

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна
Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

На тему: «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ
УМОВАХ»

Виконала: студентка 2 курсу,
групи ЕНз-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

Вероніка КОВАЛЬ

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:
д.е.н., професор
завідувач кафедри
підприємництва, торгівлі і логістики
Національного технічного університету
«ХП»
Марина МАЩЕНКО

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«12» грудня 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Коваль Вероніки Дмитрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління персоналом організації в сучасних умовах»

керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«20» жовтня 2023 року № 2101-5/3021

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2023р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити теорію управління персоналом в сучасних умовах; провести класифікацію та обґрунтувати моделі системи управління персоналом; дати загальну характеристику ТОВ «Елегант», та провести аналіз основних показників роботи; провести аналіз системи управління персоналом ТОВ «Елегант»; розглянути механізм впровадження навчання, як методу збільшення задоволення працею основних робітників підприємства; розробити напрями удосконалення управління працівниками, що працюють віддалено.

4. План роботи

| № з/п | Назва етапів роботи |
|-------|---|
| 1 | Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою. |
| 2 | Робота над теоретичним розділом. |
| 3 | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. |
| 4 | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи. |
| 5 | Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел. |
| 7 | Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування. |
| 8 | Подання роботи на кафедру |

5. Дата видачі завдання «03» вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

Вероніка КОВАЛЬ
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Ганна СУКРУШЕВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Ганна ДОРОШЕНКО
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

| | стор. |
|--|-------|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ | 7 |
| 1.1 Теорія управління персоналом в сучасних умовах | 7 |
| 1.2 Класифікація та моделі системи управління персоналом | 14 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕЛЕГАНТ» | 28 |
| 2.1 Загальна характеристика ТОВ «Елегант», та аналіз основних показників роботи | 28 |
| 2.2 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Елегант» | 36 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕЛЕГАНТ» | 49 |
| 3.1 Впровадження навчання, як методу збільшення задоволення працею основних робітників підприємства | 49 |
| 3.2 Удосконалення управління працівниками, що працюють віддалено | 59 |
| ВИСНОВКИ | 67 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 70 |

ВСТУП

Основою кожного підприємства та основним активом є кадровий ресурс. Нині роль працівника на підприємстві тільки зростає. Говорячи про соціально орієнтовану економіку, одним із напрямів якої є розвиток особистості в процесі праці, мається на увазі перетворення праці на сферу людського розвитку, поступовий перехід до змістовної роботи в комфортних умовах, зміна стосунків у колективі тощо.

Людина - найдорожчий ресурс компанії. Гідне підприємство прагне максимально розкрити потенціал своїх співробітників. Симбіоз працівника і підприємства забезпечує ефективний розвиток і функціонування будь-якої організації. Якість завдань, покладених на працівника, визначається не тільки здібностями працівника, а й його мотивацією застосувати свої навички та розкрити свій потенціал. Управління персоналом є важливим компонентом системи управління і є запорукою успіху кожного підприємства. Найважливішою потребою компанії є вдосконалення системи управління на всіх рівнях і видів діяльності.

В мінливих умовах сьогодення, складно переоцінити роль управління персоналом у досягненні стратегічних цілей і бажаного рівня ефективності діяльності підприємства, оскільки основу економіки становить робота людей, а потенціал кожного підприємства визначається кадрами, персоналом. Це зумовлює постійну актуальність форм та методів управління персоналом, про це свідчать численні дослідження українських і зарубіжних науковців. В економічній літературі представлено різні методичні підходи до управління персоналом, тому формується виклик для розробки найефективнішого набору методів управління персоналом, який дозволить застосувати теорію і практику для більш ефективної роботи компанії.

Насамперед необхідно підвищити ефективність управління найважливішим ресурсом, а саме персоналом організації, що робить тему випускної кваліфікаційної роботи вкрай актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне і практичне обґрунтування системи управління персоналом організації в сучасних умовах.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- 1) описати теорію управління персоналом в сучасних умовах;
- 2) провести класифікацію та обґрунтувати моделі системи управління персоналом;
- 3) дати загальну характеристику ТОВ «Елегант», та провести аналіз основних показників роботи;
- 4) провести аналіз системи управління персоналом ТОВ «Елегант»;
- 5) розглянути механізм впровадження навчання, як методу збільшення задоволення працею основних робітників підприємства;
- 6) розробити напрями удосконалення управління працівниками, що працюють віддалено.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси пов'язані з системою управління персоналом організації.

Предметом кваліфікаційної роботи виступають механізми щодо управління персоналом ТОВ «Елегант».

Методи дослідження – факторний аналіз, синтез, статистичне опрацювання результатів, дедукція.

Основні положення та результати кваліфікаційної роботи були оприлюднені та отримали схвальну оцінку на всеукраїнській науково-практичній конференції.

Елементи новизни:

На основі факторної моделі проведено розрахунок впливу чинників використання робочого часу на зміну середньорічного виробітку одного працюючого ТОВ «Елегант»;

Запропоновано впровадження навчання основного складу працівників згідно підходу 70:20:10.

Визначено напрями удосконалення управління персоналом, що працює віддалено

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Теорія управління персоналом в сучасних умовах

Формування менеджменту персоналу кожної організації є її прерогативою задля збільшення ефективної роботи та досягнення високих показників.

Наразі вплив людського фактора в світі стрімко зростає, одним із найголовніших завдань існуючих постулатів менеджменту персоналу це формування різноманітних навичок трудових ресурсів задля збільшення працездатності та ефективності останніх. Тому, виникає потреба у створенні інноваційних підходів до прийняття рішень у сфері управління, і ще підвищення технологічності в частині задіяння інструментів професійного піднесення працівників підприємства.

Вирішення нагальних проблем, які тісно взаємодіють з менеджментом персоналу, потребує удосконалення теорії досліджень у цій галузі.

Тому виникає необхідність розгляду теоретичних поглядів на характеристику менеджменту персоналу та управління людським капіталом. І в першому і в другому варіанті об'єктом управління є працівник, різниця ж полягає в тому, у ставленні до працівника, як до особливого інструменту, раціональне використання якого повинно призвести до збільшення результативності та ефективності за мінімальних витрачання ресурсів.

Провідні економісти наголошують, що перераховані визначення як синоніми і розкривають їх сутність:

1. поняття Михайліченко М.В. «Сутність управління персоналом полягає наголошує, що людей представляють як конкурентний капітал організації, а цей капітал необхідно навчати, займатися мотивацією, ефективно використовувати як і інші капітали організації, з метою домогтися її стратегічних цілей» [8, с. 49].

2. підходи Крейдич І.М. і Семенченко Н.В. «Управління персоналу – регламентована робота вищого менеджменту компанії, направлена на формування концепцій, стратегій кадрової політики та розробки інструментів менеджменту людського капіталу. На основі цього підходу менеджмент персоналу формує системну, планомірно організовану, впливовість через систему різнобічної організаційної, економічної та соціальної діяльності, що направляються на розбудову умов для нормального існування і дієвої експлуатації потенціалу робочих ресурсів на рівні підприємства» [3, с. 16].

3. визначення Балановської Т. І., Гогулі О. П. «Управління персоналом – механізм що забезпечує співробітництво між усіма членами компанії для реалізації поставленої мети, що будується на основі елементів підвищення навичок, мотивації та інформування працівників; діяльність, яку повинні реалізовувати усі керівники, й спеціалізовані структурні підрозділи організації (підприємства, фірми, установи), це сприяє найефективнішому працевикористання людей (працівників) для того щоб досягти цілей організації та власних цілей кожного з них» [9, с. 272].

4. існує підхід, на основі якого приділяється змістовній опис частині механізму управління персоналом, показується процес управління. «Марр Р. і Фліастер А. під управлінням персоналом розуміють сферу діяльності, найважливішими складовими якої є розрахунок потреби в персоналі, найм працівників, організація їхньої діяльності, вивільнення, підвищення кваліфікацій персоналу, а зазвичай сегментування робіт, політика винагородження, соціальних гарантій та участі в доходах, управління видатками на персонал та інше» [6, с. 171].

5. Деякі науковці наголошують, на тому: «управління людським капіталом компанії, залежить від стратегії та основної мети, а "управління персоналом" описує щоденну роботу зі складом працівників.

Є безліч варіантів визначення управління персоналом. У них відокремлюється три основні відмінності, які об'єднують більшість трактувань цієї категорії, які формують основу управління персоналом:

- відношення до персоналу як до ресурсу доходів;
- джерело посади і можливості професійного росту для кожного співробітника, для здійснення участі у спільній справі;
- відповідність кадрової а також соціальної політики компанії загальній стратегії ефективного зростання.

Для наочності співвідношення понять менеджменту персоналу та менеджменту людського капіталу як елементів управління організацією може бути представлено у вигляді рисунку.



Рис. 1.1. Співвідношення понять менеджменту персоналу та менеджменту людського капіталу як елементів управління організацією

Джерело: розроблено автором на основі [23]

З вищенаведеного рисунку видно, що менеджмент персоналу компанії ґрунтується на тому, що кадровий склад організації є основним учасником виробничої діяльності, а для керівництва компанії це є основним елементом

взаємовідносин з персоналом, а якщо мова йде про менеджмент людського капіталу, можна говорити про формування відносин між керівництвом і персоналом з огляду на розвиток ініціативи щодо просування бізнесу, що обов'язково повинно призвести до покращення конкурентних переваг такої компанії.

Таким чином, можна сказати, що менеджменту персоналу притаманна організація забезпечування участі співробітників в основній діяльності, в формуванні дієвого маркетингу компанії та ефективного управління фінансовою складовою організації [16].

У реаліях сьогодення найважливішою складовою управління персоналом стає створення умов для здобуття знань, підвищення кваліфікації, постійного самовдосконалення та розвитку працівників. Роль наукового прогресу в суспільстві, розвиток сучасних технологій вимагає гнучкості та адаптації людських ресурсів підприємства, збільшення творчої та організаційної активності працівників, формування культури організації. Водночас особливої важливості в сучасній організації набуває модернізація наявних систем менеджменту персоналу та створення нових моделей управління, метою яких є постійний розвиток потенціалу персоналу підприємств та організацій. Правильне управління персоналом є основним стимулом майбутнього розвитку будь-якої організації.

Вивчаючи літературу, присвячену питанням управління трудовим колективом підприємства, не знаходимо чіткого визначення поняття управління розвитком персоналу. Управління розвитком персоналу - це низка способів, інструментів і методів, що мають на меті виявлення та розкриття потенціалу працівника на основі розширення його знань, підвищення якісного рівня персоналу для більшого соціально-економічного розвитку організації.

Оскільки управління розвитком персоналу визначається впливом різних чинників, то для його більш високої ефективності особливо важливою стає класифікація цих чинників за різними ознаками.

Найпоширенішою у працях з економіки є класифікація чинників за способом впливу, ступенем спільності, характером впливу, значенням чинників та їхнім економічним змістом.

За ступенем спільності чинники можуть бути загальні та одиничні. Загальні чинники впливають на весь процес управління розвитком персоналу, а одиничні - на окремі елементи цього процесу.

За економічним змістом фактори, що впливають на процес управління розвитком персоналу, поділяються на науково-технічні, інформаційні, організаційні, політико-правові, психофізіологічні.

За врегульованістю фактори розподіляються на:

- регульовані, що характеризують ступінь якості роботи колективу;
- умовно нерегульовані, на які об'єкт управління впливає лише частково і збоку;
- нерегульовані - ті, на які суб'єкт управління не впливає.

За способом впливу на управління розвитком персоналу фактори можуть бути прямими й непрямими; за характером впливу - на основні та другорядні; за значущістю - на екстенсивні (підвищують ефективність збільшенням ресурсів управління) та інтенсивні, які мають у своїй основі використання технічних засобів управління, на основі досягнень науки і передової практики.

Розуміючи, що багато хто з чинників одночасно відповідають кожній із цих ознак, розглянемо детальніше ознаку економічного змісту, оскільки саме вона чинить найсерйозніший вплив на процеси управління розвитком персоналу.

Більшою мірою на процес управління розвитком персоналу впливає включення у виробничий процес наукомістких технологій, що відповідно визначає необхідність підвищення знань і кваліфікації працівників, а отже - налагодження систем безперервного навчання та мотивації персоналу.

Роль матеріального виробництва знижується внаслідок зміни рівня інформатизації суспільства та підвищення ролі сфери послуг. Ці процеси висувають нові вимоги до рівня кваліфікації працівників, у частині роботи з інформаційними технологіями та базами даних.

Найбільший вплив на менеджмент персоналу має організаційна структура управління підприємством. З урахуванням стану зовнішнього середовища, розміру підприємства, специфіки його роботи, керівництво організації може обрати один із типів структури, відповідно до якого визначається власна стратегія управління персоналом. Наприклад, організаційні структури з меншою централізацією управління є більш гнучкими, ніж структури з її вищим рівнем.

Методи організації праці також значно впливають на управління розвитком персоналу. Підвищення продуктивності праці працівників безпосередньо пов'язане зі зміною змісту його діяльності через урізноманітнення виконуваних операцій, оскільки 10 вузькоспеціалізованих повторюваних дій викликають втому і втрату інтересу.

Суттєво впливають на управління розвитком персоналу й політико-правові чинники. Безумовно, нестабільна політична ситуація перешкоджає сталому розвитку персоналу на підприємствах, зводячи завдання підприємства до виживання на ринку. Поточна нормативно-правова база також заважає розвитку процесів управління персоналом.

Для побудови ефективної системи управління персоналом, крім перерахованих вище, потрібно враховувати і психофізіологічні чинники, які залежать від особливостей людського організму. Необхідність виявлення потенційних можливостей персоналу та резервів психофізіології людини потребує фахівців відповідної кваліфікації для управління цими процесами. Задіюючи певні механізми впливу на фізичні та інтелектуальні ресурси працівника, можна використати ті його природні дані, які зазвичай не проявляються. Також необхідно зазначити, що ефективне управління персоналом вимагає врахування впливу сукупності вищевказаних чинників, а не кожного з них окремо. Адже різні чинники, що працюють як система, надають їй нової властивості. У підсумку ефект підвищується, якщо система управління персоналом правильно впроваджується в стратегію управління підприємств.

Стратегічне управління - функція управління організацією, що поширюється на довгострокові цілі та дії організації, взаємопов'язаний комплекс

довгострокових заходів, спрямованих на посилення позиції підприємства на конкурентному ринку.

Стратегія розвитку персоналу і загальна стратегія підприємства мають бути тісно взаємопов'язані, у тому числі двостороннім чином. У разі, коли процеси розвитку персоналу залежать від стратегії компанії, політика розвитку персоналу відповідає корпоративній стратегії і є основою для розроблення структурної тактики.

Можливі стратегії розвитку персоналу:

- розвитку управлінського персоналу;
- управління знаннями;
- стратегія суспільного розвитку персоналу;
- використання «готової» робочої сили;
- сприяння саморозвитку працівників;
- підготовка персоналу безпосередньо в процесі роботи.

Найбільше поточним реаліям відповідає стратегія суспільного розвитку персоналу, тому що вона організовує безперервне навчання працівників і завдяки їй можна створити середовище, що буде сприятливим для їхнього розвитку та реалізації. Деякі організації використовують стратегію, пов'язану з розвитком індивідуального потенціалу тільки управлінського персоналу. Це обґрунтовується тим, що від цього залежить ефективність реалізації будь-якого варіанта стратегії розвитку підприємства.

Стратегія управління знаннями базується на ставленні до знань як до головного ресурсу організації. Метою цієї стратегії є організація потоку знань і використання його всім трудовим колективом для підвищення якості навчальних процесів.

Інші підприємства роблять ставку на саморозвиток працівників. При цьому, вони ґрунтуються на придбанні потрібних знань, умінь, навичок заохочуючи працівників за допомогою різних методів мотивації методів мотивації.

Шкода, що ці стратегії сьогодні використовують небагато вітчизняних підприємств, оскільки для їх реалізації потрібні значні фінансові ресурси.

Більшість організацій не схильні приділяти увагу процесам розвитку персоналу і вважають за краще залучати «готову» робочу силу потрібної кваліфікації, або ж навчають працівників прямо в процесі роботи і в разі потреби. Таким чином, навчання відбувається лише тоді, коли це вкрай необхідно. Це невиправдано, оскільки перешкоджає організації ефективної системи управління розвитком персоналу.

Існує також проблема вибору ефективної організаційної структури управління розвитком персоналу. Наразі, популярною є думка, що забезпечення сталого та ефективного розвитку працівників може бути організовано лише створенням на базі окремих організацій спеціальних центрів розвитку та навчання. Але, малі та середні підприємства, через свої розміри та можливості не можуть створити ці структурні підрозділи.

Управління розвитком персоналу організацій може бути також покладено на відділи кадрів, але і їхні можливості не дозволяють забезпечити якісне навчання навіть тоді, коли перед ними стоять чітко визначені завдання. На ці відділи впливають структурні та управлінські перешкоди, у зв'язку з чим вони не можуть забезпечити максимальну продуктивність процесів розвитку персоналу та потрібний результат.

Організація людських ресурсів - це складний процес, що впливає на кожного працівника. Грамотне управління дає змогу можливостям кожної людини відповідати завданням, стратегіям та умовам розвитку компанії.

1.2 Класифікація та моделі системи управління персоналом

Є кілька класифікацій видів і типів управління персоналом. Для більшості з них базовим є комплексний стратегічний підхід до використання та розвитку потенціалу людського ресурсу.

Найвідомішою є класифікація за видами управління в управлінні персоналом. У цьому випадку відмінності проявляються в стилях менеджменту компаній.

Диктатура

Усі управлінські рішення ґрунтуються на принципі зверху вниз і не допускають заперечень. На чолі компанії перебуває єдиновладний керівник або група менеджерів, які ухвалюють рішення без урахування думки співробітників. Основне завдання працівників - виконувати вказівки і вимоги управлінців.

Ліберальна автократія

Керівник враховує думку співробітників тільки вибірково, самотійно відбираючи тих працівників, чий погляд на ситуацію буде враховуватися під час ухвалення управлінських рішень. Основним недоліком такого методу є недостатність зворотного зв'язку в управлінні персоналом. Часом керівник отримує від своїх наближених недостовірну і неповну інформацію, що негативно позначається на ефективності управління.

Демократичний централізм

У цьому випадку думки співробітників враховуються главою підприємства під час ухвалення рішень. Однак, керівництво здійснюється одноосібно, хоч і базується на перевагах більшості. У даній ситуації, точку зору меншості не беруть до уваги, ініціативу колективу пригнічують, а інноваційні пропозиції не застосовують, тому що їх не підтримує більшість.

Почергово демократичний

Усі управлінські рішення ухвалюються спільно. Кожен співробітник має право голосу, не дивлячись на статус. Думка меншості з важливих питань захищається принципом консенсусу. Менеджмент може піти на обопільні поступки і компроміси, а керівник є координатором. Це дає змогу уникнути багатьох помилок за рахунок достатнього зворотного зв'язку.

Іншою відомою класифікацією видів схем управління персоналом вважається поділ адміністративних підходів за типом кадрової політики.

Пасивний

У компанії немає вираженої програми роботи з персоналом, а всі дії керівництва зводяться до ліквідації негативних наслідків. Кадрова служба не

займається прогнозуванням потреб і оцінкою співробітників, а види інформації в управлінні персоналом значно обмежені й не відрізняються різноманітністю.

Реактивний

Роботодавець контролює симптоми кадрової ситуації: конфлікти, що виникають у колективі, відсутність кваліфікованих фахівців, рівень мотивації. Вирішення подібних проблем часто відбувається несвоєчасно, а запобігання тривожності симптоматики практично неможливе, оскільки менеджмент має у своєму розпорядженні лише засоби діагностики поточної ситуації, але не інструменти прогнозування.

Превентивний

Прогнозуванню кадрової ситуації приділяється належна увага, але в компанії немає цільових кадрових програм розвитку. Планування здійснюється лише на базі короткострокових і середньострокових прогнозів. Застосовувані в управлінні види контролю персоналу не відображають реальних потреб компанії, що ускладнює розробку довгострокових програм.

Активний раціональний

Менеджмент здійснюється на підставі якісних діагнозів і обґрунтованих прогнозів. Керівництво компанії використовує ефективні інструменти, що впливають на кадрову ситуацію. Здійснюється довгострокове прогнозування потреби в персоналі, що дає змогу вибудувати систему кадрового розвитку.

Активний авантюристичний

Не маючи якісного діагнозу та обґрунтованого прогнозу, роботодавець все ж прагне впливати на кадрову ситуацію. Подібний підхід ґрунтується скоріше на інтуїції керівника і часто призводить до глобальних адміністративних помилок.

Серед різноманіття видів управління персоналом можна також виокремити окремі схеми менеджменту, які не входять до традиційних класифікацій.

Управління за результатами

Система ефективного управління окремими співробітниками і командами, покликана забезпечити досягнення максимальної результативності діяльності організації. Ця методика ефективна при децентралізованому керівництві. Для

досягнення конкретних результатів завдання делегуються робочим групам. Такий підхід можна віднести до цільового менеджменту, коли бажані результати визначаються заздалегідь. Багато хто вважає його запорукою успіху корпоративних стратегій, заснованих на бажанні кожного члена колективу досягти конкретного результату. У цьому разі кінцевий результат розглядається як один із видів мотивів в управлінні персоналом. Для компанії і кожного члена колективу визначають очікувані результати і вимоги до них. Результати оцінюються для ухвалення рішень, що визначають подальші дії.

Мотиваційний менеджмент

Цей принцип заснований на вивченні потреб співробітників, їхніх інтересів, особистих цілей і поглядів. Це дає змогу мотивувати фахівців для задоволення виробничих вимог і досягнення цілей, зміцнення морально-психологічного клімату в колективі. У цій техніці пріоритетом вважається мотивація ділової поведінки, створення зацікавленості співробітників у кінцевому результаті. Ефективна модель мотивації дає змогу діяльності превалювати над жорстким контролем.

Як модель мотивації може бути обрана:

- раціональна модель (заснована на використанні матеріальних видів стимулів в управлінні персоналом, стимулів для ефективності праці);
- модель самореалізації (сприяє активізації таких мотивів, як самовираження, креативність, визнання, незалежність, кар'єрні перспективи);
- модель причетності (розвиток співпраці, участь команди в процесах управління, делегування ключових функцій).

Рамковий метод

Цей тип управління дає змогу розширити повноваження співробітників, консолідувати види відповідальності в управлінні персоналом, щоб дозволити команді ухвалювати рішення в певних межах. Структура визначає важливість процесу і можливі ризики. Керівництво визначає межі самостійності підлеглих, сприяє створенню необхідної інформаційної системи і втручається в процес тільки за необхідності. Така адміністрація розвиває ініціативу співробітників,

підвищує відповідальність і рівень організації, сприяє розвитку комунікативних навичок, зміцнює стиль корпоративного управління.

Делегування

Принцип делегування повноважень, всупереч поширеній думці, не просто дає змогу керівництву компанії передавати частину своїх ключових функцій підлеглим, тобто, переводити завдання на інший рівень. Він заснований на трьох діях: постановка завдання, визначення основи для прийняття рішень, визначення відповідальності за результат. Ця модель дає змогу передавати компетенцію і відповідальність співробітникам, забезпечувати їхнє право ухвалювати 15 рішень і здійснювати свої наміри. Водночас рішення ухвалюють колективно на тих рівнях, на яких їх виконують; співробітнику надають певну сферу діяльності, а не окремі завдання; розподіл завдань відбувається від низу до верху; стосунки підлеглих і керівництва визначають місцеві нормативні акти.

Партисипативний менеджмент

Основним принципом цієї моделі є створення нового типу мотивації: посилення зацікавленості співробітників шляхом залучення їх у процеси управління. Співробітникам надається право самостійно ухвалювати рішення, планувати свою діяльність, обирати технології для вирішення проблем, визначати ритм роботи. Крім того, вони беруть участь у формуванні стратегії компанії та розподілі ресурсів. Команда має можливість впливати на форму оплати праці та графік роботи, контролювати якість продукції, нести відповідальність за кінцевий результат. Таким чином, співробітники беруть участь у підприємницькій діяльності, що дає їм змогу реалізувати свої потреби, а компанії, своєю чергою, підвищують продуктивність праці.

Підприємницьке управління

Ця концепція заснована на принципах внутрішнього підприємництва, тобто розвитку підприємницької діяльності всередині компанії. Організація сприймається як спільнота бізнесменів, новаторів, творчих особистостей. Підприємницька філософія передбачає пошук нових шляхів розвитку, творчий підхід до завдань, постійне самовдосконалення і розвиток. Ця методика дає змогу

усунути багато видів конфліктів в управлінні персоналом завдяки своїй демократичності. Підприємницька ініціатива, здатна ефективно підтримати корпоративну стратегію.

Однією з ключових тенденцій розвитку по праву можна вважати пошук нових підходів і ефективних концепцій у сфері управління персоналом. Залежно від своєї корпоративної стратегії, організаційної культури, цілей і потреб будь-яка організація має можливість вибрати найбільш продуктивну методологію. За всього різноманіття наявних адміністративних підходів їхнім основним принципом, як і раніше, є визнання персоналу вирішальним фактором ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Одну з перших заяв про концепцію управління персоналом було опубліковано Мічиганською школою (Fombrun, 1984). Це твердження ґрунтувалося на думці, що система персоналу і структура компанії мають бути організовані таким чином, щоб відповідати стратегії розвитку, звідси назва «модель відповідності». Також існує цикл персоналу, який ділиться на чотири основні процеси, що протікають у кожній організації, це:

- розвиток - прагнення до найму висококваліфікованих працівників;
- відбір - відповідність наявних людських ресурсів (персоналу) робочим місцям;
- атестація - оперування значеннями ефективності діяльності;
- винагорода - методика винагороди є інструментом управління, який застосовується для стимулювання організаційної діяльності.

Іншими основоположниками моделі управління персоналом були представники Гарвардської школи. Гарвардська схема справила значний вплив на теорію і практику управління персоналом, зокрема на те, що управління персоналом є справою менеджерів, а не приватною функцією відділу кадрів. Головну роль в управлінні персоналом ці вчені віддавали керівникам середньої ланки.

Гарвардська схема, змодельована Бієром та іншими, показана на рисунку 1.2.

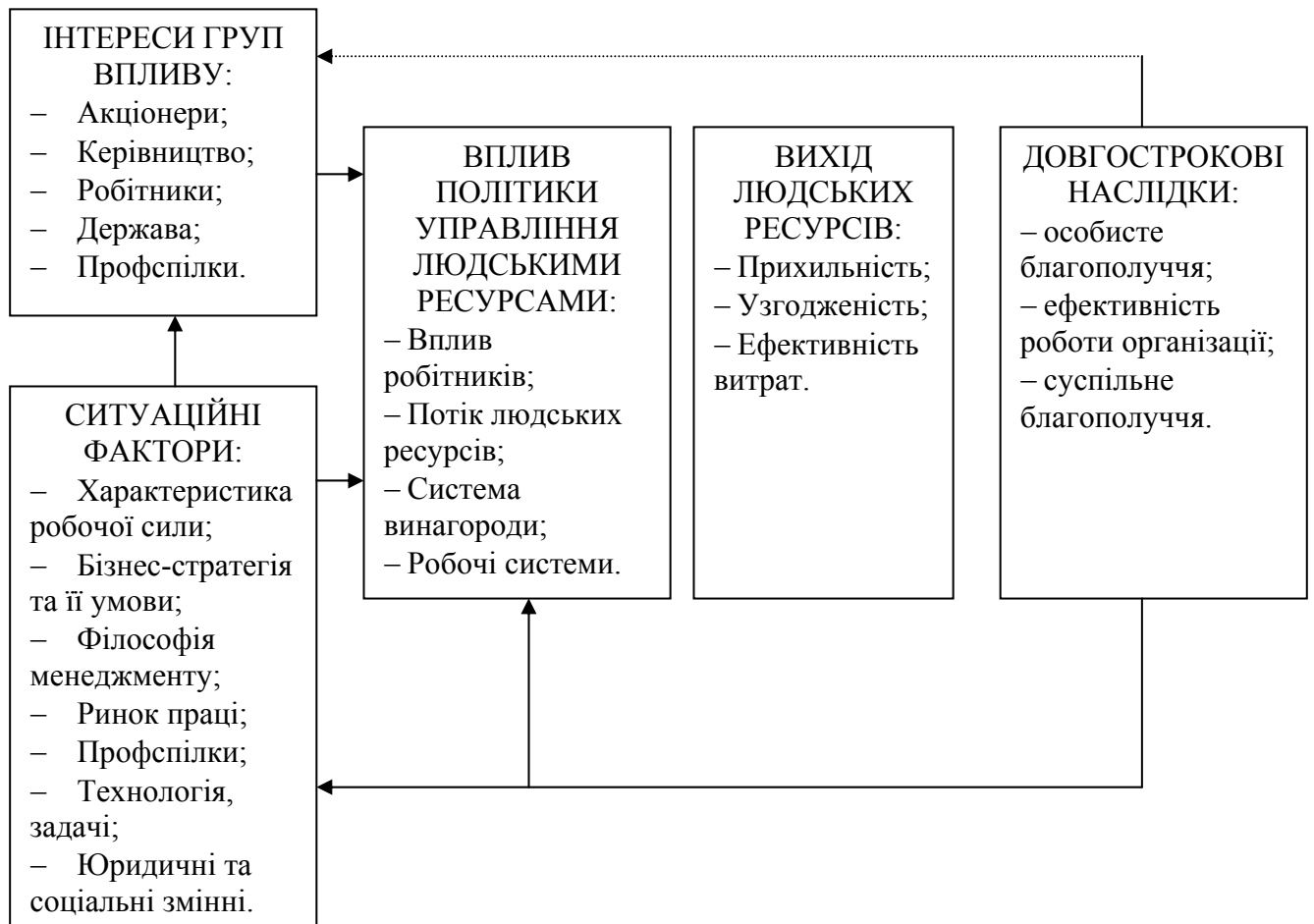


Рис.1.2. Гарвардська схема управління людськими ресурсами

Джерело: [18]

Перевагою Гарвардської схеми є те, що вона:

- враховує інтереси всіх груп впливу;
- визнає важливість компромісів між інтересами власників і працівників, виражених або прихованих, а також між різними групами інтересів;
- дає ширше поняття управління персоналом, включно з впливом співробітників, організацією праці та пов'язаною з цим проблемою стилю управління на нижчому рівні;
- визнає широкий спектр впливу навколишнього середовища на вибір стратегії управління, пропонуючи Союз як аспекти, пов'язані з ринком, продуктами і соціокультурними аспектами;
- виокремлює стратегічний вибір - ця модель не керується ситуаційним або пов'язаним із навколишнім середовищем детермінізмом.

Нині частіше розглядають 5 основних моделей організаційної поведінки:

- авторитарна («Я вирішив»);
- колегіальна (участь: «Ми це обговорили, і я вирішив»);
- підтримуюча (поділ обов'язків);
- патерналістська (підкування);
- розвивальна (партнерство).

Під час вибору моделі управління персоналом потрібно враховувати чинники, зображені на рисунку 1.3.

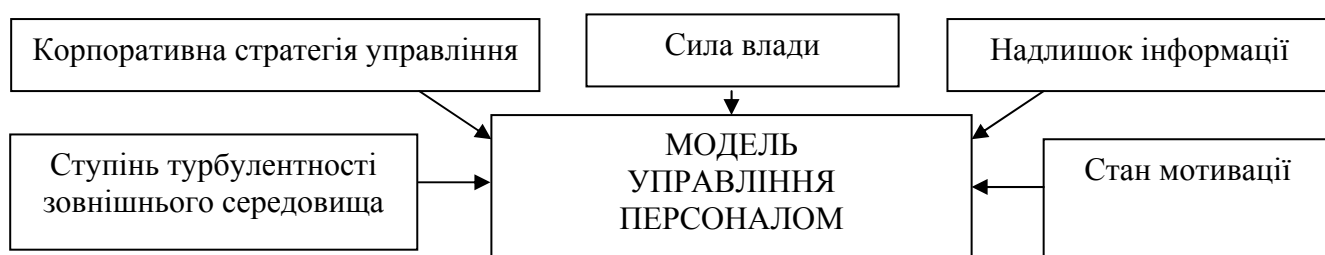


Рис.1.3. Фактори впливу на вибір моделі управління

Джерело: узагальнено автором на основі [23, 28]

Під турбулентністю середовища розуміють швидко зростаючу непередбачуваність інформаційних потоків та їхню швидкість. Для визначення відповідної моделі під впливом коефіцієнта турбулентності використовується матриця, рис. 1.4.

| Передбачуваність зміни середовища | Швидкість зміни середовища | |
|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------|
| | висока | низька |
| висока | підтримуюча, партнералістична | авторитарна |
| низька | розвиваюча | колегіальна модель |

Рис.1.4. Матриця розподілу моделей управління залежно від ступеня турбулентності бізнес-середовища

Джерело: [16]

Сила влади залежить від комунікації, наявності самоврядування та слабких людей в управлінні або слабкої системи управління персоналом. Для визначення відповідної моделі під впливом фактора потужності влади також використовують матрицю (рис.1.5).

| Сила особистості | Система управління персоналом | |
|------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| | Сильна | Слабка |
| Сильна | Авторитарна, розвиваюча | Колегіальна |
| Слабка | Підтримуюча, партерналістична | Лібералізм не застосовувати |

Рис. 1.5. Матриця розподілу моделей управління в організації

Джерело: [16]

Мотивація, як фактор, має великий вплив на управління персоналом, що призводить до поліпшення роботи людей (або погіршення за відсутності мотиваційного фактора) і здатності гнучко управляти процесами на підприємстві. Модель організаційної поведінки (МОП) формується під впливом певних законів, яким підпорядковується взаємодія людей у колективі. Іншими словами модель управління персоналом, або система.

Кожній системі управління персоналом притаманні свої мотиватори (рис. 1.6).

Одним із найпоширеніших тлумачень поняття мотивації є його визначення як "процес заохочення кожного співробітника та всіх членів його команди до активної праці для задоволення їхніх потреб і досягнення цілей організації" [33, 29].

Основними завданнями мотивації співробітників є:

- формування уявлення у співробітників сенсу і значення мотивації;

- навчання персоналу і менеджерів основ психології внутрішніх комунікацій;
- формування у кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації.



Рис.1.6. Мотиватори в різних моделях організаційної поведінки

Джерело: узагальнено автором на основі [14, 31]

Мотиваційний процес складається з 6 етапів:

- 1) поява потреб: фізіологічних, психологічних або соціальних;
- 2) пошук способів задоволення потреби;
- 3) визначення цілей (напрямів) дій;
- 4) здійснення дії;
- 5) отримання винагороди за виконані дії;
- 6) повне або часткове задоволення потреби.

Таким чином, сутність мотивації полягає в тому, щоб мотивувати людину діяти, створюючи певні внутрішні та зовнішні чинники, які можуть впливати на людину. «Мотивувати співробітників - означає впливати на їхні важливі інтереси, дати їм шанс бути реалізованим у процесі роботи» [18, 23].

Сучасний ринок праці вимагає розвитку нових форм зайнятості. Найбільш затребуваними стають гнучкі форми зайнятості, які активно вбудовуються в систему трудових відносин. Роботодавці роблять акцент на зниженні витрат, тоді як співробітники стають самостійними і вільними від конкретного місця роботи. Безумовно, це стало можливим завдяки широкому розповсюдженню Інтернету та розробці інноваційних програм і платформ для роботи онлайн. Саме завдяки такому розвитку ринок праці стирає державні кордони і набуває нового, глобального характеру.

Нині дедалі більше уваги почали приділяти терміну «віддалена» або «дистанційна» робота. Концепцію віддаленої роботи розробив Джек Ніллес. Ще в 1970-х роках учений звернув увагу на те, що затори на дорогах здебільшого створюють люди, які прямують до офісу. Тоді він запропонував роботодавцям ідею про перехід працівників у домашній офіс («home office»). У результаті такого експерименту за 9 місяців продуктивність працівників зросла, а витрати на охорону здоров'я та інфраструктуру знизилися. Стало зрозуміло, що при широкому поширенні такої форми зайнятості можна заощадити великі кошти. Незважаючи на такий успіх, компанії твердо відстоювали традиційну форму ведення бізнесу і зайнятості, тому ніяких значущих змін не відбулося. Далі Ніллес продовжив експериментувати з поступовим впровадженням віддаленої роботи в США. Спостерігаючи за якістю роботи вчений зрозумів, що не завжди вдається зберегти ефективність персоналу поза офісом. У 1990-х роках у США почали переводити деяких співробітників на позаофісний формат, а в Європі проводилися заходи на тему дистанційної роботи.

Отже, в Україні віддалена робота тільки набирає обертів, а потужним прискорювачем переходу співробітників на віддалену роботу стали карантинні заходи, пов'язані з COVID-19, російська агресія проти України. За даними

дослідження HeadHunter кількість вакансій на віддалені посади зростає на 77% у період з квітня до серпня 2020 року, як порівняти з тим самим періодом попереднього року. На думку експертів, віддалена форма роботи дає змогу не тільки знизити ризик зараження коронавірусом, а й послабити напругу в суспільстві, пов'язану з низькою мобільністю населення.

Під віддаленою роботою розуміється особлива форма трудових відносин, у яких співробітники виконують свої функції поза традиційним офісом.

У системі трудових відносин віддалена зайнятість створює певні проблеми. Виокремимо деякі проблемні аспекти віддаленої роботи в аспекті трудових відносин:

1) Неврегульованість робочого часу. Незважаючи на те, що віддалений формат роботи передбачає виконання тих самих завдань, що й у традиційному офісі, працівникам часто досить складно визначити та регулювати робочий час. Це тягне за собою проблеми з перепрацюваннями (що прямо впливає на психологічне та фізичне здоров'я фахівця) або, навпаки, проблеми з невиконанням завдань через короткий робочий день. Питання, пов'язані з режимом праці та графіком роботи, роботодавець вирішує сам за домовленістю зі співробітником.

2) Додаткові витрати співробітника на обладнання робочого місця. Коли працівник перебуває на території роботодавця, він не несе витрати, пов'язані з утриманням робочого місця і виконанням трудової функції. У разі, коли співробітник переходить на віддалену роботу, всі ці витрати нерідко лягають на його плечі. Явно вигідна для роботодавця ситуація ставить працівника у вкрай невикладне становище.

3) Наступна проблема полягає в тому, що почасова оплата праці в такому режимі роботи не може бути забезпечена належним контролем з боку роботодавця. Досить складно розмежувати робочий час і час відпочинку в умовах, коли працівник перебуває в одному місці - у себе вдома.

Дистанційна робота містить у собі різні форми та види зайнятості. Головними відмітними ознаками віддаленої роботи є робота поза територією роботодавця та використання інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ).

З економічної точки зору, переваги організації праці очевидні. При віддаленому форматі компанії, оптимізуючи витрати, збільшують прибуток організації. За даними досліджень міжнародної рекрутингової компанії «Hays» стало відомо, що завдяки переведенню працівників на віддалену роботу, роботодавці заощаджують на значній кількості факторів. Накладні витрати скорочуються на 67% (витрати на Інтернет, канцелярію, техніку, меблі тощо), витрати на фонд оплати праці зменшуються на 14%, оскільки працівники рідко просять відгули та лікарняні. Також роботодавці економлять на представницьких витратах, транспортних витратах (5%), витратах на харчування (3%).

Ще однією відмінністю буде те, що управлінці при віддаленому режимі оцінюють не процес, а результат роботи.

Проблеми віддаленої роботи пов'язані з управлінськими питаннями. Ось, про які недоліки говорять роботодавці (рис. 1.7.)

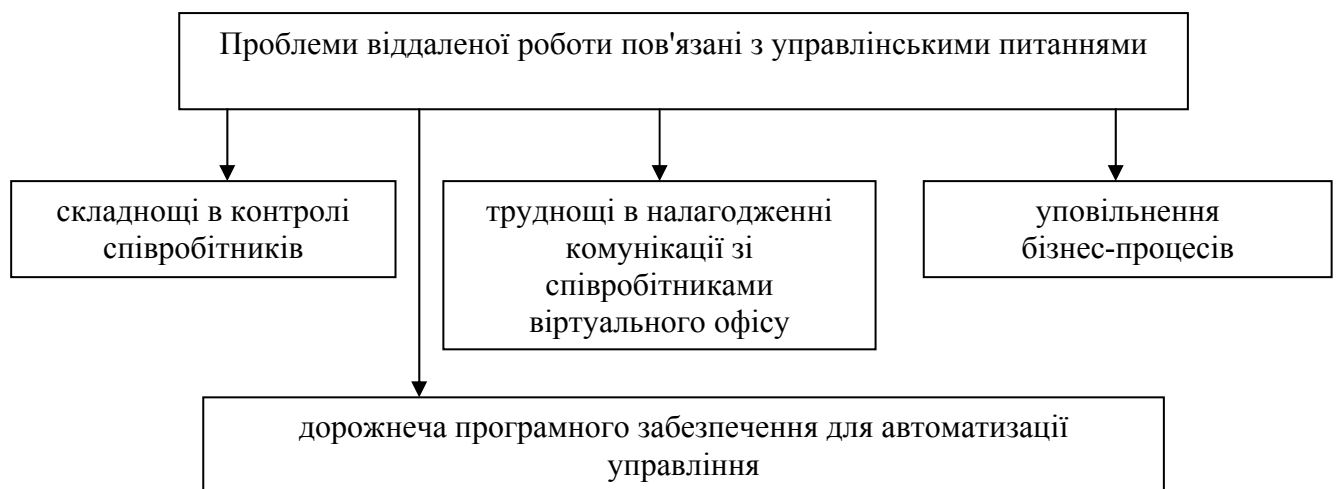


Рис.1.7. Проблеми віддаленої роботи пов'язані з управлінськими питаннями
Джерело: згруповано автором на основі [24]

Менеджмент віддаленого штату також ускладнюється такими факторами:

- комунікація - проблеми комунікації в команді віддалених фахівців пов'язані як із культурними та мовними бар'єрами, так і з відсутністю особистого контакту між керівником і співробітниками;

- контроль - проблеми з контролем можуть виникнути як на етапі відстеження процесу, так і на етапі прийняття результатів діяльності віддаленої команди, а також можуть бути пов'язані з розподілом навантаження на ресурси віддалених фахівців компанії;

- оцінка ефективності - проблеми з оцінкою ефективності актуальні як під час оцінювання результатів діяльності віддаленої команди (рентабельність, плинність кадрів, ефективний час роботи та інше), так і під час оцінювання кожного з віддалених фахівців.

Отже, віддалена робота змінює звичні практики людей. Можливо, багато проблем пов'язані з непередготовленістю населення та різким переходом через карантин та військову агресію. Однак, управлінські проблеми повинні бути вирішені в найкоротші терміни, оскільки це прямо впливає на досягнення економічних цілей компаній.

Таким чином, можна стверджувати, що система управління персоналом це багатогранне поняття, сутність якого полягає у грамотному відношенню до людського капіталу підприємства, від цієї грамотності на пряму залежить, успіх компанії, адже людський капітал, це головний чинник не лише успіху, а й в загалі існування організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕЛЕГАНТ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Елегант», та аналіз основних показників роботи

Товариство з обмеженою відповідальністю «Елегант» належить до малих промислових підприємств, що визначає його гнучкість, множинний конкурентний підхід, високий рівень соціально-психологічних відносин, прискорення реалізації науково-технічних нововведень. Однак це зумовлює й обмежені фінансові можливості, труднощі в матеріально-технічному забезпеченні та брак інформації.

Підприємство здійснює діяльність з виробництва та реалізації товарів народного споживання швейно-трикотажної продукції. Головна мета діяльності підприємства - отримання максимально можливого прибутку від виробництва і продажу швейної продукції на основі задоволення потреб споживачів. Завдання ТОВ «Елегант» - випуск конкурентоспроможної продукції, що користується попитом у населення.

ТОВ «Елегант» пропонує такий асортимент продукції:

- 1) білизняна група (білизна дитяча і чоловіча, сорочки, піжами);
- 2) одяг для дому (халати переважно для дорослих);
- 3) літній одяг (дитячі та молодіжні сукні);
- 4) верхній одяг (дитячі та жіночі кофтинки і джемperi, толстовки);
- 5) спортивний одяг (майки, футболки, костюми, куртки);
- 6) шкільний одяг (костюми, сукні, жакети, сарафани).

Випуск продукції здійснюється залежно від попиту, а також за сезоном. Реалізація продукції здійснюється в багато регіонів України. Комерційна служба в режимі реального часу відстежує пропозиції щодо якості, асортименту продукції, термінів поставки. Головний принцип роботи - індивідуальний підхід до кожного покупця. У процесі виробництва використовується японське та німецьке

обладнання, високоякісна натуральна сировина. Сировина здебільшого імпортна, яку завозять з Туреччини (турецький текстиль-бавовна).

Системи автоматизованого проектування, управління і планування впроваджені на всіх ділянках виробництва і дають змогу швидко і без затримок обробляти замовлення. Якість продукції гарантується високим рівнем професіоналізму співробітників, багатоступеневою системою контролю та підтверджена сертифікаційною документацією.

Основними цілями діяльності товариства є:

- виробництво швейної та швейно-трикотажної продукції;
- організація збуту продукції.

Сукупність зв'язків виробничих процесів підприємства - цехів, служб, що беруть участь у процесі виробництва, утворюють структуру виробництва.

Виробнича структура ТОВ «Елегант» включає: основне, допоміжне, обслуговуюче виробництва. Основне і допоміжне виробництво складаються з цехів. Цех є основною структурною одиницею підприємства. Це адміністративно відокремлений підрозділ, що виконує певну частину загального виробничого процесу. У цехах основного виробництва (розкрійному і швейному) виконуються операції з виготовлення трикотажної продукції, призначеної для реалізації. Обслуговуюче виробництво також відіграє важливу роль на підприємстві. До нього належать складське і транспортне господарство. Сировина в основні цехи надходить зі складу зберігання сировини. Продукція, виготовлена в розкрійному і швейному цехах, доставляється на склад готової продукції.

Удосконалення виробничої структури має йти шляхом розширення предметної та змішаної спеціалізації, організації дільниць і цехів за високого завантаження обладнання, централізації допоміжних підрозділів підприємства.

Мета управління підприємством - забезпечення його ефективної роботи, використання потенційних можливостей ТОВ «Елегант» з максимальною віддачею для підприємства і суспільства в цілому. Таким чином, основними цілями управління є:

- 1) створення і здійснення єдиної стратегії розвитку підприємства для його успішного функціонування на ринку;
- 2) розвиток співробітництва підприємства з партнерами і клієнтами в галузі діяльності підприємства;
- 3) формування та підтримання репутації ТОВ «Елегант» як надійного і сумлінного партнера.

Головні завдання, які повинні вирішуватися при управлінні підприємством:

- 1) задоволення потреб населення у швейних виробках і послугах пошиття в мінімальні терміни;
- 2) оптимальне співвідношення ціни та якості послуг, що виконуються, і продукції, що виробляється;
- 3) координація діяльності підрозділів і працівників підприємства таким чином, щоб забезпечити максимальну віддачу здібностей, знань, умінь кожного працівника;
- 4) забезпечення узгодженості дій підрозділів у досягненні загальних цілей, що стоять перед підприємством;
- 5) визначення пріоритетних напрямів, розробка проектів і здійснення поточного контролю за реалізацією поставлених цілей;
- 6) контроль за приведенням у виконання намічених пріоритетних цілей;
- 7) мотивація праці працівників і керівництва.

Функції системи управління містять у собі методи розв'язання завдань для досягнення поставлених цілей: це, зокрема, здійснення контролю та координування діяльності окремих працівників, впровадження нематеріальних стимулів для працівників тощо.

Організаційна структура ТОВ «Елегант», представлена на рис. 2.1, являє собою розвинену схему з вертикальними і горизонтальними зв'язками. Оперативне управління діяльністю товариства здійснює Генеральний директор, організацію роботи з виробничої діяльності проводить головний інженер. Виробництво трикотажної продукції здійснюється безпосередньо у швейному і розкрійному цехах швачками, закрійницями, штопальницями і ручницями під

керівництвом начальника виробництва. Організаційно-технічну підготовку виробництва проводять інженер-технолог та інженер-конструктор. Вирішення фінансових питань на підприємстві є обов'язком головного бухгалтера, бухгалтера. Робота з персоналом підприємства здійснюється відділом кадрів, охорона - службою охорони підприємства. Реалізацією продукції займаються менеджер зі збуту, які здійснюють свою діяльність під керівництвом начальника відділу збуту.

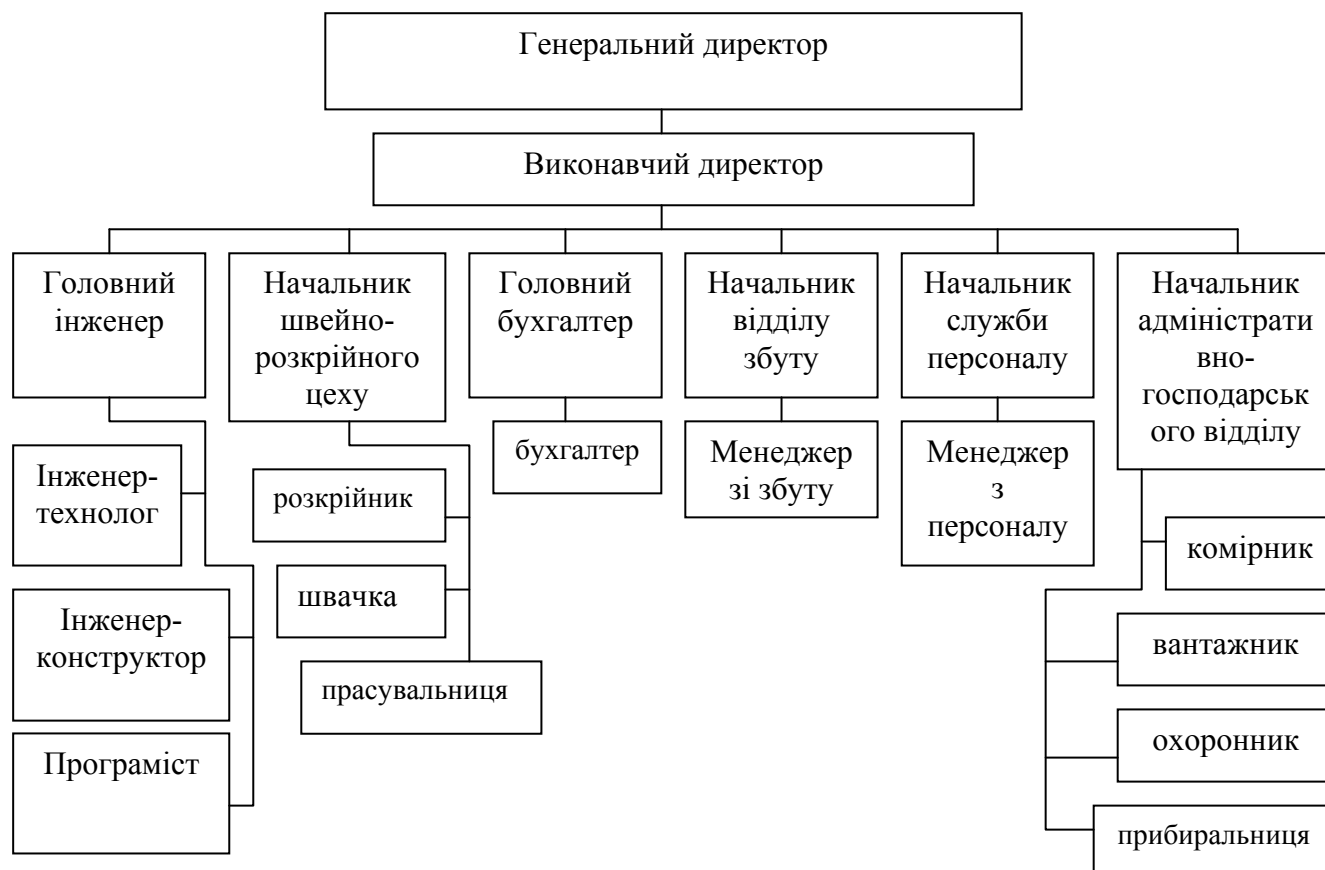


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Еlegant»

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

На цьому підприємстві організаційна структура є лінійно-функціональною. За такої структури лінійні ланки управління покликані командувати, функціональні - консультувати, допомагати під час розроблення конкретних питань. Вони не мають права самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам. Функціональні служби здійснюють усю технічну підготовку

виробництва. При цьому лінійні керівники звільняються від багатьох питань, пов'язаних із компетенцією різних функціональних служб.

Незважаючи на те, що поєднання функцій на середніх підприємствах є ефективним і необхідним, це не завжди позитивно позначається на результатах діяльності підприємства. Апарат управління піддається великому перевантаженню інформацією, множинним контактам з підлеглими і партнерами, а це, у свою чергу, може призвести до неефективного виконання великої кількості функцій.

За підсумками аналізу системи управління ТОВ «Елегант» можна виокремити деякі позитивні моменти: узгодженість дій виконавців, дотримання принципу єдиноначальності; оперативність в ухваленні рішень; невелика кількість рівнів управління (3 рівні ієрархії). До недоліків системи управління підприємством можна зарахувати: недостатню чіткість розподілу управлінських функцій; високі вимоги до управлінських працівників (знання і досвід за всіма функціями управління та сферами діяльності, які здійснюють підпорядковані їм працівники, що, своєю чергою, обмежує масштаби очолюваних ними підрозділів і можливості керівників щодо ефективного управління ними); високе інформаційне навантаження на апарат управління. За такої структури взаємодія між підрозділами досить слабка. Також така структура не має достатньої гнучкості щодо навколишнього середовища.

Таким чином, у процесі аналізу системи управління ТОВ «Елегант» було виявлено такі напрями її вдосконалення, що дають змогу адекватніше реагувати на вимоги ринкових відносин, що розвиваються:

1) розробка посадових інструкцій для працівників апарату управління з метою чіткого розмежування функцій управління між працівниками та усунення дублювання функцій на підприємстві;

2) підвищення рівня автоматизації та комп'ютеризації управління з метою вивільнення часу керівників;

3) ширше залучення робітників до процесів ухвалення рішень (що дасть змогу знизити вимоги до компетенції управлінських працівників у галузі виробництва продукції).

Для проведення аналізу було зібрано відомості про обсяг, чисельність, виробіток, собівартість та інші необхідні вихідні дані за 2020, 2021, 2022 роки. З метою отримання найповнішого уявлення про динаміку основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Елегант» всі дані наведено в порівнянних цінах, що склалися на кінець 2022 р.

У табл. 2.1 наведено розрахунки техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Елегант» за 2020-2022 рр. і ланцюгові темпи зростання цих показників.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Елегант» за 2020-2022 роки

| № | Показник | Одиниці виміру | Значення показника по роках | | | Зміна показника по роках | | | |
|---|--------------------------------|----------------|-----------------------------|--------|--------|--------------------------|------------|------------|------------|
| | | | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютні | | Відносні | |
| | | | | | | 2021 /2020 | 2022 /2021 | 2021 /2020 | 2022 /2021 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | Обсяг реалізації продукції | тис. грн. | 9 867 | 16 838 | 16 353 | 6 971 | -485 | 70,65 | -2,88 |
| 2 | Чисельність працюючих | осіб | 41 | 45 | 45 | +4 | 0 | +9,76 | 0 |
| 3 | Виробіток на одного працівника | тис. грн. | 40,66 | 374,18 | 363,40 | +133,52 | -10,78 | +55,48 | -2,88 |
| 4 | Кількість робочих місць | одиниць | 26 | 28 | 29 | +2 | +1 | +7,69 | +3,57 |
| 5 | Кількість обладнання | одиниць | 41 | 41 | 41 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Виробнича площа | м ² | 314 | 314 | 314 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----|--|-----------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|
| 7 | Випуск продукції з 1 м ² виробничої площі | тис. грн. | 31,42 | 53,62 | 52,08 | 22,2 | -1,54 | 70,66 | -2,87 |
| 8 | Фонд заробітної плати | тис. грн. | 5076 | 5591 | 5597 | +515 | +6 | +10,15 | +0,11 |
| 9 | Середньорічна заробітна плата | грн. | 123,80 | 124,24 | 124,38 | +0,44 | +0,14 | +0,36 | +0,11 |
| 10 | Коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання зарплати | разів | - | 1,55 | 0,97 | - | -0,58 | - | - |
| 11 | Повна собівартість продукції | тис. грн. | 10 804 | 13 977 | 14 922 | 3173 | +945 | 29,37 | +6,76 |
| 12 | Витрати на 1 грн. реалізації | грн. | 1,09 | 0,83 | 0,91 | -0,26 | +0,08 | -23,85 | +9,63 |
| 13 | Прибуток від реалізації | тис. грн. | - | 2 861 | 1 431 | +2861 | -1 430 | - | -49,98 |
| 14 | Збиток від реалізації | тис. грн. | -937 | - | - | +937 | - | - | - |
| 15 | Рівень рентабельності продукції | % | - | 20,47 | 9,59 | - | -10,88 | - | - |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Як видно з табл. 2.1, у 2022 році обсяг реалізації порівняно з 2021 роком знизився на 2,88%, а в 2021 р. порівняно з 2020 роком збільшився на 70,65%. Таким чином, за аналізований період цей показник зріс на 65,73%. Чисельність працюючих за 2021-2022 рр. не змінилася, а в 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилася на 4 особи (9,76%). Сталося це переважно за рахунок збільшення чисельності робітників.

Чисельність робітників збільшилася на 3 особи (темپ приросту в 2021 р. становив 9,38%). Чисельність службовців збільшилася на 1 особу.

Випередження темпу зростання обсягу реалізації над темпами зростання чисельності свідчить про зростання продуктивності праці. Так, середньорічний виробіток одного працюючого становив у 2022 році 363,40 тис. грн., тоді як у 2021 році – близько 374,18 тис. грн. (240,66 тис. грн. у 2020 р.), отже, продуктивність праці у 2022 році порівняно з 2021 роком знизилася на 2,88%, а загалом за аналізований період збільшилася на 51%.

Значення коефіцієнта випередження темпів зростання продуктивності праці працюючих над темпами зростання їхньої заробітної плати у 2021 році перевищує 1, що свідчить про ефективний і раціональний розподіл коштів на оплату праці, у 2022 році цей показник становив 0,97 пунктів, що свідчить про зниження ефективності розподілу коштів на оплату праці.

Витрати підприємства на виробництво товарів зростають, причому темпи їх зростання менші, ніж темпи зростання обсягу реалізації (повна собівартість за аналізований період зросла на 38,11%, а обсяг реалізації – на 65,73%). Отже, витрати на гривню реалізації знизилися. У 2020 р. цей показник становив 109 копійок, у 2021 р. знизився до 83 копійок, а в 2022 р. збільшився на 8 копійок і становив 91 копійку на одну гривню реалізованої продукції. Загалом же за аналізований період показник витрат на одну гривню реалізації знизився на 16,51%.

Таким чином, діяльність підприємства стає прибутковішою, при цьому спостерігається зниження витрат ТОВ «Елегант» на одну гривню реалізації товарів (зі 109 копійок у 2020 році до 91 копійок у 2022 році). Усе перелічене

вище призвело до зростання показника рентабельності виробничої діяльності підприємства за аналізований період на 9,59%. Те, що діяльність ТОВ «Елегант» є прибутковою, свідчить про досить раціональне використання підприємством наявних ресурсів та ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства. Однак у 2022 р. спостерігалось зменшення показників виручки, прибутку та рентабельності підприємства порівняно з 2021 р., що свідчить про зниження ефективності використання ТОВ «Елегант» наявних ресурсів.

2.2 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Елегант»

Пріоритетом у роботі з персоналом ТОВ «Елегант» є підвищення професійних навичок і робочої активності співробітників підприємства.

У ТОВ «Елегант» реалізується відкрита кадрова політика, що означає, що двері компанії відкриті для потенційних співробітників будь-якого рівня. Організація готова найняти будь-якого фахівця без урахування досвіду в аналогічній галузі або будь-якій іншій організації, але велика увага на підприємстві приділяється найму спеціалістів з вищою професійною або середньою спеціальною освітою.

Важливим напрямком роботи з персоналом є підготовка та підвищення кваліфікації персоналу. Організація ТОВ «Елегант» один раз на рік проводить спеціальні тренінги з професійними інструкторами.

Завдання аналізу стану та використання трудових ресурсів полягає у вивченні забезпеченості підприємства працівниками різних категорій, виявлення можливості зниження плинності та підвищення кваліфікації персоналу.

Першим етапом аналізу стану персоналу підприємства є аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, за всіма категоріями, динаміку наведено в таблиці 2.2.

Як впливає з розрахунків, проведених у табл. 2.2, за досліджуваний період чисельність персоналу збільшилася за всіма категоріями, крім керівників та інших службовців, чисельність яких не змінилася.

Таблиця 2.2 – Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами ТОВ «Елегант» за 2020-2022 роки

| Категорія працюючих | Середньоспискова чисельність, осіб | | | Відхилення 2022 року від | | | |
|--------------------------------|---------------------------------------|----------|----------|--------------------------|---------------------|-----------|---------------------|
| | | | | 2020 року | | 2021 року | |
| | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | Осіб, +/- | Темп приросту, % | Осіб, +/- | Темп приросту, % |
| Робочі, у тому числі: | 32 | 35 | 35 | 3 | 9,38 | 0 | 0 |
| основні | 26 | 28 | 28 | 2 | 7,69 | 0 | 0 |
| допоміжні | 6 | 7 | 7 | 1 | 16,67 | 0 | 0 |
| Службовці, у тому числі: | 9 | 10 | 10 | 1 | 11,11 | 0 | 0 |
| керівники | 3 | 3 | 3 | 0 | 0,00 | 0 | 0 |
| спеціалісти | 5 | 6 | 6 | 1 | 20,00 | 0 | 0 |
| інші | 1 | 1 | 1 | 0 | 0,00 | 0 | 0 |
| Разом працюючих | 41 | 45 | 45 | 4 | 9,76 | 0 | 0 |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Загальне зростання чисельності персоналу порівняно з 2020 роком становило 9,76% (4 особи). Найвищими темпами збільшувалася чисельність службовців за рахунок збільшення чисельності фахівців. Так, порівняно з 2020 роком їхня кількість зросла на 20%.

Слід зазначити відсутність змін у забезпеченості ТОВ «Елегант» персоналом у 2021-2022 рр. Це пов'язано насамперед із кадровою політикою організації, а також з економічною ситуацією, що погіршилася, на ринку швейних виробів, внаслідок російської агресії проти України.

Проаналізуємо динаміку структури персоналу ТОВ «Елегант» (табл. 2.3).

З аналізу структури чисельності працюючих ТОВ «Елегант» випливає, що за період з 2020 по 2022 рік у структурі чисельності за всіма категоріями працюючих відбулися незначні зміни: збільшилася чисельність основних

робітників на 2 особи (на 7,69%), чисельність же допоміжних робітників і спеціалістів за цей період зросла на 1 особу (їх частки в структурі працюючих збільшилися відповідно на 0,93% і 1,13%). Збільшення чисельності основних робітників було необхідним у зв'язку з припливом замовлень на продукцію ТОВ «Елегант». Загалом можна відзначити зниження питомої ваги робітників на 0,27% і, відповідно, зростання питомої ваги службовців на 0,27%.

Таблиця 2.4 – Структура працюючих ТОВ «Елегант» за 2020-2022 роки

| Категорія працюючих | Структура чисельності, % | | | Відхилення 2022 року від (+-) | |
|--------------------------|--------------------------|----------|----------|-------------------------------|----------|
| | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2020 рік | 2021 рік |
| Робочі, у тому числі: | 78,05 | 77,78 | 77,78 | -0,27 | 0,00 |
| основні | 63,41 | 62,22 | 62,22 | -1,19 | 0,00 |
| допоміжні | 14,63 | 15,56 | 15,56 | 0,93 | 0,00 |
| Службовці, у тому числі: | 21,95 | 22,22 | 22,22 | 0,27 | 0,00 |
| керівники | 7,32 | 6,67 | 6,67 | -0,65 | 0,00 |
| спеціалісти | 12,20 | 13,33 | 13,33 | 1,13 | 0,00 |
| інші | 2,44 | 2,22 | 2,22 | -0,22 | 0,00 |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Незважаючи на збільшення чисельності основних робітників, за 2020-2022 рр. знизилася питома вага цієї групи працівників у структурі чисельності працюючих (на 1,19%). Оскільки ця група працівників є безпосередніми виробниками продукції підприємства, то зниження її питомої ваги слід відносити до негативних змін у структурі чисельності працюючих ТОВ «Елегант». Зниження частки основних робітників у структурі чисельності персоналу зумовило зниження виробітку продукції з розрахунку на одного працюючого.

Істотний вплив на ефективність використання трудових ресурсів мають характер і рівень руху кадрів на підприємстві. Показники руху кадрів ТОВ «Елегант» за період з 2020 по 2022 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Рух кадрів ТОВ «Елегант» за 2020-2022 роки

| № | Показники | Одиниці виміру | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | Відхилення 2022 року від (+-) | |
|-----|-----------------------------------|----------------|----------|----------|----------|-------------------------------|------------------------------|
| | | | | | | 2020 рік | 2020 рік |
| | | | | | | 1 | Середньоспискова чисельність |
| 1.1 | разом | осіб | 41 | 45 | 45 | 4 | 0 |
| 1.2 | у тому числі, робочих | осіб | 32 | 35 | 35 | 3 | 0 |
| 2 | Прийнято на роботу | осіб | | | | | |
| 2.1 | разом | осіб | 19 | 8 | 1 | -18 | -7 |
| 2.2 | у тому числі, робочих | осіб | 16 | 7 | 0 | -16 | -7 |
| 3 | Звільнено з роботи | осіб | | | | | |
| 3.1 | разом | осіб | 15 | 8 | 2 | -13 | -6 |
| 3.2 | у тому числі, за власним бажанням | осіб | 13 | 6 | 2 | -11 | -4 |
| 3.3 | у тому числі, робочих | осіб | 13 | 7 | 1 | -12 | -6 |
| 4. | Коефіцієнт найму | осіб | | | | | |
| 4.1 | разом | осіб | 0,463 | 0,178 | 0,022 | -0,441 | -0,156 |
| 4.2 | у тому числі, робочих | осіб | 0,500 | 0,200 | 0,000 | -0,500 | -0,200 |
| 5 | Коефіцієнт вибуття кадрів | | | | | | |
| 5.1 | разом | | 0,366 | 0,178 | 0,044 | -0,322 | -0,134 |
| 5.2 | у тому числі, робочих | | 0,406 | 0,200 | 0,029 | -0,377 | -0,171 |
| 6 | Коефіцієнт обороту кадрів | | | | | | |
| 6.1 | разом | | 0,829 | 0,356 | 0,067 | -0,762 | -0,289 |
| 6.2 | у тому числі, робочих | | 0,906 | 0,400 | 0,029 | -0,877 | -0,371 |
| 7 | Коефіцієнт плинності кадрів | | 0,317 | 0,133 | 0,044 | -0,273 | -0,089 |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз розрахунків, наведених у табл. 2.5, показує, що в характері руху кадрів за період з 2020 по 2022 рік відбулися позитивні зміни. У 2022 р. порівняно з 2020-2021 рр. коефіцієнти плинності, обігу та вибуття кадрів були меншими

(наприклад, порівняно з 2020 р. коефіцієнт плинності був меншим на 0,273 пункти, а порівняно з 2021 р. на 0,089 пункти), що свідчить про зростаючу стабільність кадрової структури підприємства. Зниження кількості працівників, які звільнилися з підприємства за власним бажанням (у 2022 р. на 11 працівників менше, ніж у 2020 р., і на 4 працівники менше, ніж у 2021 р.), свідчить про те, що загалом персонал ТОВ «Елегант» задоволений рівнем оплати праці та умовами праці на підприємстві.

Розрахунки методом ланцюгових підстановок проводять так, що на першому етапі розраховують середньорічний виробіток працюючого як добуток значень чинників, які стосуються 2020 року. Потім послідовно значення факторів замінюються значеннями аналогічних факторів 2021 року. Наступним етапом аналізу є послідовний розрахунок різниць, які покажуть чисельне значення впливу фактора на виробіток (табл. 2.6-2.7). Факторна модель для детермінованого аналізу має такий вигляд:

$$СВП = ПВ \times Д \times Т \times СВР \quad (2.1)$$

де: ПВ – питома вага робочих, %;

Д – кількість робочих днів на рік люд.-днів;

Т – тривалість робочого дня, год.;

СВР - середньогодинний виробіток робітника, тис. грн.

Таблиця 2.6 – Розрахунок впливу чинників використання робочого часу на зміну середньорічного виробітку одного працюючого ТОВ «Елегант» за 2020 рік

| № | Питома вага робочих, % | Кількість робочих днів одного робітника на рік, люд.-днів. | Тривалість робочого дня, годин | Середньогодинний виробіток робітника, грн. | Середньорічний виробіток 1 працівника, тис. грн. | Зміни середньорічного виробітку 1 працівника, тис. грн. (+/-) |
|-----------------------------|------------------------|--|--------------------------------|--|--|---|
| 1. | 2020-78,05 | 2020-216 | 2020-7,8 | 2020-183,02 | 240,66 | |
| 2. | 2021-77,78 | 2020-216 | 2020-7,8 | 2020-183,02 | 239,84 | -0,82 |
| 3. | 2021-77,78 | 2021-216 | 2020-7,8 | 2020-183,02 | 239,84 | 0,00 |
| 4. | 2021-77,78 | 2021-216 | 2021-7,8 | 2020-183,02 | 239,84 | 0,00 |
| 5. | 2021-77,78 | 2021-216 | 2021-7,8 | 2021-285,54 | 374,18 | 134,34 |
| Результат дії всіх факторів | | | | | | 133,52 |

У 2021 році відбулися зміни за такими показниками, що вплинули на середньорічний виробіток одного працівника:

1. Зменшилася питома вага робітників з 78,05% до 77,78%. За рахунок цього фактора середньорічний виробіток на одного працівника зменшився на 0,82 тис. грн.

2. Кількість робочих днів на одного робітника на рік і середня фактична тривалість робочого дня за 2021 р. не змінилися, отже, не впливали на зміну середньорічного виробітку одного працівника.

3. Середньогодинний виробіток одного робітника збільшився на 102,52 грн., що спричинило зростання середньорічного виробітку одного працівника на 134,34 тис. грн.

Таким чином, у 2021 році зростання виробітку було досягнуто за рахунок збільшення середньогодинного виробітку одного робітника. Негативний вплив на продуктивність праці справило зменшення питомої ваги основних робітників у структурі персоналу підприємства. Це є резервом збільшення виробітку на 0,82 тис. грн.

Тепер аналогічно розрахуємо вплив чинників на середньорічний виробіток працюючого в 2022 р. (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Розрахунок впливу чинників використання робочого часу на зміну середньорічного виробітку одного працюючого ТОВ «Елегант» за методом ланцюгових підстановок у 2022р.

| № | Питома вага робочих, % | Кількість робочих днів одного робітника на рік, люд.-днів. | Тривалість робочого дня, годин | Середньогодинний виробіток робітника, грн. | Середньорічний виробіток 1 працівника, тис. грн. | Зміни середньорічного виробітку 1 працівника, тис. грн. (+/-) |
|--|------------------------|--|--------------------------------|--|--|---|
| 1. | 2021-77,78 | 2021-216 | 2021-7,8 | 2021-285,54 | 374,18 | |
| 2. | 2022-77,78 | 2021-216 | 2021-7,8 | 2021-285,54 | 374,18 | 0,00 |
| 3. | 2022-77,78 | 2022-217 | 2021-7,8 | 2021-285,54 | 375,91 | 1,73 |
| 4. | 2022-77,78 | 2022-217 | 2022-7,8 | 2021-285,54 | 375,91 | 0,00 |
| 5. | 2022-77,78 | 2022-217 | 2022-7,8 | 2022-276,04 | 363,40 | -12,51 |
| Результат дії всіх факторів (1,73-12,51) | | | | | | -10,78 |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

У 2022 році відбулися зміни за такими показниками, що вплинули на середньорічний виробіток 1 працюючого:

1. Питома вага робітників не змінилася у 2022 році і не вплинула на зміну середньорічного виробітку.

2. Збільшилася кількість робочих днів на одного робітника на рік з 216 до 217 днів. За рахунок цього фактора середньорічний виробіток на одного працівника зріс на 1,73 тис. грн.

3. Середня фактична тривалість робочого дня не змінилася в 2022 році і не вплинула на зміну середньорічного виробітку.

4. Зменшився середньогодинний виробіток одного робітника на 9,50 грн./год. За рахунок цього фактора середньорічний виробіток на одного працівника знизився на 12,51 тис. грн.

У результаті дії всіх досліджуваних факторів середньорічний виробіток працівника зменшився на 10,78 тис. грн. (що відповідає даним таблиці 2.7).

Таким чином, у 2022 році зростання виробітку спостерігалось за рахунок збільшення кількості робочих днів, а негативний вплив на рівень продуктивності праці справило зменшення середньогодинного виробітку 1 робітника. Це і є резервом збільшення виробітку на 12,51 тис. грн.

Оцінка соціальної структури персоналу організації, дозволяє менеджерам компанії сформулювати плани щодо поліпшення продуктивності праці на основі аналізу працівників за віком, освітою, стажем роботи, та іншими класифікаційними ознаками, такий аналіз дає можливість знизити рівень напруженості у колективі, виявити напрямки мотивації працівників компанії, адже вивчення соціальної структури дає можливість сформулювати психологічний профіль як колективу в цілому, так і окремих працівників компанії. Дійсно, для більш детального психологічного портрету персоналу необхідно змістовно аналізувати велику кількість критеріїв, однак мати дані щодо загальних характеристик персоналу, також дуже важливо.

Тому в таблиці 2.8. наведено соціальну структуру персоналу ТОВ «Елегант» за останні три роки.

Таблиця 2.8 – Соціальна структура персоналу ТОВ «Елегант» за 2020-2022

роки

| Групи персоналу | 2020 рік | | 2021 рік | | 2022 рік | |
|--|-----------------------------|----------------|-----------------------------|----------------|-----------------------------|----------------|
| | Чисельність персоналу, осіб | Питома вага, % | Чисельність персоналу, осіб | Питома вага, % | Чисельність персоналу, осіб | Питома вага, % |
| Структура персоналу за статтю | | | | | | |
| Чоловіки | 9 | 21,9 | 9 | 20,0 | 9 | 20,0 |
| Жінки | 32 | 78,1 | 36 | 80,0 | 36 | 80,0 |
| Разом | 41 | 100 | 45 | 100 | 45 | 100 |
| Структура персоналу за віком | | | | | | |
| 20-30 років | 5 | 12,2 | 5 | 11,1 | 4 | 8,9 |
| 30-40 років | 15 | 36,6 | 13 | 28,9 | 14 | 31,1 |
| 40-50 років | 10 | 24,4 | 15 | 33,3 | 15 | 33,3 |
| 50-60 років | 10 | 24,4 | 10 | 22,3 | 10 | 22,3 |
| Більше 60 | 1 | 2,4 | 2 | 4,4 | 2 | 4,4 |
| Разом: | 41 | 100 | 45 | 100 | 45 | 100 |
| Структура персоналу за стажем роботи | | | | | | |
| До 1 року | - | - | - | - | - | - |
| Від 1 року до 5 років | 7 | 17,1 | 8 | 17,8 | 8 | 17,8 |
| Від 6 до 10 років | 8 | 19,5 | 12 | 26,7 | 12 | 26,7 |
| Від 11 до 15 років | 16 | 39,0 | 10 | 22,2 | 10 | 22,2 |
| Понад 15 років | 10 | 24,4 | 15 | 33,3 | 15 | 33,3 |
| Разом: | 41 | 100 | 45 | 100 | 45 | 100 |
| Структура персоналу за освітою | | | | | | |
| Середня освіта | 3 | 7,3 | 4 | 8,9 | 5 | 11,1 |
| Спеціальна професійна підготовка працівників | 28 | 68,3 | 32 | 71,1 | 33 | 73,3 |
| Неповна вища освіта (молодші спеціалісти) | 1 | 2,4 | 2 | 4,4 | - | - |
| Базова вища освіта (бакалаври) | 3 | 7,3 | 4 | 8,9 | 3 | 6,7 |
| Повна вища освіта (спеціалісти, магістри) | 6 | 14,6 | 3 | 6,7 | 4 | 8,9 |
| Разом: | 41 | 100 | 45 | 100 | 45 | 100 |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За даними таблиці 2.8 можна визначити, що на протязі 3-х останніх років, соціальна структура персоналу ТОВ «Елегант» практично була стабільною, тобто суттєвих змін в структурі персоналу не відбувалося. Тому можна зробити загальний висновок, що за гендерною структурі на підприємстві переважають жінки віком від 30 до 60 років, зі стажем роботи від 6 років, що вказує на великий досвід роботи у виробництві легкої промисловості, та зі спеціальною професійною підготовкою. Дивлячись на великий стаж роботи, можна вказати, що колектив є сталим, працівники сформували колектив, який не змінюється багато років, навіть не дивлячись на зовнішні фактори, які суттєво впливали за останні три роки (пандемія короно вірусу та російська агресія проти України) що вказує на сталість персоналу ТОВ «Елегант».

У сучасних соціально-економічних умовах відбувається постійна трансформація потреб персоналу і, як наслідок, змінюються механізми їхньої задоволеності працею. Необхідний пошук нових ефективних систем стимулювання трудової діяльності, що підвищує загальний рівень задоволеності працею. Проведено дослідження різних аспектів задоволеності працею в компанії ТОВ «Елегант».

Як об'єкт дослідження було обрано 20 працівників компанії ТОВ «Елегант» (16 жінок і 4 чоловіка). Дослідження проводилося за допомогою випадкової неповторної вибірки. Анкети було розбито на дві категорії (1 - співробітники, які відносяться до управлінського персоналу (N=25), і 2 - співробітники, які відносяться до категорії - робітників (N=25)). Це зроблено для того, щоб виявити, чи існують відмінності в мотивувальних чинниках у співробітників із різною формою наявних трудових відносин із компанією, а також які механізми впливу на ці групи персоналу будуть приносити найбільшу ефективність праці.

Першим етапом дослідження стало ранжування чинників задоволеності за ступенем індивідуальної значущості. Респондентам було запропоновано список із 40 чинників, 20 з яких необхідно було відзначити як важливі для їхньої трудової діяльності. Отримані результати було проаналізовано і згруповано за частотою вибору фактора у двох експериментальних групах.

На основі отриманого частотного аналізу було складено нову анкету, яка містила обрані респондентами аспекти праці. Метою другого етапу дослідження стало виявлення ступеня вираженості цих факторів праці в компанії. Респондентам було запропоновано проранжувати чинники праці за ступенем задоволеності ними в компанії за десятибальною шкалою, де 0 – «зовсім не задоволений», 10 – «повністю задоволений». Отримані результати за другим етапом дослідження подано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Фактори задоволеності працею ТОВ «Елегант»

| № | Фактори задоволеності працею | Результат | | | |
|-----|---|-----------|---------|---------|---------|
| | | Група 1 | | Група 2 | |
| | | % | рівень | % | рівень |
| 1 | Цікавість роботи | 46,2 | низька | 81,3 | висока |
| 2 | Задоволеність досягненнями в роботі | 48,3 | низька | 82,4 | висока |
| 3. | Задоволеність взаємовідносинами з працівниками | 85,3 | висока | 58,3 | середня |
| 4. | Задоволеність взаємовідносинами з керівництвом | 83,6 | висока | 81,4 | висока |
| 5. | Задоволеність оплатою праці | 69,3 | середня | 78,3 | висока |
| 6. | Задоволеність бенефітами | 53,2 | середня | 79,8 | висока |
| 7. | Задоволеність оснащенням робочого місця | 89,2 | висока | 63,1 | середня |
| 8. | Задоволеність графіком роботи | 82,4 | висока | 88,0 | висока |
| 9. | Можливість кар'єрного зростання | 39,3 | низька | 81,3 | висока |
| 10. | Загальна задоволеність по групах | 66,3 | середня | 77,1 | висока |
| 11. | Задоволеність загальна серед респондентів (<i>Ізадов.заг.</i>) | 71,7 | | | |

Джерело: складено автором

Як можна побачити з таблиці 2.9, загалом задоволеність працею співробітників компанії ТОВ «Елегант» перебуває на доволі високому рівні і дорівнює *Ізадов.заг.* = 71,7.

Співробітники, які працюють за трудовим договором, найбільшою мірою задоволені оснащенням робочого місця (*Ізадов.* = 89,2), тоді як респонденти другої групи, на перше місце поставили графік роботи (*Ізадов.* = 88,0).

Такий розподіл співвідноситься з формою трудових відносин, яка передбачає, у першому випадку, акцент на сприятливі умови праці, а в другому - зручний графік роботи.

Якщо порівнювати «очікування» і «реальність» працівників компанії за вищерозглянутих аспектів праці, можна оцінити деякі перекоси в мотивації співробітників. Вирівнювання динаміки «очікування» - «реальність» допоможуть компанії оптимізувати систему мотивації співробітників, що впливає на задоволеність працею скоротити витрати на деякі статті витрат персоналу.

За отриманими даними, найбільший розкид в очікуваннях працівників та їхній реалізації на практиці становлять такі аспекти трудової діяльності: задоволеність оплатою праці, можливість кар'єрного зростання, умови праці та бенефіси.

Як показало дослідження, співробітники не бачать подальших траєкторій розвитку в компанії. Для того щоб кожен співробітник компанії розумів, на який оклад він може претендувати, доцільно ввести різні форми оплати праці, які раніше не використовувалися в організації.

Ще одним аспектом аналізу управління персоналом, виступає змішана форма роботи ТОВ «Елегант», необхідно відмітити, що певна кількість персоналу з початком пандемії та російської агресії проти України, працює віддалено, питома вага працівників у загальній кількості, що працюють віддалено представлено на рисунку 2.3.

З рисунку, можливо побачити, що відсоток співробітників, що працюють віддалено, досить невеликий у загальній кількості персоналу, треба відмітити, що цей персонал відноситься до адміністративного складу, так віддалено працюють:

1) головний бухгалтер; 2 бухгалтера (бухгалтер з обліку матеріалів та бухгалтер по заробітній платі);

2) начальник служби персоналу та менеджер з персоналу;

3) два менеджери з продажу готової продукції.

Структура працівників, що працюють на підприємстві, та віддалено
ТОВ "Елегант" 2022 році



Рис.2.3. Структура працівників ТОВ «Елегант», що працюють на підприємстві та віддалено у 2022 році

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

ТОВ «Елегант», будучи організацією, де невелика кількість працівників працює віддалено, користується великою кількістю комунікативних технологій. Ось до яких висновків дослідження вдалося дійти:

1. Для постійної комунікації між співробітниками використовуються безкоштовні месенджери: Telegram і Whatsapp. Там же обговорюються питання, що виникли у співробітників, відбувається обмін інформацією з приводу роботи, транслюються головні новини, ведеться неформальне обговорення. Для щотижневих зустрічей і нарад у компанії використовують GoogleMeet або Zoom. Обидва додатки мають функції, необхідні для проведення онлайн-зустрічі: відеозв'язок, демонстрація екрана, запрошення та видалення учасників зборів.

2. Для використання постійно актуальної інформації співробітники та менеджери звертаються до сервісів від Google: Таблиці, Документи, Карти, Новини. Ця технологія також є безкоштовною, а співробітники та менеджери особливо підкреслюють її зручність.

3. Для постановки завдань та оцінки результатів роботи компанія використовує програмне забезпечення. Тут не тільки ведеться контроль виконання роботи співробітниками, а й безпосередня робота персоналу з іншими частинами компанії. Більшість співробітників відзначають зручність цієї системи. Керівництво використовує програмне забезпечення не тільки для аналізу і постановки завдань менеджерам з продажу, а й для оцінки та контролю виконання роботи. Можливість простежити час співробітника за виконанням завдань теж ведеться.

4. Основні проблеми віддаленої роботи, пов'язані з нестачею неформальних комунікацій та особистими проблемами самоорганізації.

5. Позитивними аспектами віддаленої роботи персонал і менеджери ТОВ «Елегант» вважають економію коштів на проїзд і харчування та збільшення годин вільного часу.

6. Найефективнішими технологіями співробітники компанії вважають Telegram і Google Office.

Таким чином, можна зробити висновок з проведеного дослідження. ТОВ «Елегант», знаходиться на ринку легкої промисловості досить давно, персонал організації є сталим, плинність кадрів знаходиться на низькому рівні. Основу персоналу, складають жінки віком від 30 до 40 років з базовою середньою освітою. Згідно проведеного дослідження щодо задоволеності працею, необхідно відмітити, що група 1, до якої входив основний робочий персонал, вказують на більш низьку задоволеність, ніж друга група, до якої було включено адміністративний персонал, однак загальна задоволеність працею знаходиться на високому рівні. Основними недоліками в організації роботи перша група відзначає оплату праці та бенефіси, а також відсутність кар'єрного зростання, щодо другої групи має місце низька задоволеність зі співробітниками ТОВ «Елегант», це вказує на необхідність покращення комунікації на підприємстві. В товаристві 15,5% персоналу працює віддалено, і в компанії мають місце деякі незручності щодо такої роботи, і це потребує впровадження напрямків удосконалення комунікації щодо робітників, які працюють віддалено.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ТОВ «ЕЛЕГАНТ»

3.1 Впровадження навчання, як методу збільшення задоволення працею основних робітників підприємства

Удосконалення системи управління персоналом - один із важливих етапів у підвищенні ефективності бізнесу в нинішніх умовах. Таке гасло як: «Кадри вирішують усе» незмінно було суттєвим елементом організації будь-якої компанії, підприємства, фірми. Досить таки часто буває, що вжиті заходи з технічного переозброєння, не дають відчутного прогресу, і це можуть бути помилками в управлінні процесом. Аналіз і поліпшення системи управління персоналом дає змогу розв'язати багато проблем, що скупчилися, і повернути бізнес у необхідному напрямку. Шляхи вдосконалення управління персоналом на нинішньому етапі є темою вивчення багатьох світових центрів, що спрощує вибір спрямованості розвитку цілої системи.

Дійсні шляхи поліпшення системи управління персоналом нездійсненні без забезпечення результативних методів мотивації та зацікавленості у вихідному результаті праці.

Соціально-економічні процеси, що постійно змінюються, особливо в умовах ринкової економіки, вимагають сучасних підходів і методів до створення нових і дослідження старих наявних систем управління з метою підвищення ефективної діяльності підприємств, компаній, організацій різного статусу і рівня. Створення та забезпечення функціонування системи управління підприємством не можна розглядати як закінчення процесу організації управління.

Мотивація - це динамічний процес, який стимулює до досягнення поставленої мети. Іншими словами, у бізнесі - це є як: «чарівна паличка», яка допомагає не тільки керувати робочими ресурсами, а й збільшує їхню продуктивність.

На сьогоднішній день, обізнані менеджери дбають про персонал, організують навчання, розробляють результативні системи оплати, організують бонусні системи для успішних і старанних працівників. Виникло розуміння того, що не рентабельно скорочувати працівника, в якого вкладено кошти та душевні сили. Чи не раціональніше максимально ефективно мотивувати власного співробітника.

Досягнення основних компаній у розвинених країнах пов'язані з утворенням високоефективних механізмів управління людськими ресурсами на рівні організації, в основі розвитку яких комплексний, стратегічний підхід до застосування та формування трудового потенціалу.

Мотивація вважається невід'ємною частиною корпоративної культури компанії. Вона дає змогу не тільки мотивувати й утримувати співробітників, а й виробляє імідж компанії як соціально відповідального гравця ринку, що викликає довіру. Нематеріальна мотивація особливо важлива для стартапів, які нерідко перший час працюють на так званій: "голій ідеї" і не можуть пропонувати своїм співробітникам зарплати.

Тут немає нічого дивного, адже такий вид бізнесу, найчастіше, згуртовує людей, які горять ідеєю, налаштованих на ризик, щоденні виклики, трудоголіків і в хорошому сенсі слова авантюристів. Для таких людей головне - самореалізація, ймовірність проявити себе, визнання колег. Вони не женуться за швидким рублем, вигодою тут і зараз. Компетентно побудована система нематеріальної мотивації дозволяє підтримувати здорову атмосферу в колективі та уникнути плинності кадрів, а також підняти "бойовий дух" команди в період змін у компанії.

Одними з найсильніших і водночас складних мотиваційних інструментів є навчання персоналу. Воно водночас і активує персонал, урізноманітнюючи робочий процес, і впливає на персональні мотиви співробітників (позитивний або негативний).

Співробітники, найбільш зацікавлені в професійному, особистісному, кар'єрному розвитку, усвідомлюють, що навчання коштує чималих фінансових вкладень, і сприймають навчання ще й як спосіб стимулювання.

У функціонуванні компанії значна роль відводиться всіляким способам мотивації співробітників, оскільки робітники є найважливішою цінністю організації. Від їхньої продуктивності праці залежить підсумок діяльності фірми. Мотивація - це механізм, який породжує активність і обумовлює спрямованість, зміст і модель поведінки людини. Власне мотив обумовлює, що і як треба робити для задоволення потреб персоналу. Слід зауважити, що навчання кваліфікованих кадрів на власному виробництві має свою перевагу: методика навчання визначається з урахуванням специфіки підприємства, здобуття знань здійснюється у простий наочний спосіб, результат легко контролюється. На противагу цьому позавиробниче навчання кваліфікованих кадрів проводять, як правило, досвідчені викладачі в широкому діапазоні особистого досвіду, однак потреби підприємства при цьому не враховуються достатньою мірою.

Нематеріальна мотивація в царині навчання та професійного зростання, вибудована на чесному співробітництві між роботодавцем і співробітником, як правило, дає дуже позитивні результати. Цей внутрішній договір може бути і цілком офіційним, і укладеним на словах, і негласним. Важливо, щоб кожна сторона чесно виконувала свої обов'язки і поважала права іншого: «Ми інвестуємо в твоє навчання, а ти використовуєш всі отримані знання на практиці на благо компанії».

Можливо організувати передачу досвіду від фахівців молодим співробітникам у форматі майстер-класів, інтерв'ю, коуч-сесій, вебінарів. Або виробити ставку на внутрішню конкуренцію і влаштувати «битви титанів» у форматі стратегічних сесій, ділових ігор, професійних турнірів. Для більш безтурботних і консервативних колективів підійдуть тематичні ЗМІ-огляди, дайджести ділової літератури, обміни посиланнями, статтями, книгами, прес-клуби. У креативних та енергійних колективах добре сприймаються творчі конкурси, тематичні ігри, імпровізації та несподівані завдання-виклики.

Для роботодавця навчання співробітників, якщо воно добре організоване, - це сильний мотивувальний вплив, оскільки досягнення «за партою» легко проєктуються на професійну діяльність і активізують творчий потенціал

співробітників. Досвідчений керівник за допомогою навчання може перетворити монотонну операційну рутину на яскраву проєктну роботу, розфарбувати сірі офісні будні в яскраві фарби змагальності, ділової конкуренції та зробити ставку на азарт індивідуальних досягнень. А для співробітників навчання - це завжди ймовірність підвищити рівень своєї компетентності, а отже, і ринкову вартість.

Навчання в процесі роботи - підвищення рівня компетенцій співробітника без відриву від його професійної діяльності через безперервну практику і взаємодію з більш досвідченим наставником. Підготовка кадрів ведеться на основі розрахунків потреби в кадрах певної професії та кваліфікації. Підготовка персоналу являє собою процес набуття теоретичних знань, практичних умінь і навичок в обсязі вимог кваліфікаційної характеристики початкового рівня кваліфікації.

Перепідготовка персоналу означає навчання кваліфікованих працівників з метою зміни їх професійного профілю для досягнення відповідності кваліфікації кадрів вимогам виробництва.

Метою професійної перепідготовки є здобуття працівниками додаткових знань, умінь і навичок за освітніми програмами (тривалість навчання від 250 годин), що передбачають вивчення окремих дисциплін, розділів науки, техніки і технології, необхідних для виконання нового виду професійної діяльності.

Для товариства з обмеженою відповідальністю «Елегант» особливо для основної групи працівників – швачок, необхідно розробити комплекс заходів щодо підвищення кваліфікації, адже після проведення опитування, виявлено, що цікавість до роботи, задоволеність досягненнями в роботі та можливість кар'єрного зростання, знаходяться на низькому рівні, тому підвищення кваліфікації, тобто навчання, збільшення розряду основних робітників, можуть призвести до підвищення факторів задоволення роботою на ТОВ «Елегант». Технології швейного виробництва не стоять на місці, постійно з'являються новітні матеріали, обладнання, необхідно відмітити, що дане підприємство є універсальним, та виконує заклази різної направленості, від пошиву дитячого одягу, яке потребує стандартизованих вимог для цього виду виробництва, оскільки, до

дитячого одягу висуваються особливі вимоги, до пошиття спортивного одягу, в якого є своя специфіка, і виробництво якого потребує особливих знань та навичок і в пошитті, і в матеріалах, що використовуються, в зв'язку з чим, удосконалення кваліфікації швачок є обов'язковим фактором, що впливатиме на прибуток компанії, що, своєю чергою, дасть можливість підвищити заробітну плату основних робітників, а також із підвищенням кваліфікації та зарплати, обов'язково зросте задоволеність працею, а для підприємства сформується можливість оцінювати навички основного складу робітників, провести персоналізацію заробітної плати, тобто сформувати її згідно кваліфікації та результатів праці. Таким чином, можна стверджувати, що впровадження навчання основного персоналу, повинно призвести до позитивних змін в ТОВ «Елегант».

Професійна перепідготовка - це один із видів професійної освіти. Наявність базової освіти (вищої або середньої професійної) дає змогу здобути другу освіту в короткі строки, тобто отримати теоретичні знання та практичні навички для роботи в новій сфері діяльності.

Підвищення кваліфікації полягає в поглибленні професійних знань, умінь і навичок, отриманих у процесі підготовки.

Мета практично будь-якого навчання в бізнес-сфері - зміна поведінки для підвищення продуктивності. Однак дослідження з оцінки впливу навчання на продуктивність, виявили, що найважливішим аспектом є не сам освітній процес. Дуже важлива мотивація і ставлення до навчання - але, виявляється, не самого учня, а його керівника.

Хоч як це парадоксально, але трьома найістотнішими чинниками успішного навчання є:

- настрої керівника до початку навчання;
- настрої керівника після завершення навчання;
- можливість повної реалізації отриманих навичок на практиці після завершення навчання.

Цінність цієї моделі - не в наведених числах, а в тому, що вона виводить концепцію навчання за межі навчального класу, переносячи її на робоче місце і в соціальні сфери.

Якщо говорити про компанії, які активно впроваджують інновації, то структура набуде такого вигляду: 5% - формальне навчання; 55% - соціальне навчання; 40% - емпіричне навчання. І навпаки - у більш регульованих сферах, де важлива суворість відповідності стандартам, реалістичною буде така структура: 40% - формальне навчання; 40% - соціальне навчання; 20% - емпіричне навчання. Окрім стратегічного підходу, ефективного та дієвого навчання та досягнення високої продуктивності, мислення в дусі 70:20:10 також може змінити та розвинути модель поведінки. Безсумнівно, формальне навчання поза роботою, як і раніше, потрібне, щоб результативно й ефективно закладати фундамент роботи для конкретних ситуацій - особливо для співробітників, які вступають у нові для себе посади та ролі. Однак нам слід мислити і діяти ширше, ніж просто в рамках каналів навчання. Ось де стратегія 70:20:10 може виявитися корисною. 70:20:10 - це насамперед провідник змін, що дає змогу розширити сприйняття навчання, вийшовши за рамки навчальної аудиторії та інших структурованих розвивальних заходів, побудованих на конкретних подіях. За належного використання моделі 70:20:10 природним чином і зі швидкістю розвитку бізнесу або навіть швидше зростає підтримка ефективного навчання та розвитку в рамках щоденної роботи.

І хоча сьогодні багато відділів навчання та розвитку персоналу намагаються використовувати нові медійні засоби та інноваційні методики (впроваджують соціальне навчання в традиційні курси, запускають масові відкриті онлайн-курси, вносять ігровий момент у навчання, використовують мобільні засоби, а також інші передові канали комунікації та доставки), часто ці методи впроваджуються в традиційні структуровані системи навчання та розвитку. Суть такої системи і такого мислення зводиться до управління та контролю: «ми розробляємо і пропонуємо пакети, учні отримують знання, ми вимірюємо і звітуємо». Сутність підходу – 70:20:10, який можливо застосувати в ТОВ «Елегант» представлено на рисунку 3.1.

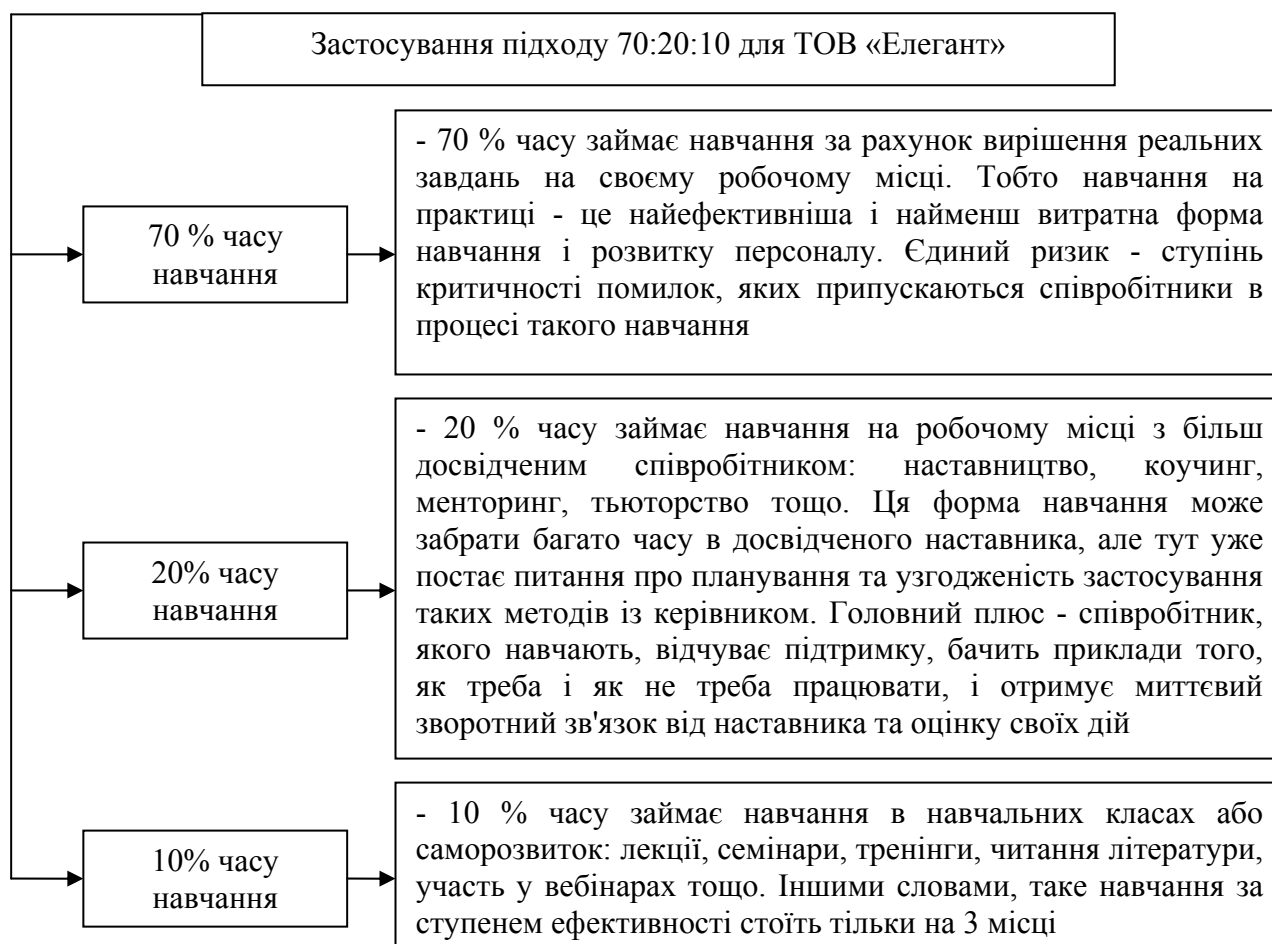


Рис. 3.1 Застосування підходу 70:20:10 для ТОВ «Елегант»

Джерело: [розроблено автором]

При застосуванні цього підходу, необхідно чітко визначити рівень кваліфікації швачок ТОВ «Елегант», з проведеного дослідження в другому розділі, можна визначити, що на підприємстві, практично 65% основного персоналу знаходиться у віці від 30 до 50 років, вони мають значний стаж роботи від 6 до 15 років, тоді як персоналу від 20 до 30 років лише 8,9%, які мають незначний досвід роботи, приливу персоналу молодого віку практично на підприємстві не відбувається, тому залучення молодого складу працівників це важлива задача для подальшого розвитку підприємства, для того щоб підтримувати спадкоємність поколінь, тому формування наставництва в колективі підприємства, важливе завдання для ефективної діяльності підприємства. На кінець 2022 року на підприємстві працювало 35 робочих, з яких 30 робочих відноситься до основної

групи – це швачки, службі персоналу, необхідно розробити механізм навчання та підвищення кваліфікації швачок на наступний рік, для цього, менеджер з персоналу повинен впровадити наступні заходи, як наведено на рисунку 3.2.



Рис.3.2. Заходи служби персоналу для впровадження механізму підвищення кваліфікації швачок ТОВ «Елегант»

Джерело: [розроблено автором]

Перевага планування професійного розвитку:

- можливість скласти індивідуальну програму розвитку співробітника з чітким планом дій для досягнення робочих цілей;
- можливість проконтролювати реалізацію і результати цих дій - зокрема і плану розвитку - в цілому;
- можливість планувати і розподіляти ресурси (час, бюджет, експерти, тренери) у підрозділі та в компанії загалом.

Підхід 70/20/10 у навчанні персоналу експерти також радять застосовувати і при складанні персонального плану розвитку співробітників. Тут варто звернути увагу, на те що:

- чим менше у співробітника професійного та управлінського досвіду, тим більшу роль буде відігравати ймовірність отримати додаткову теоретичну інформацію та знання, яких бракує (наприклад, у тренінгах, семінарах, у вебінарах, у читанні літератури і т.д.);

- що вищий у співробітника професійний та управлінський досвід, то значнішим буде навчання за допомогою досвіду - практичне навчання (розвиток на робочому місці, завдання, що розвивають, делегування, нові проєкти та ін.);

- необхідність сприяння з боку прямого керівника та інших експертів, що володіють професійними знаннями й уміннями, у вигляді наставництва і коучингу залишається незмінною впродовж усього професійного буття співробітника (підтримка, наставництво, коучинг, менторинг, тьюторство та ін.).

Підсумки, в послідовному використанні моделі 70:20:10 ми бачимо в тому, що у відділах навчання та розвитку персоналу, була можливість відновити робочі взаємини з колегами та зацікавленими особистостями. Відійти від упору на контролі, а діяти на основі підтримки, допомоги та сприяння, а також організувати практику точного визначення потреб і пріоритетів організації та її зацікавлених осіб.

Основні принципи мислення 70:20:10 лежать в осмисленні того, що здебільшого запасом знань, які отримують у процесі роботи, не може керувати ніхто, окрім самого того, хто навчається (і іноді його керівника). Таким чином фахівцям з навчання та розвитку слід видозмінити свою роль і ухвалити рішення, чи мають вони намір допомогти розширювати і зміцнювати канали навчання, які вже діють поза їхнім світом.

Технології управління персоналом в організаціях постійно вдосконалюються. В основі сучасних розробок закладено нові концепції, які допомагають впливати на роботу всього колективу, що в кінцевому підсумку сприяє ефективному функціонуванню підприємства.

Метою, майже кожного навчання в бізнес-сфері, є модифікація поведінки для збільшення продуктивності, але проведення дослідження з оцінки впливу навчання на продуктивність, виявили, що найсуттєвішим моментом є не сам освітній процес. Вельми значущою є мотивація і ставлення до навчання - але, виявляється, не самого учня, а його керівництва.

Існуючі підходи і методи тісно взаємопов'язані, яким необхідно постійно вдосконалюватися, перебувати в безперервній динаміці. Основне завдання системи управління персоналом містить у собі - створення продуктивних мотиваційних моментів, забезпечення висококваліфікованими фахівцями, їхнє результативне застосування, а також професійне зростання і соціальне процвітання. Здійснення як стратегічних завдань і цілей, так і нетривалих планів будь-якої організації розраховує на виконання її персоналом конкретних діянь, сукупність яких можна назвати виробничою поведінкою. Найважливіший аспект і мета управління персоналом компанії полягає в забезпеченні організаційних цілей поведінки кожного працівника організації.

Активність у частині вдосконалення системи мотивації персоналу вважається важливою складовою політики підприємств. Вона обумовлює такі стратегічні ознаки розвитку, як економічна результативність, ступінь продуктивності праці, джерело тривалої конкурентоспроможності.

Відмінною рисою сьогоденного маркетингу вважається прийняття значення людського фактора і вироблення нових конфігурацій та управління ним. Головний потенціал організації укладений у співробітниках. Які б чудові ідеї, новітні технологічні процеси, найбільш підходящі зовнішні обставини не були наявні, за відсутності високопрофесійного персоналу значної результативності досягти не можна. Саме люди є виробниками, пропонують ідеї та дають можливість до існування в подальшому підприємству.

Компетентно спланована мотиваційна система, що незмінно впливає на всіх індивідуальних рівнях, є одним із суттєвих чинників, що гарантує найбільшу ефективність діяльності.

3.2 Удосконалення управління працівниками, що працюють віддалено

Всесвітній карантин змінив правила гри для бізнесу різних рівнів. Мільярди людей в екстреному режимі перейшли на дистанційну роботу, і це було стресом як для рядових співробітників, так і для керівників. Через кілька місяців компанії напрацювали досвід, навчилися бути ефективними та знаходити виходи з кризових ситуацій. В реаліях України, нажаль, крім карантинних обмежень, негативним фактором, що вплинув на збільшення кількості робітників, що працюють віддалено внесла російська агресія проти України. Товариство з обмеженою відповідальністю «Елегант», не виключення. В другому розділі роботи, після проведення аналізу, виявлено, що 15,5% від загальної кількості персоналу в компанії, працює віддалено, цей персонал відноситься до адміністративного складу, і це – головний бухгалтер та бухгалтерський відділ у складі двох осіб, начальник служби персоналу та менеджер з персоналу, начальник відділу збуту та два менеджери з продажу.

Найважливіше під час переходу компанії на віддалену роботу - скласти детальну інструкцію, де будуть прописані всі правила і заборони. Іноді, співробітники не мають чітко визначених обов'язків і не зацікавлені в успіху компанії. Якщо ж керівництво підприємства, як і раніше, прагне результативності та командної роботи, необхідно розробити чіткі інструкції, які повинні містити такі пункти, як представлено на рисунку 3.3.

Треба розуміти, що робота за віддаленим доступом - серйозний стрес для співробітників усіх рівнів, тому інструкція не повинна перетворюватися на звід заборон і зобов'язань. Ідеї щодо організації неформального спілкування, правила для підтримання командного духу, бонуси за якісно виконані завдання - усе це також є важливим. Ефективно створена дистанційна робота, вважається тільки в тому разі, якщо націлена не стільки на контроль, скільки на результат.

Під час контролю віддалених працівників менеджерами треба спиратися на конкретику: вираховувати показники, дивитися на цифри і звірятися з графіками.

Працівники з чітко визначеними планами завжди більш мотивовані, ніж ті, діяльність яких позбавлена орієнтирів.

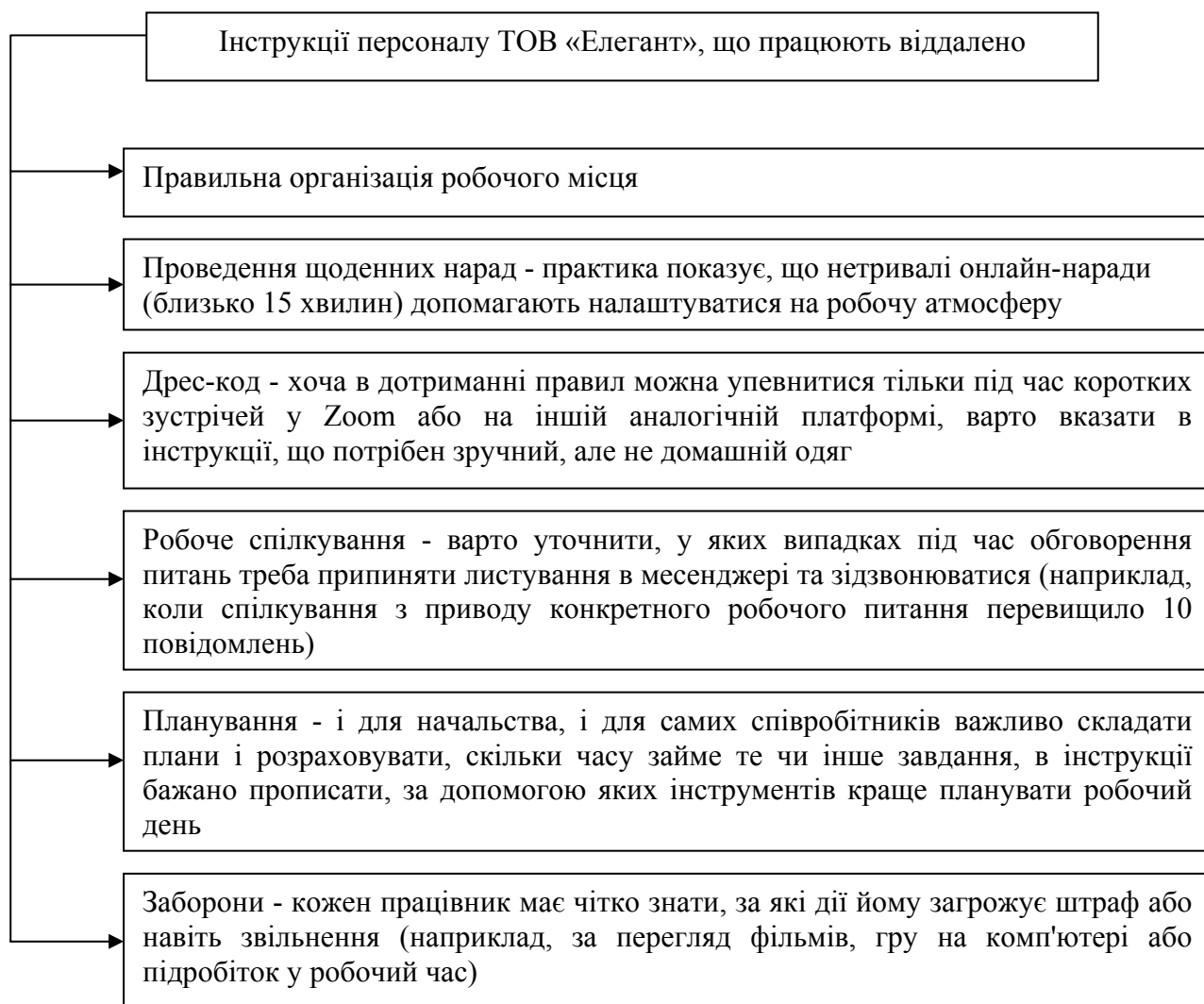


Рис. 3.3. Інструкції персоналу ТОВ «Елегант», що працюють віддалено

Джерело: [складено автором]

Отже, для організації ефективної роботи віддалених співробітників менеджерам необхідно:

- розробляти завдання і пропонувати щоденні норми;
- постійно перевіряти складені віддаленими співробітниками звіти;
- обчислювати показники КРІ для кожного співробітника з урахуванням специфіки посадових обов'язків.

На цій основі, можна запропонувати керівництву ТОВ «Елегант», впровадити наступні заходи щодо ефективної роботи менеджерів з продажу, як наведено на рисунку 3.4.

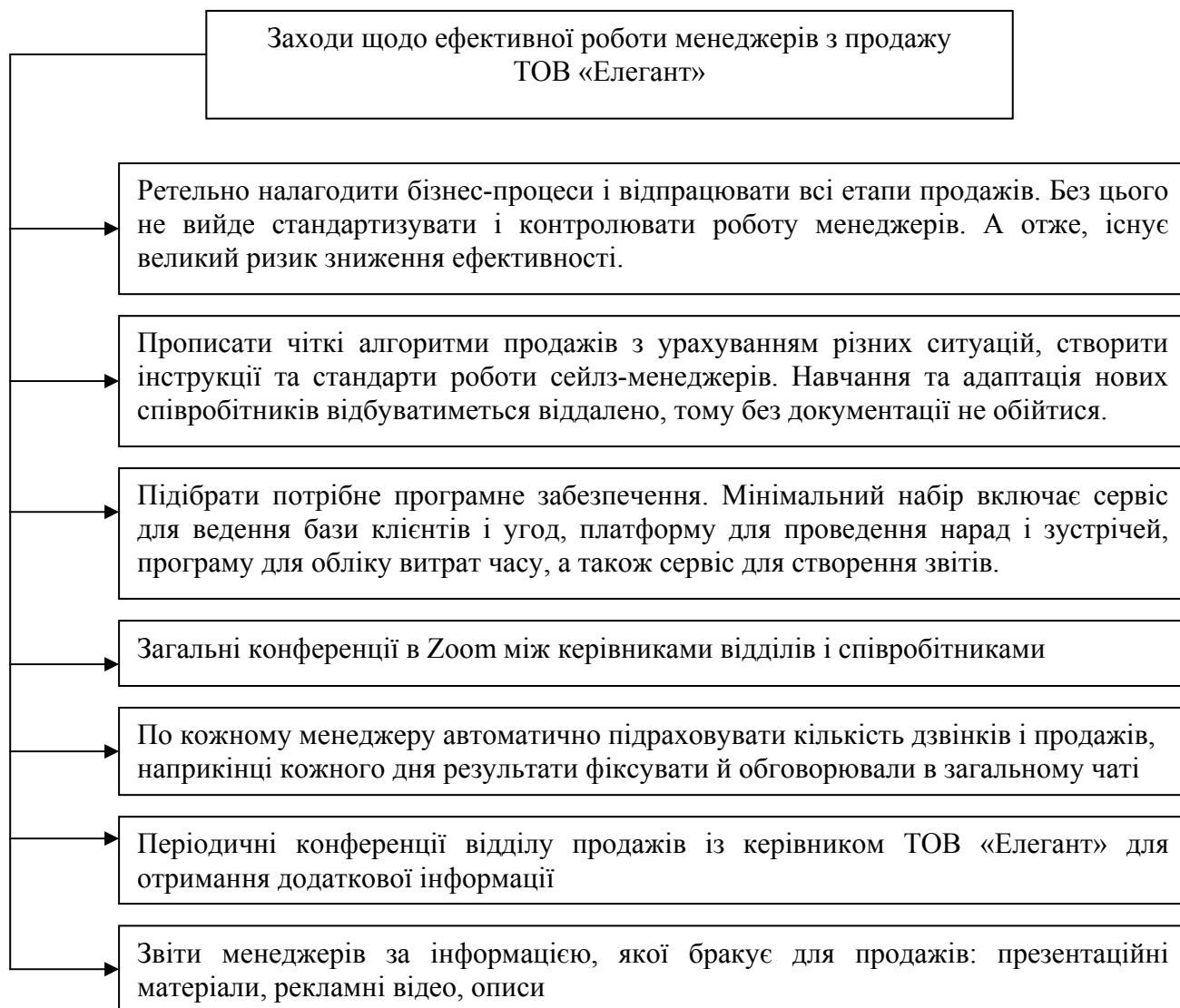


Рис. 3.4. Заходи щодо ефективної роботи менеджерів з продажу ТОВ «Елегант»

Джерело: [складено автором]

Однак кожному управлінцю варто розуміти, що віддалена робота більшою мірою ґрунтується не на тотальному контролі, а на довірі та орієнтації на результат. Плани можуть коригуватися, а закладений час - бути меншим або більшим за фактичний. Також іноді з'являються термінові незаплановані завдання і відбуваються форс-мажори. Але в будь-якій ситуації важливо підтримувати

сприятливий клімат у колективі та дбати, щоб кожному представнику команди було комфортно працювати.

Конфлікти в роботі - це нормально, і віддалена робота не виняток. Якщо вміти правильно розв'язувати конфліктні ситуації, можна перетворити їх на точки зростання кожного співробітника окремо і всієї компанії загалом.

Один з ефективних способів погасити внутрішню напругу - попросити учасників письмово висловити протест і відповісти на претензії. Бажано, щоб члени колективу заздалегідь встановили правила корпоративного етикету і знали, що саме робити в разі виникнення конфлікту того чи іншого характеру. Наприклад, якщо щось не подобається в діяльності колеги чи організації робочого процесу, краще відкрито заявити про це та запропонувати шляхи покращення.

Також треба врахувати, що причина сутичок може критися в стресі, якого зазнає кожен зі співробітників. Щоб зменшити градус напруги, важливо інколи відволікатися від роботи (навіть під час робочого дня) і цікавитися життям колег. Спільні запитання про настрій або самопочуття, короткі жартівливі повідомлення або спільне чаювання через відеозв'язок під час обідньої перерви - дрібниці, які значно знижують градус напруги та допомагають у майбутньому мирно розв'язувати будь-які конфлікти.

На жаль, робота на віддаленому доступі часто не лише відкриває нові можливості, а й стає причиною емоційного вигорання та навіть депресії. Ситуація ускладнюється тим, що для багатьох працівників дистанційна діяльність є новим досвідом, до якого складно звикнути.

Важливо, щоб людина продовжувала відчувати себе частиною колективу і жила не лише роботою. Наявність мотивації - ще один шлях боротьби з вигоранням. Існують такі способи підвищити вмотивованість і знизити рівень стресу для віддалених працівників, як представлено на рисунку 3.5.

Співробітник повинен розуміти, що він не один і всі складнощі, що виникають у роботі, можна вирішити за допомогою колег. Якщо представники колективу довіряють один одному і працюють не тільки для отримання прибутку,

а й для досягнення успіху в спільній справі, - це переводить компанію на якісно новий рівень.

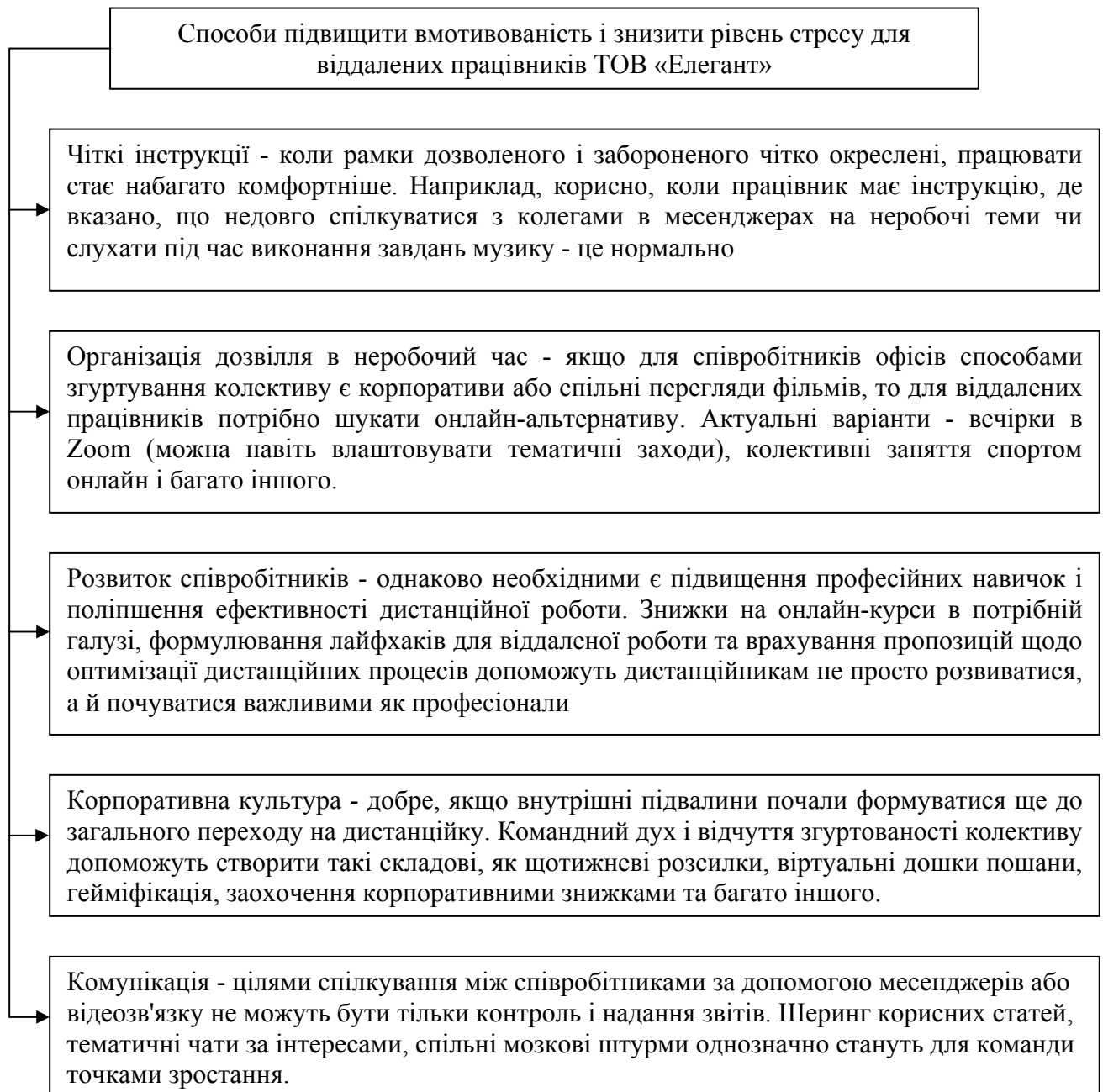


Рис. 3.5. Способи підвищити вмотивованість і знизити рівень стресу для віддалених працівників ТОВ «Елегант»

Джерело: [складено автором]

Коли виконуєш усі завдання дистанційно, робота починає набувати дещо іншого характеру. І хоча проблеми такої зайнятості ще донедавна здавалися багатьом людям надуманими, карантин дав змогу на власному досвіді зрозуміти,

що таке дистанційна робота, і зіткнутися з усіма перевагами та підводними каменями. Щоб працювати ефективно, віддаленим працівникам варто прислухатися до таких рекомендацій:

- дотримання режиму дня - ні для кого не секрет, що робота вдома розслабляє, але спробуйте прокидатися заздалегідь, щоб не вмикати комп'ютер за 10 хвилин після пробудження, а встигнути провести всі гігієнічні процедури, поснідати і, можливо, навіть зробити зарядку;

- наявність постійного зв'язку - мобільний телефон завжди має бути під рукою, а з відповідями на онлайн-повідомлення колег не варто зволікати;

- зонування квартири - звісно, не всі мають вдома особистий кабінет, але чітке розмежування місць, де ви працюватимете, відпочиватимете чи питимете каву, - той необхідний мінімум, без якого ефективна робота малоімовірна;

- позначення правил для членів сім'ї - всі домашні (особливо діти) мають бути проінструктовані, що можна і не можна робити, коли ви працюєте;

- тайм-менеджмент і розставлення пріоритетів - складання планів на наступний робочий день допоможе одразу включитися в процес і обмежити себе часовими рамками;

- час на відпочинок - іноді, працюючи в незвичних домашніх умовах, співробітники бояться зайвий раз відволіктися на чай або каву, а після закінчення робочого дня відчують сильну перевтому, тому бажано постійно виділяти трохи часу для емоційного розвантаження, наприклад, по 5-10 хвилин через кожну годину роботи;

- регулярні звіти - звітувати потрібно не тільки про виконану роботу, а й про необхідність перенести дедлайн або поточне просування завдання.

Також для віддалених працівників важливо продовжувати "ходити" на роботу, навіть якщо відстань до робочого місця становить кілька кроків. Щоранку необхідно дотримуватися деяких ритуалів, що допомагають включитися в робочу атмосферу. Для цього варто привести себе в охайний вигляд, привітатися з колегами в робочих чатах, переглянути список запланованих на сьогодні завдань і, можливо, зробити горнятко улюбленої кави.

Не варто планувати часозатратні особисті справи протягом робочого дня (виняток - якщо ви відпросилися для цього). Проте не можна виключати незаплановані складнощі і слід з розумінням ставитися до потреб членів родини. Наприклад, інколи простіше виділити 10 хвилин часу на гру з дитиною, ніж упродовж двох годин пояснювати їй на підвищених тонах, що працюєте і вас не можна відволікати.

Крім методів, які передбачає корпоративна культура, також мають значення підходи, що дають відчувати себе частиною команди. Є кілька корисних лайфхаків, як підвищити працездатність і відчутти згуртованість із колегами:

- відкритий доступ до загальних завдань - майже кожен співробітник має список робочих справ, і можливість ознайомитися зі справами колеги в будь-який момент допоможе залишатися командою навіть у віртуальному режимі;

- підтримка і подяка - у стресових ситуаціях (а адаптація до віддаленої роботи такою є) особливо важливо відчувати свою необхідність, тому не забувати говорити "спасибі" співробітникам, будьте готові надати допомогу і не бійтеся про неї попросити;

- голосове і відеоспілкування - листування в месенджерах не завжди передають настрій, тон, емоції, тому по 10-20 хвилин на день телефонуйте членам команди, не тільки для обговорення робочих питань, а й просто для спілкування на абстрактні теми;

- створення єдиного інформаційного поля - слід організувати місце, де можна ділитися новинами компанії та обговорювати нововведення.

Спільний відпочинок у неробочий час - це спосіб уникнути емоційного вигорання і метод підтримки командного духу. Під час роботи у віддаленому доступі слід знаходити з колегами точки дотику, не пов'язані безпосередньо з професійною діяльністю. Можливо, ви захочете ввечері пограти з колегами в онлайн-гру або обговорити улюблені книги. Такі дрібниці й роблять колектив справжньою командою, здатною подолати будь-які труднощі.

В умовах, що склалися, перехід на віддалену роботу є фактично вимушеним заходом. Цей перехід, тим паче проведений у стислі терміни, є серйозною

організаційною зміною, яка неминуче тягне за собою певні ризики. Однак при правильній організації цього переходу, розподілі завдань на першочергові та перспективні, можливо не тільки не втратити керованість, а й оптимізувати процеси, знизити витрати і трудомісткість поточних процесів і вивільнити працівників для перспективних завдань, розв'язання яких необхідне в кризових умовах. Це дасть змогу ТОВ «Елегант» вижити і зберегти свій бізнес у непростих умовах.

Надалі, під час повернення організації у звичайний режим роботи, оптимізовані та більш формалізовані процеси дадуть змогу компанії вийти на якісно новий рівень і за рахунок цього отримати конкурентні переваги.

Таким чином, можна зробити висновки, що удосконалення управління персоналом в ТОВ «Елегант» повинно спиратися на підвищення кваліфікації основних працівників – швачок, за допомогою впровадження наставництва за підходом 70:20:10, що дасть можливість значно розширити та удосконалити навички працівників, і призвести до збільшення прибутку за рахунок покращення якості продукції компанії. Також, необхідно вдосконалити роботу працівників, що відносяться до адміністративного складу, і які на зараз працюють віддалено, за рахунок впровадження інструкції щодо дистанційної роботи, удосконалення контролю, за рахунок впровадження електронної звітності, та удосконалення мотивуючих факторів саме для віддалених працівників, особливо це стосується менеджерів з продажу, адже їх головною задачею є збут продукції та отримання прибутку товариства з обмеженою відповідальністю «Елегант».

ВИСНОВКИ

У сучасному світі управління персоналом посідає чільну роль в ефективності економічної діяльності господарюючих суб'єктів. Оскільки розвиток організації безпосередньо залежить від людського потенціалу. А людський потенціал є рушійною силою будь-якої ринкової економіки.

Управління персоналом - це управління, яке бере за основу людський потенціал, як основу всієї організації, підлаштовує виробничу діяльність під запити споживачів, здійснює поліпшення в системі управління, що в підсумку дає змогу досягти високих економічних показників (додатковий прибуток, вища рентабельність, обсяги продажів, ринкові частки). Правильно вибудована система управління персоналом підприємства здатна домогтися від співробітників максимальної ефективності, що позитивно позначиться на всіх економічних показниках організації.

Виходячи з довгострокових цілей організації, формується політика щодо найму персоналу, його оцінки, винагороди, розвитку і мотивації праці. При цьому враховуються умови, в яких діє організація. Йдеться про внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на діяльність організації.

У сучасному світі поняття системи управління персоналом містить у собі: кадрове планування; визначення наявної потреби в прийомі на роботу працівників і персоналу, набір працівників, добір персоналу, подальше наймання тих чи інших підходящих кадрів, трудова й соціальна адаптація новоприйнятого персоналу, кваліфіковане навчання кадрів, кар'єра та її зростання, оцінювання персоналу, система мотивації працівників, нормування праці.

В сучасних умовах, одним із важливіших елементів управління персоналом є визначення мотиваторів, певний набір яких є унікальним для кожного підприємства, в роботі було ґрунтовно опрацьовано класифікацію мотиваторів, які використовуються на сучасних підприємствах.

Все більше, опрацьовується питань щодо вдосконалення управління персоналом, що працює віддалено, не існує однозначного алгоритму щодо

ефективної організації дистанційної роботи, але існують певні заходи, які було розглянуто в першому розділі, без дотримання яких віддалена робота може давати погіршення результатів діяльності компанії.

В другому розділі кваліфікаційної роботи магістра, було проведено аналіз системи управління персоналу товариства з обмеженою відповідальністю «Елегант», це підприємство відноситься до галузі легкої промисловості, адже займається виробництвом швейної продукції. Дане підприємство відноситься до малих підприємств, адже на ньому працює до 50 співробітників. Організаційна структура, являє собою розвинену схему з вертикальними і горизонтальними зв'язками. Оперативне управління діяльністю товариства здійснює генеральний директор, організацію роботи з виробничої діяльності проводить головний інженер.

За останні три роки, діяльність підприємства є прибутковою, не дивлячись на важкі часи у 2022 році внаслідок російської агресії підприємство зберегло свою прибутковість. Щодо аналізу структури персоналу, було отримано такі результати: найбільшу кількість персоналу представляють жінки, віком від 30 до 50 років з базовою середньо-спеціальною освітою, з вражаючим стажем роботи від 10 до 15 років, плинність кадрів є не високою, тобто можна відзначити їх сталість. Однак серед недоліків персоналу необхідно відмітити старіння персоналу, адже працівників віком від 20 до 30 років в компанії практично не має, тобто відсутня спадкоємність працівників. На цій основі в роботі було проведено дослідження щодо задоволеності працею. Для цього колектив було розділено на дві групи, до першої увійшли основні робочі – швачки, до другої – адміністративний персонал. Після проведеного анкетування, було зроблено наступні висновки, загальна задоволеність персоналу відноситься до високої, але задоволеність вища у другій групі, тобто у адміністративного персоналу, вона складає 77,1%, щодо першої групи задоволеність працею тут набагато нижча – 66,3%. Основні пункти, що її знижують це – відсутність кар'єрного зростання, невисока цікавість до роботи та задоволеність досягненнями в роботі, тому в третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра, було розроблено низку заходів

для підвищення задоволеністю роботи, за допомогою навчання основного складу персоналу на основі підходу 70:20:10, такий підхід, перш за все допоможе залучити персонал молодшої вікової групи, що дозволить зменшити старіння робочого колективу, і дасть можливість підвищити кваліфікацію основних робітниць за допомогою наставництва, і що на думку автора збільшить основні фактори які впливають на задоволеність роботою серед працівників ТОВ «Елегант».

Також у третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра, було розглянуто низку факторів щодо покращення роботи персоналу, який працює віддалено, адже згідно проведеного аналізу відсоток таких працівників на підприємстві більше ніж 15%, Персонал котрий працює віддалено – це адміністративний персонал, а саме працівники бухгалтерського відділу, відділу продажу, та служби персоналу. Особливу увагу було приділено, це менеджерам з продажу, оскільки це основна ланка менеджерів компанії, яка створює прибуток. На цих умовах було розроблено заходи щодо підвищення роботи менеджерів з продажу ТОВ «Елегант».

Таким чином, можна зазначити, що управління персоналом в сучасних умовах містить багато аспектів, а результатом ефективного управління персоналом є висока згуртованість колективу, невеликий коефіцієнт плинності кадрів, що перебувають у межах норми, високий ступінь співпраці між керівником і підлеглими. Це підвищує стабільність фірми, дає додаткові можливості протистояти кризовим явищам і невизначеності ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства Молодий вчений. 2015. №2(17). С. 44-48.
2. Бей Г.В. Компетентнісні складові HR-менеджменту в контексті формування і розвитку поведінкової економіки. Економіка і організація управління. 2017. №4 (28). С. 47-55.
3. Білик Т. Л. Особливості діяльності та управління персоналом малих агропромислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2015. Випуск 6. С.187-192
4. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. №2. С.33-39.
5. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. Проблеми системного підходу в економіці випуск. 2017. №1(57). С. 59-64.
6. Ващенко Н. В. Роль кадрів в інтенсивному розвитку підприємств. Європейський вектор економічного розвитку. Серія «Економічні науки». 2014. № 1. С. 19–27.
7. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19 (1). С. 39-43.
8. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. Бізнес Інформ. 2019. №9. С. 339–344.
9. Волобоєва І. О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації. Соціально-трудова відносини: теорія та практика.

2014. №2. С.223-229

10. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.

11. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7(172). С. 29–37.

12. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2019. № 3-4. С. 45-50.

13. Горпинченко О.В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 8, ч.1. С.45-48.

14. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України в сучасних умовах господарювання. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 103–112.

15. Дарміць Р. З., Горішна Г. П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 26–34.

16. Дорошенко Т.М. Стимулювання професійного розвитку працівників в системі стратегічного розвитку підприємства. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2009. Вип. 15. С. 258-263.

17. Колот А. М. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. Київ. КНЕУ, 2017. 500 с

18. Колот А. М. Соціально-трудова відносина зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку: монографія. Київ. КНЕУ, 2015. 295 с.

19. Колпаков В. М. Концептуально-понятійні основи кадрового забезпечення системи професійної освіти. Теорія та методика управління освітою. 2010. № 4. URL: <http://www.tme.uo.edu.ua/docs/4/10koltes.pdf>
20. Кочемировська О.О. Розвиток трудового потенціалу як чинник економічного зростання України: аналіт. доп. Київ. НІСД, 2014. 108 с.
21. Красношарпа В.В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності. Молодий вчений. 2014. №12(15). С. 162–165.
22. Криклій А. С. Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.01.01. Київ, 2005. 32 с.
23. Крутий І. А. Вимоги до управлінських кадрів в сучасних ринкових умовах. Бізнес-навігатор. 2013. № 2. С. 254–256.
24. Кузнецова Н. Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 6. С. 115–121.
25. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Київ: НАДУ, 2019. 28 с
26. Лайкер Джефрі К. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди /пер. з англ. Наталія Валєвська. Київ. Наш формат, 2017. 424 с.
27. Лапшина І.А. Розвиток людського капіталу України в процесі євроінтеграції: монографія. Львів: НІСД, 2008. 332 с.
28. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. №14. С.448-456.
29. Мартиненко І. О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. Бізнес Інформ. 2013. №4. С. 418–422
30. Міхов Л. І. Сутність категорії та структурні складові кадрового потенціалу підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. № 3. С. 101–105.

31. Назарова Г.В. Розвиток та використання управлінського персоналу — стратегічний підхід: монографія. Харків. Вид. ХНЕУ, 2012. 216 с.
32. Никифороенко В.Г. Інтелектуальний капітал як основа економічної безпеки підприємства. Науковий вісник ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. 2013. №26 (205). С. 139-148.
33. Олешко А.А., Гороховець Є. В. Інформаційно-комунікаційні технології та людський розвиток. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №16. С.16-19
34. Павленко К.О., Шульгіна Т.С. Сучасні технології підбору персоналу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 23 (3). С. 30-33.
35. Паливода О.М. Управління персоналом в організаціях малого бізнесу: особливості та проблеми. Ефективна економіка. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1370>.
36. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 8. Ч. 4. С. 74-76
37. Пługина Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. №42. С. 323-327
38. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ІПТО НАПНУ, 2015. 176 с.
39. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник. Київ. КНЕУ, 2015. 505 с.
40. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку Торгівля і ринок: темат. зб. наук. пр. Вип. 29. Донецьк ДонНУЕТ, 2010. С. 109-114.
41. Сурмін Ю. П. Кадрова революція в Україні: сутність, проблеми та напрями розгортання. Ринок праці та зайнятість населення. 2015. №1. С. 38-43
42. Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Одеса. Атлант, 2013. 427 с.

43. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 1. С. 194–197

44. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397

45. Федорова В. А., Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. Проблеми економіки. 2011. № 3. С. 24–28.

46. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2014. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906>

47. Чуланова О. Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом організації. Стратегія економічного розвитку України. 2013. №33. С. 212-220.

48. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712–715.

49. Carretero S., Vuorikari R., Punie Y. DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, Publications Office of the European Union, Luxembourg. 2017. URL: [https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_\(online\).pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_(online).pdf)

50. Future Work Skills 2020. URL: https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future_work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf