах, використовувати інструменти західних технологій роботи з персоналом.

Творчість не приходить до підприємства чи окремого колективу сама по собі. Для цього повинні бути створені відповідні умови й зроблені певні зусилля.

Зростання економічної ролі творчості означає, що економічно значущими стають не тільки знання й досвід працівників, але й їх креативні здібності: уява, адаптивність, гнучкість мислення, здатність генерувати нові ідеї, вирішувати нестандартні завдання тощо. Менеджери провідних компаній розуміють, що їх ресурс – це креативні здібності й творчі ідеї персоналу, причому цей ресурс можна розглядати як невичерпний. Тому для активізації творчості, підвищення мотивації праці для «конвеєрного» виробництва нових ідей вони використовують спеціальні методи та технології, включаючи комп'ютерні програми. Зарубіжний досвід свідчить про те, що творча активність персоналу може істотно впливати на результати діяльності як окремих працівників, так і всього торговельного підприємства.

3.2. Методика оцінки ефективності управління кадровою підсистемою торговельного підприємства

Для управління ефективністю персоналом організації необхідна розробка єдиних принципів та підходів до управління, виміру й оцінці розвитку, функціонуванню організації в умовах постійних змін і з обліком сучасних складних подань про ефективну організацію.

Таким чином, ефективність управління персоналом організації – це інтегральний показник.

Аналіз різних наукових джерел виявив, що для оцінювання ефективності управління персоналом організації використовують різноманітні методи, серед яких найбільш відомими є метод угруповання, методи математичної статистики, матричний метод, метод факторного аналізу, ранговий метод, рейтинговий метод, методи порівняння, методи експертної оцінки, бальний метод, метод нечіткої логіки.

Особливий інтерес при вирішенні проблем оцінки ефективності управління персоналом організацій представляє вибір системи критеріїв і

показників оцінки, що повинен надати значну допомогу в подальшій орієнтації організацій.

Діяльність організацій по управлінню персоналом не може бути охарактеризована за допомогою тільки одного показника, тому що вони є багатоцільовими системами. В основі оцінки лежить процес порівняння значень кількісних і якісних показників досліджуваних підсистем зі значеннями відповідних шкал [9].

Методика оцінки ефективності управління підсистемою управління персоналом торговельної організації складається з наступних етапів.

Розглянемо більш докладно запропоновану методику оцінки ефективності управління підсистемою управління персоналом торговельної організації ТОВ «МАКС-ТРАНС». На першому етапі проводиться розрахунок основних показників, які характеризують ефективності управління підсистемою управління персоналом. Для одержання порівняльних даних всі показники після розрахунку переводяться у бали й порівнюються зі шкалою.

Сукупність показників без обліку їхнього взаємозв'язку й співпідпорядкованості не може дати уяву про ефективність управління персоналом організації. Ефективність управління підсистемою управління персоналом торговельної організації можна оцінити за допомогою певної системи показників (таблиця 3.1 Додатку 3).

Всі показники методики, вимірювані в числових або грошових показниках, нормуються в діапазоні 0 - 10. Виконується це методом шкалування. Тобто для кожного показника визначається дискретна шкала, кожному інтервалу з якої зіставляється бал в інтервалі від 0 до 10 (таблиця 3.2 Додатку 3).

Після визначення вагових коефіцієнтів показників визначимо ефективність управління підсистемою управління персоналом торговельної організації за формулою (3.1):

$$E = \sum_{n=1}^5 \alpha_n \times \kappa_n \quad (3.1)$$

де, E – ефективність управління кадровою підсистемою організації;
 a_i – ваговий коефіцієнт одиничного показника;
 K_i – бальна оцінка по даному одиничному показнику.
 n – число одиничних показників.

Ваговий коефіцієнт одиничних показників визначається шляхом експертних оцінок. Отриманий результат підставляємо у шкалу для визначення ефективності управління кадровою підсистемою організації (рисунку 3.1 Додатку 3).

На підставі аналізу ефективності управління кадровою підсистемою розробляються рекомендації для керівництва торговельного підприємства, спрямовані на підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства.

Розглянута вище система моніторингу ефективності управління кадровою підсистемою торговельного підприємства була апробована на ТОВ «МАКС-ТРАНС». Зроблена оцінка ефективності управління кадровою підсистемою підприємства за трирічний період 2020-2023 рр. Проведемо розрахунок показників ефективності управління кадровою підсистемою торговельного підприємства ТОВ «МАКС - ТРАНС» станом на 2023 рік.

Визначимо середні витрати на кадрові заходи розраховані на одного працівника. У 2023 році було прийнято 4 чоловіка, загальні витрати на прийняття склали 960 грн. Таким чином, середні витрати на кадрові заходи в рік складають: $C_v = \frac{960}{4} = 240$ грн / чол.

Визначимо рівень укомплектованості кадрами. Чисельність практична складає 48 чол., чисельність за штатним розкладом – 56 чол. Таким чином, рівень укомплектованості кадрами складе: $P_k = \frac{48}{56} = 0,85$.

Визначимо коефіцієнт освіченості персоналу. Середньоспискова чисельність персоналу за рік у 2023 році складала 48 чол., середня чисельність

персоналу з вищою освітою – 17 чол. Таким чином, рівень освіченості персоналу складе: $K_o = \frac{17}{48} = 0,35$.

Визначимо рівень заробітної плати. Середня заробітна плата в організації складає – 15,287 тис.грн., середня заробітна плата в торговельних підприємствах складає – 17,00 тис.грн.: $P_z/p = 15,287/17 \frac{2,287}{2,69} = 0,89$.

На основі розрахунку показників ефективності управління персоналом організації визначемо їх бальну оцінку (таблиця 3.3 Додатку 3).

Визначимо ефективність управління підсистемою управління персоналом торговельної організації ТОВ «МАКС - ТРАНС»:

$$E = 0,32 \times 9 + 0,04 \times 3 + 0,09 \times 2 + 0,05 \times 3 + 0,15 \times 2 + 0,35 \times 10 = 7,09 \text{ бали.}$$

Для обліку відносної значущості різних показників конкретна «вага» кожного з них визначається безпосередньо методом нормування на одиницю.

Таким чином, можна зробити висновок, що в ТОВ «МАКС-ТРАНС» спостерігається середній рівень ефективності управління підсистемою управління персоналом. Аналіз стану ефективності управління кадровою підсистемою торговельного підприємства за певний період часу дозволяє зрозуміти динаміку процесу та розробити шляхи вдосконалення процесу розвитку персоналу.

В результаті аналізу виявлено основні недоліки в системі управління персоналом серед яких наступні: недостатній рівень укомплектованості кадрами; низький рівень освіченості персоналу; недостатній рівень заробітної плати. В якості заходів для підвищення ефективності управління кадровою підсистемою торговельного підприємства пропонується проводити активну кадрову політику по набору персоналу для відбору найбільш підготовленого персоналу. Для підвищення рівня освіченості персоналу пропонується більше уваги приділяти навчанню персоналу, в тому числі підвищувати кваліфікацію персоналу шляхом постійного безперервного навчання. Пропонується більше уваги приділяти мотивації праці з метою підвищення продуктивності праці та доведення рівня заробітної плати до середньогалузевого.

ВИСНОВКИ

1. Визначено сутність процесу управління персоналом організації. На основі аналізу запропоновано авторське визначення системи управління персоналом торговельного підприємства, яке на відміну від наявних, базоване на сукупності взаємопов'язаних підсистем: органів управління персоналом; інформаційно-комунікаційного забезпечення, спрямованих на збалансування цілей підприємства загалом та його персоналу.

Удосконалено категорію «система управління персоналом підприємства» – як складний комплекс із логічно побудованими взаємозв'язками, в якому реалізуються функції управління працівниками на підприємствах, містяться підсистеми загального та лінійного керівництва, а також низка функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій».

2. Аналіз основних підходів до управління персоналом показав, що сьогодні в практиці управління людськими ресурсами організації виділяють чотири концепції, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління – економічного, органічного і гуманістичного. Досліджено характеристики умов ефективності та особливих утруднень у рамках цих підходів. Встановлено, що в рамках економічного підходу виникають такі утруднення як складність адаптації до мінливих умов, неповоротка бюрократична надбудова, що утрудняє прийняття креативних і самостійних рішень виконавцями при зміні ситуації. Використанні органічного підходу має наступні недоліки: неврахування соціальності організації, перетворення людей у ресурс, якому потрібно розвиватися, небезпека впасти в соціальний дарвінізм, відповідальність може перекладатися на зовнішні причини замість зміни курсу. Використання гуманістичного підходу формує представлення про організацію, як культурний феномен, дозволяє зрозуміти, яким чином, через які символи і змісти здійснюється спільна діяльність людей в організаційному середовищі, дозволяє реінтерпретувати характер відносин організації з навколишнім середовищем у тім напрямку, що організації здатні не тільки адаптуватися, але і

змінювати своє оточення, ґрунтуючись на власному представленні про себе і своєї місії

3. Проаналізовано результати господарської діяльності ТОВ «МАКС-ТРАНС», виявлено зростання доходу від реалізації продукції та чистої виручки, але темп приросту доходу 2022 р. відносно 2021 р. зменшився. За період з 2021 по 2022 рік товарообіг збільшився на 3659,99 тис. грн. і склав 49660,0 тис.грн, а за період з 2022 по 2023 рік – на 7,99%, або 3969,5 тис.грн, що склало 53629,0 тис. грн. Проте зросли також за цей період і витрати, причому протягом 2022-2023 років витрати зростали більш високими темпами, ніж товарооборот та валовий дохід. В результаті цього в 2023 році ТОВ «МАКС-ТРАНС» темп зростання прибутку зменшився. Розмір витрат підприємства у 2021 році складав 1322,3 тис.грн, у 2022 році цей показник збільшився на 74,7 тис.грн до 1322,30 тис.грн, а в 2023 році витрати зросли ще на 87,90 тис.грн і склали 1410,20 тис.грн.

4. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві показав, що основна частина працівників, переважно, молоді люди з досвідом роботи від 1 до 10 років та вищою чи базовою вищою освітою. За статтю переважають жінки (близько 60 %), за категорією – робітники (65 %). За останні три роки чисельність працівників зменшилась з 68 до 57 чоловік. Чітко помітна тенденція збільшення коефіцієнту плинності кадрів: у 2021 р. на 54 %, у 2022 р. на 33 %. Вибувають працівники переважно за власним бажанням та у період чи по закінченню випробувального терміну. Проведено аналіз штатного розкладу магазину, фонду заробітної платні, оцінено продуктивність і рентабельність праці персоналу. Виявлено, що за рахунок зменшення чисельності персоналу знизився фонд заробітної платні. Зниження виручки та чисельності кадрів вплинуло на зменшився показника продуктивності праці.

5. Проведено аналіз кадрового потенціалу підприємства ТОВ «МАКС-ТРАНС» шляхом опитування співробітників. Результати аналізу дозволили визначити основні проблеми реалізації кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах, такі як: високий рівень плинності працівників;

невідповідність кваліфікації працівників вимогам виробництва; недостатню увагу до підготовки та перепідготовки співробітників; відсутність науково обґрунтованого нормування і ефективної системи стимулювання праці; Згідно з проведеним дослідженням на підприємстві. У цілому визначено, що система управління персоналом підприємства ТОВ «МАКС-ТРАНС» є недосконалою, слабо сформованою, такою, що не відповідає вимогам часу, оскільки слабо адаптована до змінених умов ринкового середовища.

6. Запропоновано шляхи формування комплексної системи управління персоналом. З метою вивчення факторів, які впливають на досліджуваний об'єкт та причинно-наслідкові зв'язки цих факторів побудовано діаграму причин і результатів. Таким чином, зроблено висновок, що головною причиною забезпечення ефективності менеджменту персоналу, є матеріально-технічні та фінансові ресурси. Далі йде персонал, вплив якого на ефективність менеджменту персоналу, безперечно, значний. Менш впливовими складовими причини ефективності менеджменту персоналу є інструментарій менеджменту персоналу та стратегія, що характеризується особливостями вітчизняного управління

7. Розроблена комплексна система управління персоналом складається з наступних етапів: аналіз стану системи управління персоналом на підприємстві, розробку плану, організації роботи за різними напрямками, забезпечення укомплектування організації персоналом необхідної професії, спеціальності та кваліфікації, розробка системи мотивації та навчання персоналу, розробка методики оцінки персоналу. Комплексний підхід і мотиваційний механізм є найбільш мобільним і гнучким, забезпечує задоволення соціальних потреб персоналу. Розроблено методику оцінки ефективності управління підсистемою управління персоналом торговельної організації, на основі розрахунків основних показників ефективності управління персоналом. Особливість методики проведення оцінки ефективності управління торговельним підприємством характеризується вживанням, перш за все, методів аналізу, серед яких: методи бальних оцінок, анкетування і шкалування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. Управління персоналом : навчальний посібник / Л. Балабанова, О. Сардак. Київ : ВД Професіонал, 2006. 511 с.
2. Варданын К. Е. Мотиваційна система персоналу. Управління персоналом. 2006. № 5(139). С. 35-39.
3. Виханский О. С. Менеджмент : навчальний посібник / О. С. Виханский, А. Е. Наумов. – Миколаїв: АСТ, 2007. 528 с.
4. Гріфін Р. С. Основи менеджменту : підручник / Р. С. Гріфін, В. К. Яцура. Львів : Бак, 2007. 624 с.
5. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А.Грішнова. Київ : Знання, КОО, 2009. 204 с.
6. Данюк В. М. Організація праці менеджера : навчальний посібник / В. М. Данюк. Київ : КНЕУ, 2006. 76 с.
7. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
8. Журавлев П. В. Менеджмент персонала : навчальний посібник / П. В. Журавлев. Миколаїв, 2004. 446 с.
9. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / К. В. Ізмайлова. Київ : МАУП, 2005. 152 с.
10. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами : навчальний посібник / Є. П. Качан. Київ : Юрид.книга, 2003. 257 с.
11. Кравчено Т. С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т. С. Кравченко // Персонал. 2005. № 7. С. 47-56.
12. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька. Київ : Кондор, 2003. 293 с.
13. Левицький В. В. Операційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 110 с.

14. Магура М. Секрети мотивації / М. И. Магура, М. Б. Курбатова // Управління персоналом. 2007. № 13-14(167-168). С. 60-64.
15. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства / Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова. Київ : Хрещатик, 2009. 189 с.
16. Мазаракі А. А. Менеджмент: теорія і практика : навчальний посібник / Мазаракі А. А., Машек Г. Є, Гомба Л. А. Київ : Атіка, 2007. 584 с.
17. Маслов Е. Ф. Управління персоналом підприємства / Е. Ф. Маслов. Київ : МАУП, 2002. 235 с.
18. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Надія Михайлівна Буняк. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 192 с.
19. Мирошниченко Ю. В. Формування ефективної кадрової політики на торговельному підприємстві / Ю. В. Мирошниченко, Т. С. Молчанова // Інтерграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі. 2015. Ч. 2. С. 141-142.
20. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / М. І. Мурашко. Київ : Товариство «Знання», КОО, 2008. 435 с.
21. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом»: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина Н. В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні (1 файл: Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
22. Ніколаєнко Л. Ф. Розробка методики розрахунку фонду заробітної плати на основі ранжирування посад / Л. Ф. Ніколаєнко // Вісник МСУ, Том Х. 2007. № 2. С. 22-27.
23. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної форми навчання та дистанційного навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент

організацій і адміністрування» / Укладачі: Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. Старобільськ: Видво ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 184 с.

24. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : навчальний посібник / Г. В. Осовська. Київ : Кондор, 2003. 223 с.

25. Петюх В. М. Управління персоналом : навчальний посібник / В. М. Петюх. Київ : КНЕУ, 2000. 121 с.

26. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / В. А. Савченко. Київ : КНЕУ, 2012. 352 с.

27. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

28. Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом / С. В. Стрехова // Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6. С. 225-233.

29. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

30. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

31. Управління персоналом фірми : навчальний посібник / под ред. Г. М. Дмитренко. Київ : ЦУЛ, 2003. 271 с.

32. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. Київ : Академвидав, 2013. 608 с.

33. Черчик Л. М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 269 с.

34. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. Київ : Знання, 2014. 687 с.

35. Шокун В. В. Основи менеджменту : навчальний посібник / В. В. Шокун, Т. І. Пішеніна. Київ : Університет України, 2015. 340 с.

36. Юрик Н. Є. Антикризовий менеджмент : підручник / Н. Є. Юрик, Н. Б. Кирич. Тернопіль : ТНТУ, 2012. 159 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Таблиця А.1 – Порівняльний аналіз понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами»

Поняття	«Управління персоналом»	«Управління людськими ресурсами»
Мета діяльності	Рішення повсякденних проблем, які вимагають адміністративного втручання	Вирішення глобальних, довготривалих, принципово нових задач
Функції	<ul style="list-style-type: none"> - підбір і розстановка кадрів; - вирішення конфліктів; - організація оцінки персоналу; - управління трудовою мотивацією; - організація оплати праці. 	<ul style="list-style-type: none"> - планування людських ресурсів; - планування витрат на персонал в рамках загальних витрат організації; - розвиток індивідуальних здібностей і підвищення кваліфікації
Кому доповідають про виконання	Заступнику директора	Директору

Таблиця А.2 – Основні поняття в галузі управління персоналом

Термін	Визначення
Персонал	Особовий склад установи, підприємства, фірми або частина цього складу, виділена за ознакою характеру виконуваної роботи, мотиваціями, устремліннями.
Людські ресурси	Учасники соціальних і професійних відносин, що характеризуються досягнутими рівнями компетенції, бажаннями, желаннями, мотиваціями, устремліннями.
Робоча сила	<ul style="list-style-type: none"> - у марксистській політичній економії: здатність людини до праці, його трудові можливості; - загальна кількість осіб в працездатному віці від 16 років і до прийнятого віку виходу на пенсію, що працюють або безробітних, виключаючи недієздатних осіб.
Трудові ресурси	Частина населення країни, яка з фізичного розвитку, придбаному освіти, професійно-кваліфікаційним рівнем здатна займатися суспільно корисною діяльністю.
Кадри	Основний (штатний) склад працівників установи, підприємства тієї чи іншої галузі діяльності.

Продовження табл. А.2

Термін	Визначення
Людський потенціал	Індивідуальний комплекс генів, що визначає вроджені здібності людини і впливає на результати активності, в яку він залучений.
Людський капітал	Придбані людиною цінні якості, які можуть бути посилені відповідними вкладеннями.
Трудовий потенціал	Розташовувані в даний час і передбачувані в майбутньому трудові можливості, що характеризуються кількістю працездатного населення, його професійно-освітнім рівнем, іншими якісними характеристиками, які характеризуються кількістю працездатного населення,.
Кадровий потенціал	Загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу.

Таблиця А.3 – Аналіз поглядів авторів стосовно суті системи управління персоналом

Автор	Суть поняття «система управління персоналом»
Генкін Б. М. Балабанова Л. В., Сардак О. В.	Комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи
Крушельницька О.В., Мельничук Д. П.	Упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети
Дорофієнко В. В., Комар Ю. М., Токарева В. І	Методи, процедури, прийоми впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення цілей організації
Крамаренко В. І.	Форма реалізації взаємодії й розвитку відносин управління, виражених у законах і принципах менеджменту, а також у меті, функціях, структурі, методах і процесі управління.
Борисов А. Б.	Комплекс заходів щодо роботи з персоналом, спрямований на досягнення мети підприємства за рахунок цілеспрямованої роботи з працівниками підприємства
Пелих А. С., Чумаков А. А., Баранніков М. М.	Сукупність процесів у межах механізму управління персоналом.
Герчіков В. І.	Комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на нормальне функціонування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу працівника.

ДОДАТОК Б

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Таблиця Б.1 – Характеристика умов ефективності й особливих ускладнень у рамках економічного підходу

Умови ефективності	Особливі ускладнення
Чітка задача для виконання	Складність адаптації до мінливих умов
Середовище досить стабільне	Неповоротка бюрократична надбудова (ієрархичність управлінської структури, що утрудняє прийняття креативних і самостійних рішень виконавцями при зміні ситуації)
Виробництво того самого продукту	Якщо інтереси працівників візьмуть верх над цілями організації, можливі небажані наслідки (оскільки мотивація персоналу зводиться винятково до зовнішнього стимулювання, то навіть незначних змін у схемі стимулювання досить для непередбачених наслідків)
Людина згодна бути деталлю машини і поводитись як заплановане	Дегуманізуючий вплив на працівників (використання обмежених можливостей персоналу може бути ефективним при низькокваліфікованій праці)

Таблиця Б.2 – Відповідність діяльності по управлінню персоналом домінуючим потребам особистості

Домінуюча потреба	Діяльність по управлінню персоналом
Самоактуалізація	Спонування службовців до максимального входження в процес праці і управління. Перетворення роботи в головний засіб самовираження службовців
Самоповага	Робота повинна знаходитися в зоні устремлінь працівника, забезпечуючи його автономію, відповідальність і розвиваючи самоідентичність
Соціальні потреби	Робота повинна дозволяти спілкуватися з колегами і відчувати потребу людям
Потреба в безпеці	Робота повинна дозволяти співробітникам відчувати свою захищеність, для чого необхідно здійснювати програми пенсійного і соціального страхування, підтримки при хворобі, гарантії зайнятості, перспективи кар'єри усередині організації, створювати безпечні умови праці
Фізіологічні потреби	Робота повинна забезпечувати можливість відновлення витраченої працівником енергії - заробітної плати й інших видів матеріальної винагороди повинно вистачати принаймні на відновлення працездатності

Таблиця Б.3 – Характеристика умов ефективності й особливих ускладнень у рамках органічного підходу

Умови ефективності	Особливі ускладнення
Підпорядкування цілей організації взаємодії з навколишнім середовищем	Неврахування соціальності організації як продукту поглядів, ідей, норм і вірувань
Поліпшення управління за рахунок уваги до диференційованих потреб людей	Перетворення людей у ресурс, якому потрібно розвиватися, на шкоду праву особистості на вибір
Погляд на організацію з погляду взаємодії цілей, стратегії, структури й інших вимірів	Припущення про «функціональну єдність», коли всі органи працюють на благо організму в цілому
Виділення різних підсистем організації	Припущення про те, що працівники повинні задовольняти усі свої потреби через організацію
Врахування природних можливостей у процесі інновації	Небезпека впасти в соціальний дарвінізм
Підвищена увага до «екології» усередині - і міжорганізаційних взаємодій	Відповідальність може перекладатися на зовнішні причини замість зміни курсу

ДОДАТОК В
ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТОВ «МАКС-ТРАНС»

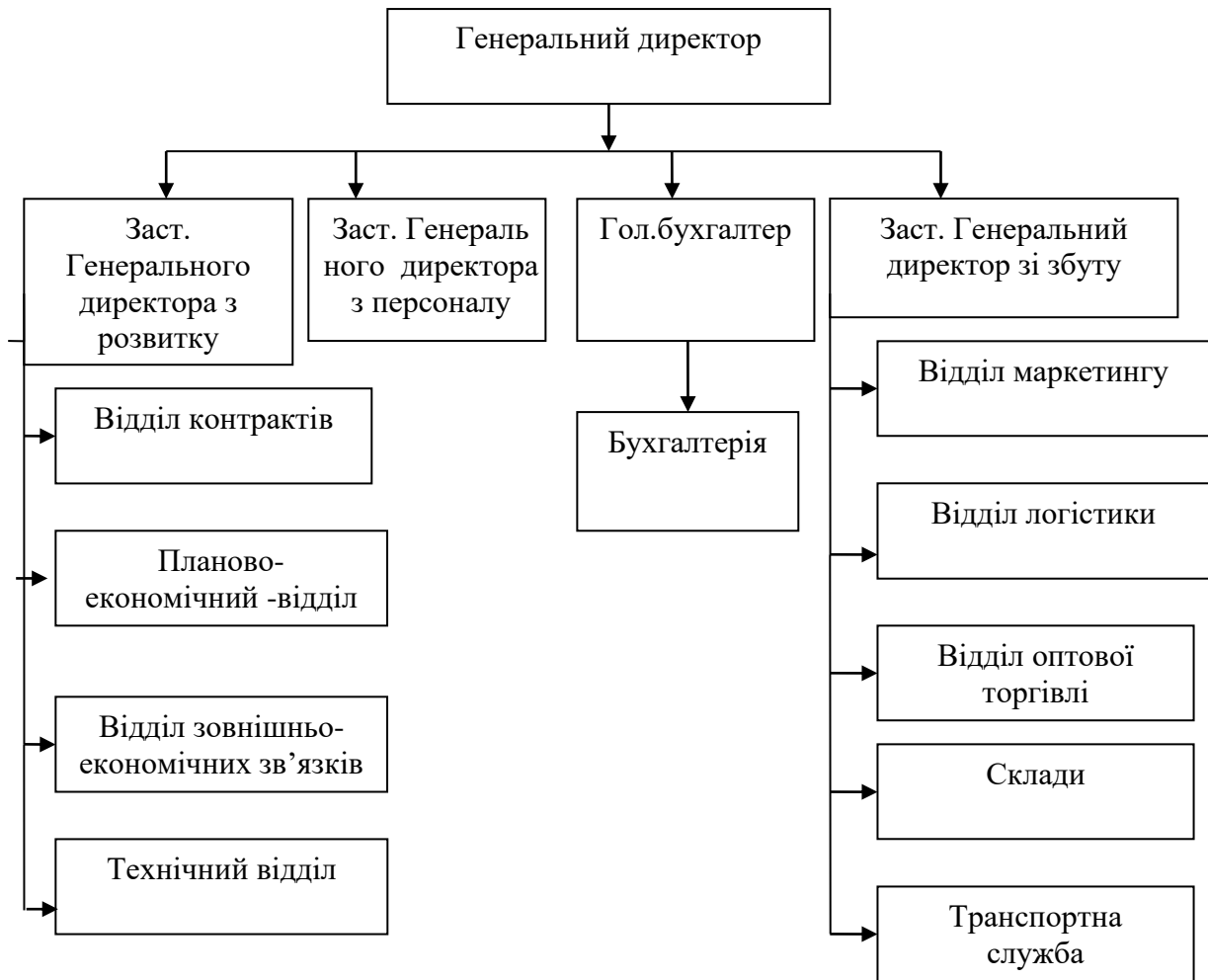


Рисунок В.1 – Організаційна структура ТОВ «МАКС-ТРАНС»

ДОДАТОК Г

ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАКС-ТРАНС»

Таблиця Г.1– Аналіз динаміки і структури продажу основних груп товарів ТОВ «МАКС-ТРАНС»

Товари і товарні групи	Обсяг продаж				Відхилення 2022 р. від 2023 р.	
	Факт 2022 р.		Факт 2023 р.		в сумі, тис.грн.	в %
	в сумі, тис.грн.	в %	в сумі, тис.грн.	в %		
Мотоциклетні шини	2483,03	4,98	2375,8	4,43	-107,23	0,55
Легкові шини	11526,0	23,21	13407,5	25,03	1880,5	1,82
Легкогрузові шини	8119,41	16,35	8259,01	15,39	139,6	1,04
Грузові шини	5725,79	11,53	6757,38	12,57	1031,55	-1,04
Сільгоспгосподарські шини	4310,48	8,62	6247,82	11,65	1867,34	-3,10
Індустріальні шини	6043,62	12,17	5470,65	10,20	-572,97	1,97
Колесні диски	4966,00	10,40	7105,59	13,25	2143,55	-2,85
Інші групи товарів	6325,66	12,74	6998,38	12,49	672,72	0,23
Разом	49660,0	100	53629,0	100	3969	100

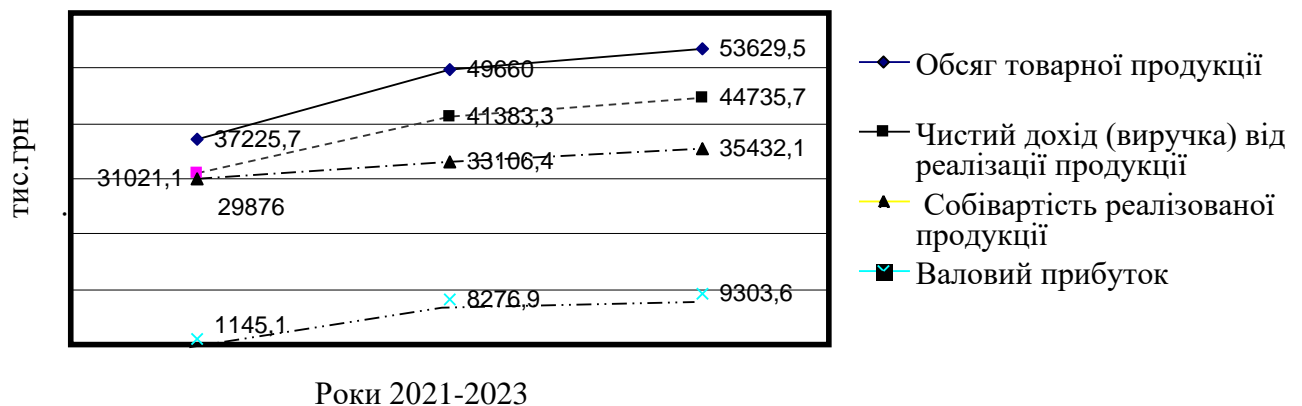


Рисунок Г.1 – Основні показники господарської діяльності ТОВ «МАКС-ТРАНС»

Таблиця Г.2 – Аналітичний звіт про фінансові результати ТОВ «МАКС-ТРАНС»

2022-2023 рр.								
Назва статті	Абсолютні величини		Питома вага, %		Зміни			
	за попередній період	за звітний період	за попередній період	за звітний період	в абсолютних величинах	у питомій вазі	у процентах до попереднього періоду	у процентах до зміни загальної величини
Доходи								
Виручка, тис.грн.	49660,0	53629,0	100,0	100,0	3969,5	0,00	+7,99	+100,00
Інші операцій-ні доходи, тис.грн.	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	+0,00
Разом	49660,0	53629,0	100,0	100,0	3969,5	0,00	+7,99	+100,00
Витрати								
Непрямі податки, тис.грн.	8276,70	8893,80	19,19	19,20	617,10	+0,02	+7,46	+19,44
Собівартість продукції, тис.грн.	33106,4	35432,1	76,75	76,51	2 325,7	-0,24	+7,02	+73,28
Податок на прибуток, тис.грн.	1754,30	1985,30	4,07	4,29	231,00	+0,22	+13,17	+7,28
Разом	43 137,4	46311,2	100,0	100,0	3173,8	0,00	+7,36	+100,00
Елементи операційних витрат								
Матеріальні затрати, тис.грн.	37,30	47,00	2,82	3,33	+9,70	+0,51	+26,01	+11,04
Витрати на оплату праці, тис.грн.	1 260,70	1 314,50	95,34	93,21	+53,80	-2,13	+4,27	+61,21
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн.	15,40	33,70	1,16	2,39	+18,30	+1,23	118,83	+20,82
Амортизація	8,80	8,90	0,67	0,63	+0,10	-0,03	+1,14	+0,11
Інші операцій-ні витрати, тис.грн.	0,10	6,10	0,01	0,43	+6,00	+0,43	6 000,0	+6,83
Разом	1 322,30	1 410,20	100,0	100,0	+87,90	0,00	+6,65	+100,00

ДОДАТОК Д

АНАЛІЗ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МАКС-ТРАНС»

Таблиця Д.1– Склад і структура працівників підприємства ТОВ «МАКС-ТРАНС» в динаміці

Категорії працівників	Роки					
	2021		2022		2023	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
1.Персонал управління з нього	12	25,50	9	20,00	9	20,00
1.1 керівні працівники	4	8,50	4	15,38	4	15,38
1.2 фахівці	8	17,00	10	38,46	10	38,46
2. Торгівельно- оперативний персонал	24	54,50	28	42,31	30	42,31
3. Допоміжний персонал	9	20,00	9	3,85	9	3,85
Разом	45	100,00	46	100,00	48	100,00

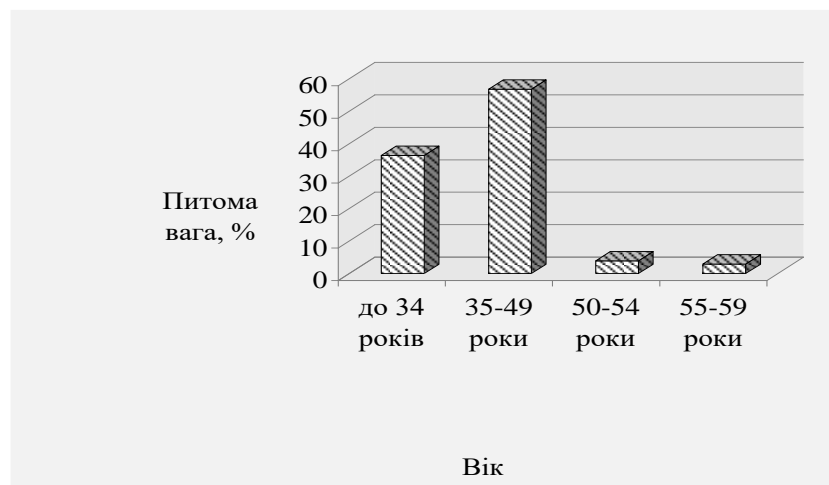


Рисунок Д.1– Структура персоналу ТОВ «МАКС-ТРАНС» за віком

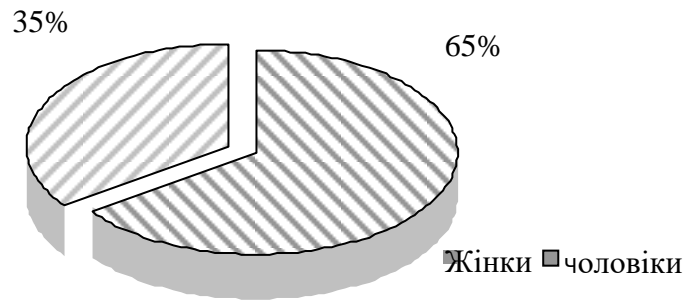


Рисунок Д.2 – Структура персоналу ТОВ «МАКС-ТРАНС» в 2023 р. за статтю

Таблиця Д.2 – Якісний склад працівників ТОВ «МАКС-ТРАНС»

Показник	Чисельність робітників на кінець року	
	2022 р.	2023 р.
за світою		
середня, середня спеціальна	32	34
незакінчена вища	4	2
вища	10	12
разом	46	48

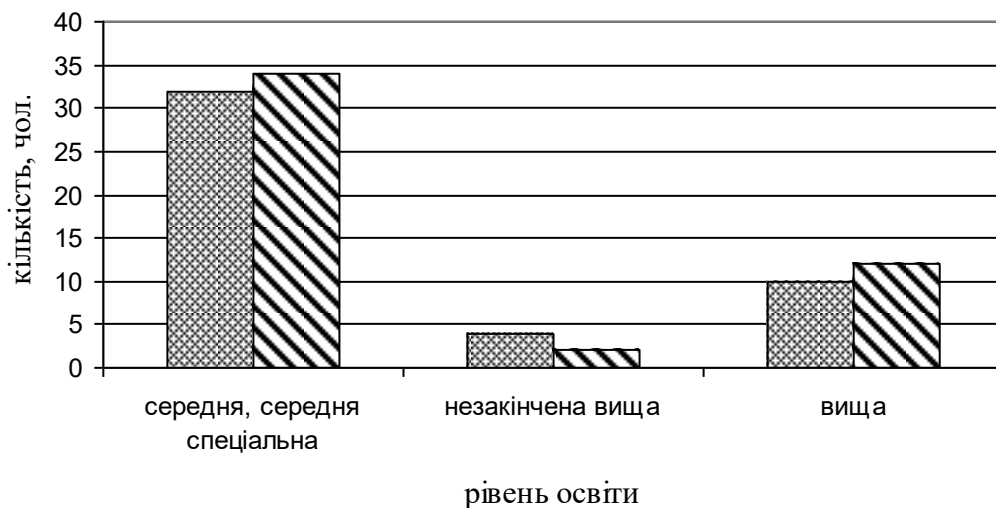


Рисунок Д.3 – Структура персоналу ТОВ «МАКС-ТРАНС» за рівнем освіти 2022-2023 роки

Таблиця Д.3 – Аналіз використання трудових ресурсів ТОВ «МАКС-ТРАНС»

№ з/п	Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022-2023 рр.	
					абсолютне, +/-	відносне, %
1	Середньоспискова чисельність штатних працівників, чол.	45	46	48	2	4,3
2	Прийнято працівників, чол.	7	9	14	5	35,7
3	Вибуло працівників, чол., в тому числі:	5	7	12	5	41,7
4	Коефіцієнт обороту з прийому працюючих	0,25	0,2	0,29	0,09	31,0
5	Коефіцієнт плинності кадрів	0,2	0,15	0,25	0,1	40,0
6	Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	0,25	0,32	0,4	0,08	20,0
7	Фонд оплати праці, тис. грн.	5184	5630,4	8805,3	3174,9	1,56
8	Середньомісячна заробітна плата, грн.	9600	10200	15287	800	1,49
9	Виручка (без врахування ПДВ), тис. грн.	31202,2	40101,1	49660,0	955,9	1,92
10	Продуктивність праці (тис. грн. / чол.)	693,3	871,8	1034,6	162,8	15,7

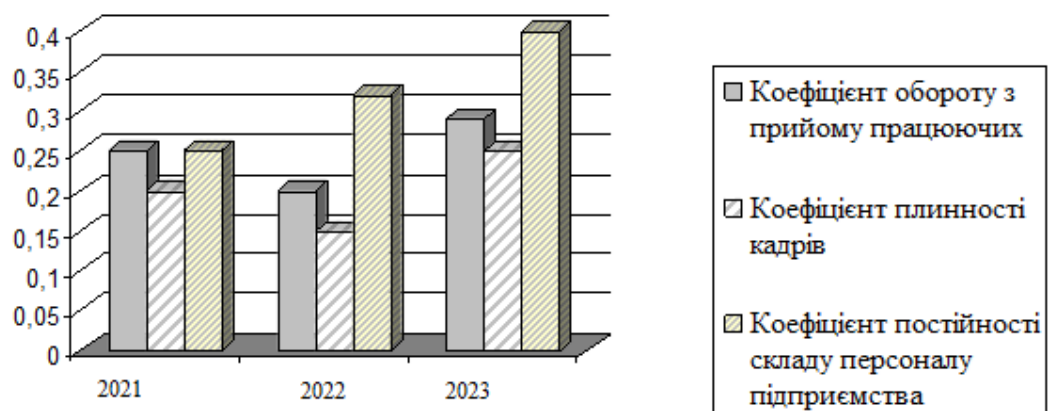


Рисунок Д.4 – Динаміка показників плинності кадрів ТОВ «МАКС-ТРАНС»

Таблиця Д.4 – Аналіз динаміки питомої ваги витрат на персонал в обсязі операційних витрат ТОВ «МАКС-ТРАНС»

Роки				Абсолютне відхилення (+/-)			Середнє арифметичне значення показника за 2020 – 2023 рр.
2020	2021	2022	2023	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	
18,3	20,9	21,8	19,2	2,6	0,8	-2,5	20,1

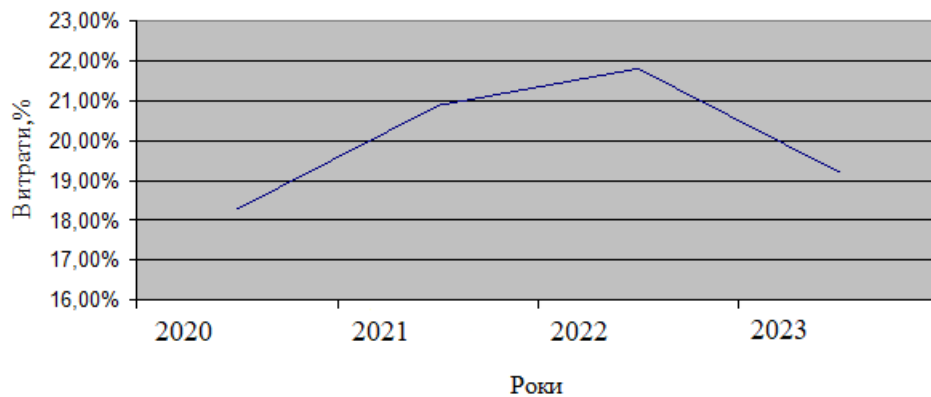


Рисунок Д.5 – Динаміка питомої ваги витрат на персонал в обсязі операційних витрат ТОВ «МАКС-ТРАНС»

Таблиця Д.5 – Анкета оцінки ступеню задоволеності робітників системою мотивації праці та розвитку персоналу

Оцініть ступінь задоволеності системою мотивації праці шляхом оцінки її компонентів за 5 бальною шкалою від +2 до -2., де оцінка +2 бали повністю задоволений - 2 бали повністю незадоволений.

компоненти системи трудової мотивації	Оцінки задоволеності				
	-2	-1	0	1	2
Чи задоволені ви розміром заробітної плати					
Чи задоволені ви системою преміювання					
Чи задоволені ви залежністю заробітної плати від результатів праці					
Чи задоволені ви виконуваної роботи кваліфікації					
Чи задоволені ви існуючої системою морального стимулювання					
Чи задоволені ви умовами подальшого службового просування					
Як ви оцінюєте можливості підвищення кваліфікації					
Чи задоволені ви соціальною підтримкою підприємства					

Оцініть ступінь задоволеності системою розвитку персоналу шляхом оцінки її компонентів за 5 бальною шкалою від +2 до -2., де оцінка +2 бали повністю задоволений - 2 бали повністю незадоволений.

компоненти системи трудової мотивації	Оцінки задоволеності				
	-2	-1	0	1	2
Чи задоволені ви формою навчання					
Чи відповідають методи навчання потребам виробництва					
Чи відповідає кількість учнів потребам виробництва					
Чи залежить ефективність праці від навчання					
Чи зацікавлені Ви в просуванні по службі					
Чи задоволені ви системою просування по службі					
Як Ви оцінюєте увагу до системі розвитку персоналу					
Чи задоволені Ви процесом навчання					

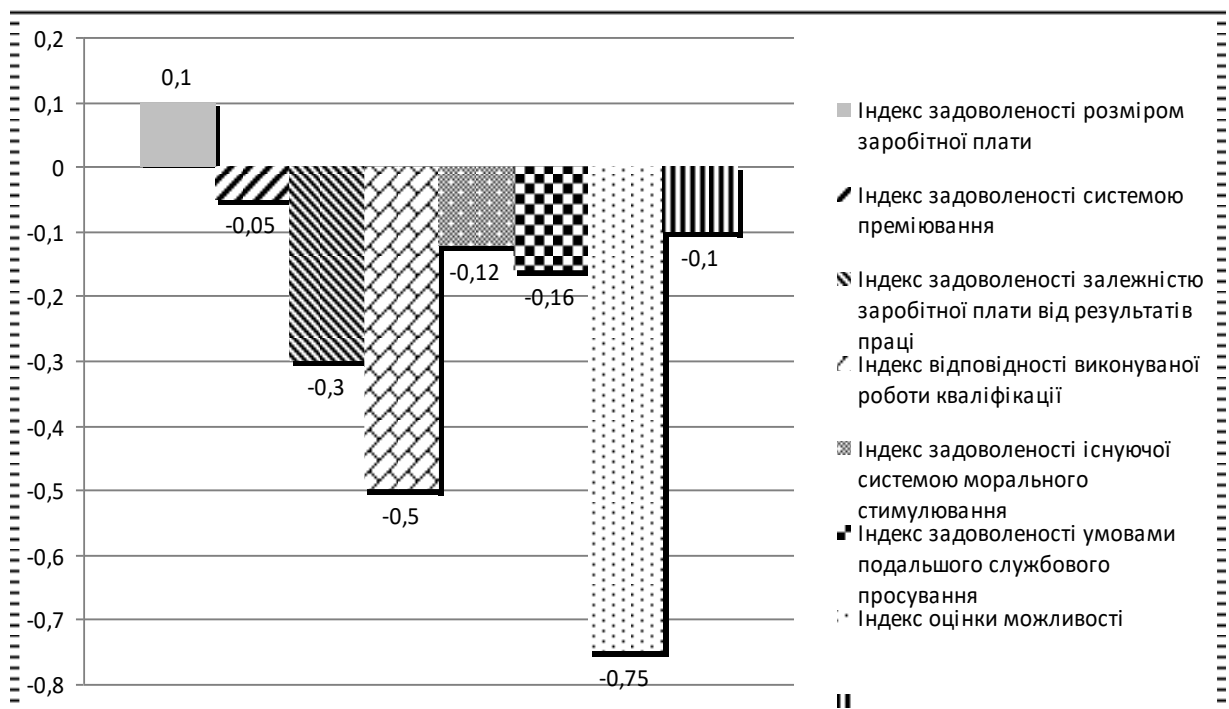


Рисунок Д.6 – Значення індексів задоволеності працівників підприємства ТОВ «МАКС-ТРАНС» мотивацією і стимулюванням праці

Примітка. Значення індексів розраховані на основі п'ятибальною шкали від -2 до +2 залежно від задоволеності респондента.

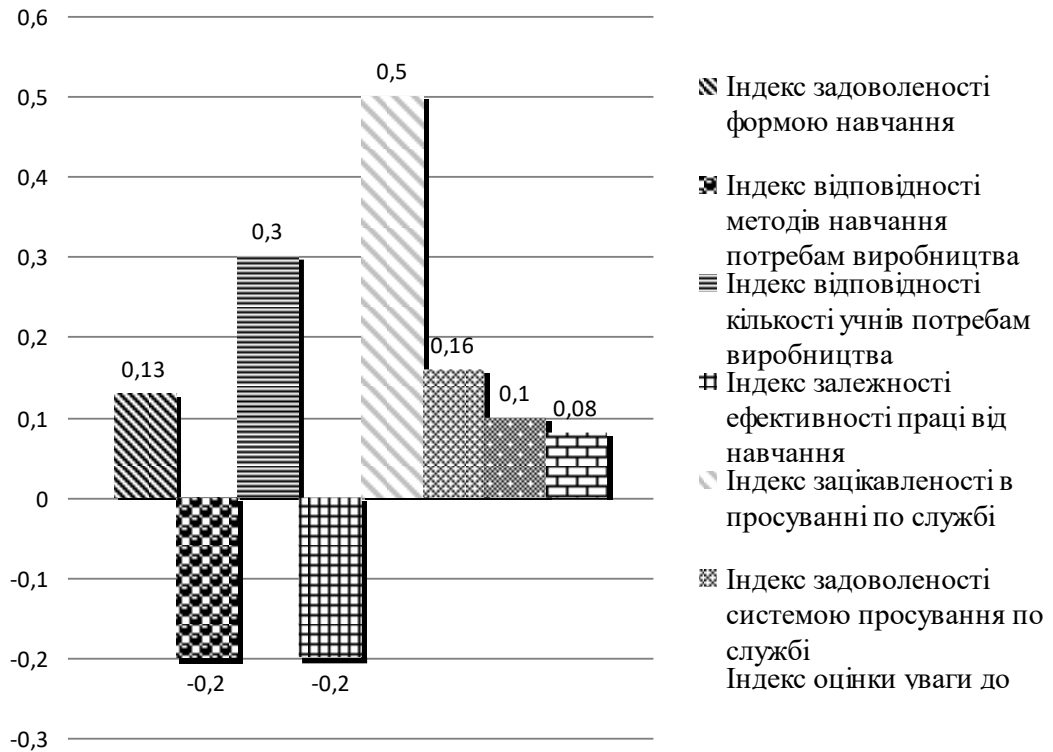


Рисунок Д.7 – Значення індексів задоволеності працівників системою розвитку персоналу

Примітка. Значення індексів розраховані на основі п'ятибальною шкали від -2 до +2 залежно від задоволеності респондента.



Рисунок Д.8 – Розподіл відповідей на запитання «Які форми навчання Ви б віддали перевагу для свого професійного зростання?»

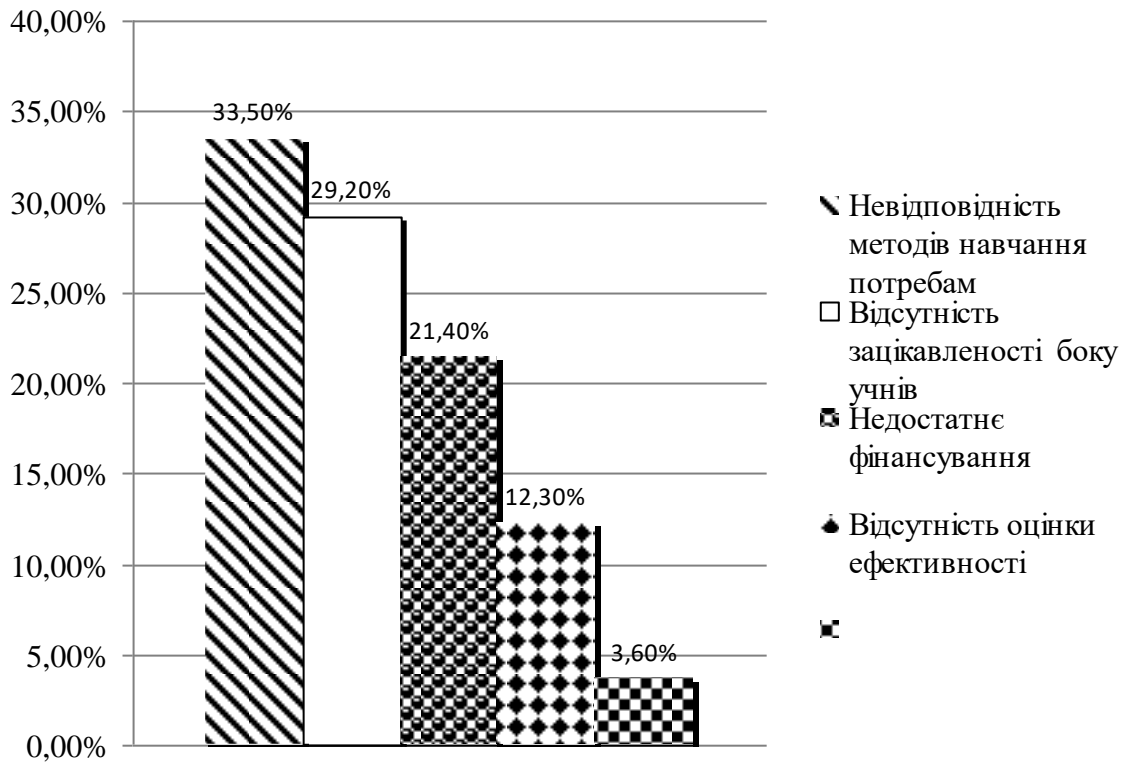


Рисунок Д.9 – Розподіл відповідей на запитання «Назвіть основні недоліки в системі навчання персоналу»

ДОДАТОК Ж

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

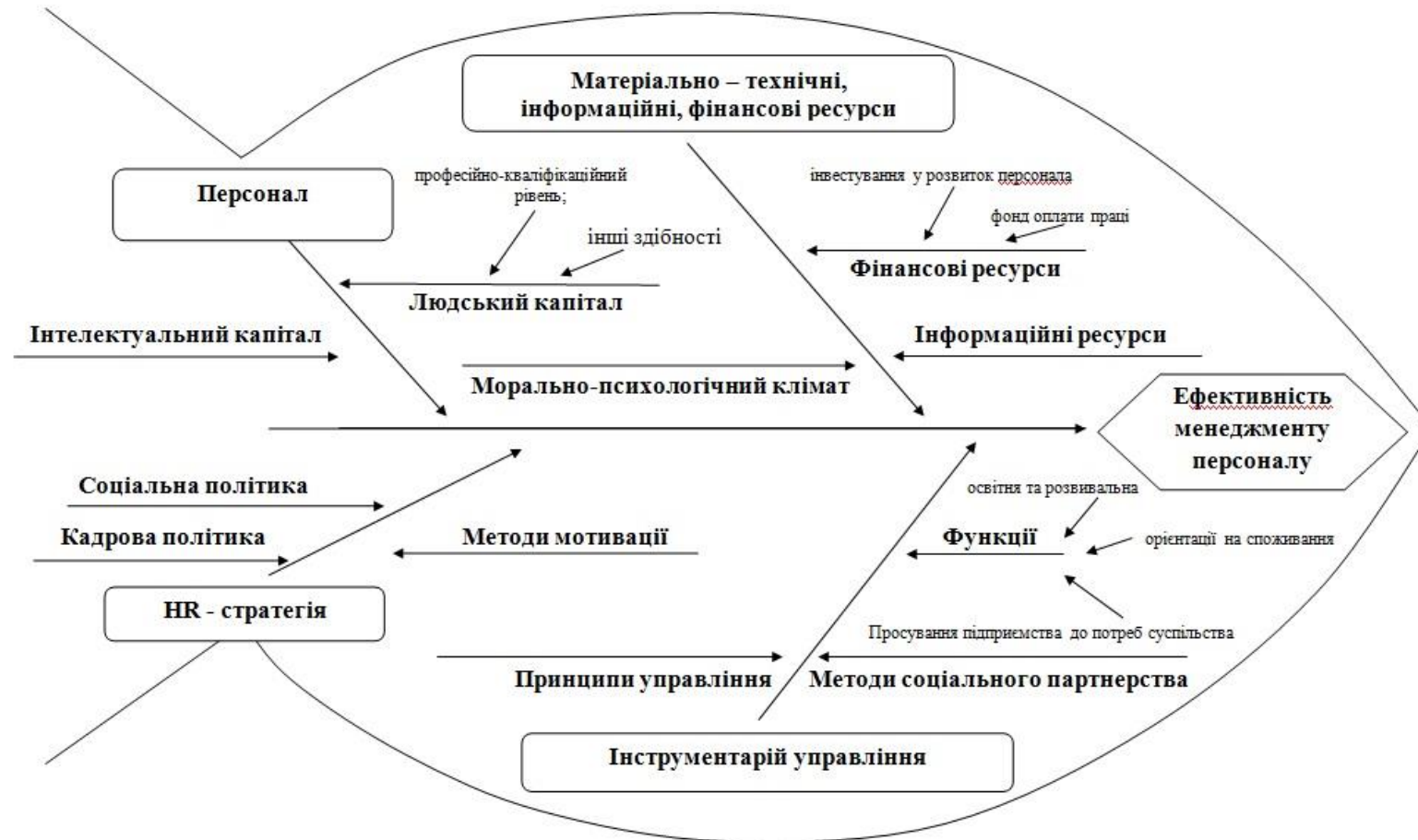


Рисунок Ж.1 – Причинно-наслідкова діаграма процесу управління персоналом

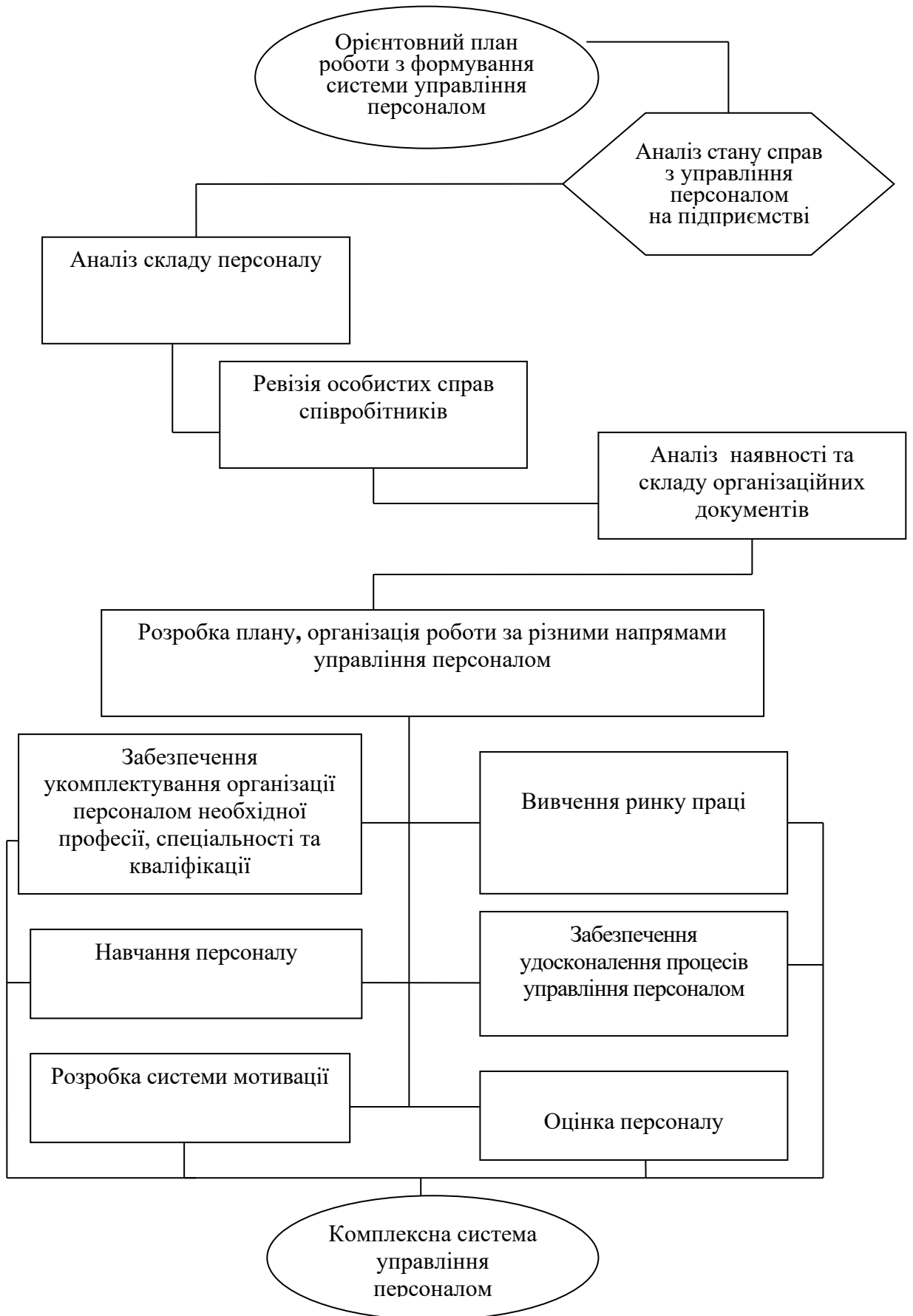


Рисунок Ж.2 – Алгоритм формування комплексної системи управління персоналом

ДОДАТОК 3

ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ

Таблиця 3.1 – Показники оцінки ефективності управління кадровою підсистемою торговельного підприємства

№ з/п	Назва показника	Методика обчислювання
1	Коефіцієнт плинності кадрів (Кп)	$K_n = K_z / COЧР,$ де: Кп - коефіцієнт плинності кадрів, СОЧР – середньооблікова чисельність працівників; Кз кількість звільнених і працівників, що звільнилися,
2	Середні витрати на кадрові заходи розраховані на одного працівника (Св)	$C_v = B_v / K_k,$ де: Св – середні витрати на відбір кандидата; Bв – витрати на відбір персоналу; Кк – кількість відібраних кандидатів
3	Рівень укомплектованості кадрами (Рк)	$P_k = Чф / Чш,$ де: Рк – рівень укомплектованості кадрами; Чф – чисельність практична; Чш – чисельність за штатним розкладом.
4	Коефіцієнт освіченості персоналу	$K_o = P_{vo} / C_{сч},$ де: Ко – коефіцієнт освіченості персоналу; Pво – чисельність персоналу з вищою освітою, Cсч – середньоспискова чисельність персоналу,
5	Рівень заробітної плати (Рз/п)	$P_{z/p} = Z_n / Z_{no},$ де: Рз/п – рівень заробітної плати; Зп – середня заробітна плата в організації; Зпо – середня заробітна плата в підприємствах галузі
6	Продуктивність праці: (В)	$B = T/R,$ одного середньооблікового де: В – вироблення працівника; Т – виторг від реалізації продукції, послуг; R – середньооблікова чисельність працівників

Таблиця 3.2 – Бальна оцінки показників господарської діяльності ТОВ «МАКС-ТРАНС»

Показники підприємства	Бали									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт плинності кадрів (Кп)	0,52-0,55	0,5-0,52	0,45-0,5	0,4-0,45	0,35-0,4	0,3-0,35	0,25-0,3	0,2-0,25	0,15-0,2	0-0,15
Рівень укомплектованості кадрами (Рк)	0,55	0,60-0,55	0,65-0,60	0,70-0,65	0,75-0,70	0,80-0,75	0,85-0,8	0,9-0,85	0,95-0,9	1,0
Середні витрати на кадрові заходи, розраховані на одного працівника (Св)	300	260	240	220	200	180	160	140	120	100
Коефіцієнт освіченості персоналу (Ко)	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50	0,55	0,6	0,65	0,7
Рівень заробітної плати (Рз/п)	0,8	0,85	0,90	0,95	1,0	1,05	1,1	1,2	1,25	1,3
Продуктивність праці	200,0-400,0	400,0-550,0	550,0	600,0	650,0	700,0	750,0	800,0	900,0	1000,0



Рисунок 3.1 – Шкала для визначення ефективності управління кадровою підсистемою

Таблиця 3.3 – Визначення вагового коефіцієнта показників

№ п/п	Показник	Значення показника	Отримана бальна оцінка, бали	Ваговий коефіцієнт
1	2	3	4	5
1	Коефіцієнт плинності кадрів (Кп)	0,25	9	0,32
2	Середні витрати на кадрові заходи розраховані на одного працівника (Св)	240	3	0,04
3	Рівень укомплектованості кадрами (Рк)	0,85	2	0,09
4	Коефіцієнт освіченості персоналу	0,35	3	0,05
5	Рівень заробітної плати (Рз/п)	0,89	2	0,15
6	Продуктивність праці:	1034,6	10	0,35
7	Разом	-	-	1