

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Формування сучасної стратегії управління персоналом на підприємстві»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи Пз-61

спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»

освітньо-професійної програми «Підприємництво»

Наталія Рябуха



Керівник: д.е.н., професор Олексій ВАСИЛЬЄВ



Рецензент: к.е.н., доц. Інна ВОЛОХОВА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо - професійна програма «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



підпис

Вікторія ТРЕТЯК

ім'я, прізвище

“28” червня 2024 року

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

Рябуха Наталії Вікторівни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: **Формування сучасної стратегії управління персоналом на підприємстві**

Керівник роботи: д.е.н., професор Васильєв Олексій Вікторович

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 10.10. 2024 року № 4501-5/3283

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. дослідити роль людських ресурсів в досягненні стратегічного успіху організації;
2. розглянути сучасні тенденції та проблеми стратегічного управління персоналом;
3. представити основні стратегії управління людськими ресурсами та шляхи їх втілення на сучасному підприємстві;
4. проаналізувати систему управління персоналом в компанії «Каферинок»;
5. дослідити організаційну культуру та психологічний клімат в компанії «Каферинок»;
6. оцінити процес найму, відбору, навчання та розвитку персоналу в компанії «Каферинок»;
7. визначити основні напрямки покращення діяльності персоналу компанії;
8. розробити систему винагородження та мотивації;
9. надати рекомендації щодо формування ефективної стратегії управління персоналом компанії

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» червня 2024 року

Студент


Наталія РЯБУХА

підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник


Олексій ВАСИЛЬСВ

підпис

ф Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	8
1.1 Роль людських ресурсів в досягненні стратегічного успіху підприємства.....	8
1.2. Сучасні тенденції та проблеми стратегічного управління персоналом на підприємстві.....	14
1.3. Основні стратегії управління людськими ресурсами та шляхи їх втілення на сучасному підприємстві.....	22
Висновки за розділом 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ «КАФЕРИНОК».....	29
2.1. Аналіз системи управління персоналом в компанії «Каферинок».....	29
2.2 Організаційна культура та психологічний клімат в компанії «Каферинок».....	40
2.3. Управління процесом найму, відбору, навчання, мотивації та розвитку персоналу в компанії «Каферинок».....	47
Висновки за розділом 2.....	51
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ «КАФЕРИНОК».....	53
3.1. Основні напрямки покращення діяльності персоналу компанії.....	53
3.2. Система винагородження та мотивації, як спосіб удосконалення діяльності персоналу.....	59
3.3. Рекомендації щодо формування ефективної стратегії управління персоналом компанії.....	70
Висновки за розділом 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена змінами зовнішнього економічного середовища, в якому працівники стають основним стратегічним активом, від якого залежить успіх організації. Розвиток технологій, глобалізація ринків та швидкі зміни умов праці висувають нові вимоги та пропонують нові підходи до управління персоналом.

З 1980-х років в сфері управління людьми почав розвиватись напрямок, відомий як «стратегічне управління людськими ресурсами», що послідовно фокусується на організаційному рівні управління. Роль персоналу в створенні конкурентних переваг та досягненні найкращих результатів компаній не викликає сумнівів. Навіть такі, здавалося б, «жорсткі» стратегічні науки, як маркетинг та фінанси, все частіше використовують такі поняття, як «нематеріальні активи», «професійна компетентність», «організаційна культура», «етичні цінності» та «соціальна відповідальність». Все це свідчить про те, що персонал все частіше розглядається як життєво важливий ресурс поряд з традиційними вимірюваними ресурсами такими, як фінанси, фізичні активи та технології. Засоби масової інформації, групи підтримки та співробітники стають все менш терпимими до подвійних стандартів, непослідовних рішень, сумнівних інвестицій та неетичних дій організацій.

Велика кількість науковців присвятили свою роботу дослідженню управління персоналом в різних контекстах та галузях. Серед них провідними дослідниками були: А. Сміт, Ф. Гілбрет, А. Маслоу, Джон У. Аткинсон, Ф. Герцберг, Е. Шейн, Д. Макгрегор, Р. Деккерсон, К. Левін, Д. Локк, В. Вронцький. До українських науковців, які присвятили свою увагу дослідженню питання управління людськими ресурсами у підприємницькій діяльності, можна віднести Д. П. Богиню, В. М. Данюка, А. М. Колота, С. О. Цимбалюка, В. М. Петюха, О. А. Грішнкової та інших.

Це не повний перелік відомих дослідників в галузі управління персоналом. Роботи науковців та їхні теорії допомагають сучасним

керівникам та менеджерам краще розуміти, заохочувати та розвивати персонал, поліпшуючи їх продуктивність на робочому місці. Питання управління людськими ресурсами в сучасних організаціях продовжують набирати вагу серед інших площин менеджменту.

Метою даної кваліфікаційної роботи магістра є формування ефективної стратегії управління персоналом та пошук напрямів щодо її вдосконалення на сучасному підприємстві на прикладі роботи мережі магазинів «Каферинок»

Для досягнення поставленої мети, було вирішено наступні завдання:

- досліджено роль людських ресурсів в досягненні стратегічного успіху організації;
- розглянуто сучасні тенденції та проблеми стратегічного управління персоналом;
- представлено основні стратегії управління людськими ресурсами та шляхи їх втілення на сучасному підприємстві;
- проаналізовано систему управління персоналом в компанії «Каферинок»;
- досліджено організаційну культуру та психологічний клімат в компанії «Каферинок»;
- оцінено процес найму, відбору, навчання та розвитку персоналу в компанії «Каферинок»;
- визначено основні напрямки покращення діяльності персоналу компанії;
- розроблено систему винагородження та мотивації;
- надано рекомендації щодо формування ефективної стратегії управління персоналом компанії.

Об'єктом даного дослідження є процес реалізації стратегії управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів удосконалення стратегії управління персоналом на підприємстві.

Методами дослідження було обрано наступні: аналіз та синтез – для вивчення теоретичних засад управління персоналом; порівняльний аналіз –

для пошуку слабких та сильних сторін різноманітних підходів та методик щодо роботи з людьми в організаціях; тематичний аналіз – для детального вивчення конкретних підходів щодо формування стратегії управління людськими ресурсами; метод прогнозування – з метою прогнозу щодо розвитку наявних та запропонованих стимулів для залучення персоналу; метод системного підходу – застосовано з метою аналізу організації як системи та розуміння впливу обраної стратегії управління людськими ресурсами на реалізацію організаційної стратегії.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали праці українських, європейських та американських дослідників менеджмента; наукові публікації у періодичних виданнях; відкриті дані з онлайн джерел; звітність підприємств; публікації державних органів та регуляторів.

Практична цінність отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає у розширенні інструментарію, вдосконаленні та поглибленні підходів щодо управління персоналом в організаціях. Описані та запропоновані теорії і методи управління людськими ресурсами створять для керівництва досліджуваної компанії нові можливості для більш ефективної інтеграції стратегії управління персоналом в корпоративну стратегію, що призведе, в свою чергу, до створення кращих умов праці, досягнення економічних цілей та побудови привабливого іміджу організації.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи - 83 стор. комп'ютерного тексту. Робота містить 5 таблиць та 11 рисунків. Список джерел нараховує 64 елементів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Роль людських ресурсів в досягненні стратегічного успіху підприємства

Ми живемо в світі, де майже всі види діяльності у будь-якій спільноті виконуються людьми, які працюють спільно. Більшість із нас або є найманими працівниками організацій, або працюють індивідуально, щодня стикаючись з діяльністю компаній різного роду, розміру та форм власності. Тому потрібно добре розуміти, як організації функціонують та чому вони структуровані саме так, а не інакше.

В кожній організації виконується ряд дій, пов'язаних з людьми, які в ній працюють. Зокрема, організації мають відбирати працівників, розвивати та винагороджувати їх за працю; проектувати їхню роботу; вирішувати виникаючі конфлікти; розробляти рекомендації для менеджерів та планувати майбутнє. Як вважає Дерек С. П'ю , «якщо ми хочемо розібратися у всьому цьому і, можливо, в певній мірі контролювати ситуацію в таких обставинах, нам необхідно зрозуміти, як організації функціонують і чому люди в них поведуться належним чином» (Pugh, "Great Writers on Organizations", 2007, p. xi). Однак це непросте завдання, особливо з урахуванням того, що природа управління та організації суттєво змінюється та відчуває вплив нових ідей та технологій. Внаслідок того, що менеджери постійно намагаються адаптуватися до нових форм управління та організації, виникають виклики, яким також треба вміти давати раду.

Кожен з нас постійно взаємодіє з організаціями або працює в організаціях, часто не усвідомлюючи, як організаційне середовище формує різні культури, працюючи за принципами машини або живого організму, політичного режиму або родини, використовуючи людей для досягнення цілей або створюючи умови для їхнього розвитку та синергії.

Отже, люди і організації або люди в організаціях або люди для організацій чи організації для людей? Це постійна дилема керівників всіх рівнів державних, громадських, комерційних або комунальних підприємств.

Ось кілька відомих висловлювань знаменитих науковців, які підкреслюють роль людей в сучасних компаніях та значення людських ресурсів в управлінні бізнесом:

1. Річард Бренсон (засновник Virgin Group):

"Ставтеся до своїх співробітників як до клієнтів. Піклуйтеся про них, і вони дбатимуть про ваших клієнтів."

Бренсон завжди підкреслював, що ключ до успіху бізнесу – це щасливі та мотивовані працівники.

2. Гері Гамел (один із провідних мислителів у галузі стратегічного менеджменту):

"Справжня конкурентна перевага компанії полягає в її здатності інноваційно використовувати людський потенціал."

Гамел вважав, що людські ресурси є найбільшим джерелом інновацій і змін, які допомагають компанії залишатися конкурентоспроможною.

3. Саймон Сінек (автор концепції лідерства):

"Лідери, які дозволяють людям відчувати себе частиною чогось більшого, створюють залученість та натхнення."

Сінек підкреслює важливість корпоративної культури і роль лідера в створенні мотивованої команди.

4. Пітер Друкер (видатний теоретик менеджменту, економіст, професор і письменник, якого часто називають "батьком сучасного менеджменту")

“Завдання управління — дозволити звичайним людям досягати незвичайних результатів”.

Ідеї Друкера допомагають керівникам зрозуміти, що інвестиції в персонал, розвиток лідерів і підтримка корпоративної культури — це не лише важливі аспекти управління, але й джерела стійкого успіху.

Тези провідних спеціалістів в галузі бізнеса підкреслюють, що люди є найважливішим ресурсом будь-якої компанії, а їхній розвиток, мотивація та залучення є критичними для успіху в сучасному конкурентному середовищі.

Ефективне керування людьми є визначальним для діяльності організації, оскільки персонал є запорукою успіху компаній, що мають внутрішній вектор розвитку та відповідають зовнішнім викликам. Трудові відносини (взаємини між роботодавцями та співробітниками, оформлені на основі норм права) за останні 5-10 років радикально змінилися.

Організації тепер діють у більш конкурентних і глобальних умовах та змушені реагувати на це різними способами. Багато їхніх реакцій можна узагальнити у вигляді чотирьох D: decentralization (децентралізація), disaggregation (розукрупнення), delayering (скорочення числа рівнів управління) та disorganisation (дезорганізація).

В умовах прояву цих тенденцій виникають нові варіанти трудової зайнятості та управлінські прийоми, які дедалі більше впливають на нашу трудову діяльність. Будь-яка людина, що працювала в останнє десятиліття в середовищі маленької або великої організації, стикалася з потоком різних програм, призначених для здійснення змін в організації, починаючи від загального управління якістю (TQM) до реінжинірингу бізнес-процесів, від змін культури до організації, що самонавчається. За ці роки значно трансформувалася склад штату, який наймається багатьма компаніями. Останнім часом в організаціях побільшало жінок, людей, які працюють неповний робочий день або неповний тиждень, які укладають тимчасові контракти, а також працюють поза підприємством. Завдяки цим підходам

багатьом організаціям вдається виживати і досягати вищої «гнучкості» та дозволяє їм скорочувати витрати, зберігати конкурентну перевагу та отримувати доступ до необхідних навичок і вмінь.

Величезний пласт управління людськими ресурсами в сучасних організаціях є:

- сукупністю прийомів та практик управління людьми, які інтегровані з більш широкою стратегією бізнесу.
- набором прийомів роботи із співробітниками, які характеризуються внутрішньою узгодженістю.
- відображенням визнання в організації ідеї, що її стратегія має ґрунтуватись на здібностях її людських ресурсів.
- покладанням на лінійних менеджерів ширшого кола відповідальності за підходи, якими вони керуються в управлінні людьми, що применшує роль фахівців з персоналу.
- побудованим на тому, що основним ресурсом організації є люди.

Розвиток організації та персоналу взаємопов'язані, тому завданням управління персоналом є розкриття та досягнення максимального потенціалу співробітників в рамках організації. Існує два основні підходи в управлінні людськими ресурсами: «жорсткий» та «м'який».

У жорсткому підході на перше місце ставляться кількісні показники, що піддаються виміру та напряму пов'язані з бізнес-стратегією. За такого підходу працівники розглядаються як будь-який інший економічний чинник. Це ринково орієнтований підхід, у якому менеджери намагаються контролювати співробітників у рамках загальної стратегії свого бізнесу.

М'який варіант – це модель розвитку, чиє коріння сягає школи людських відносин, де підкреслюється важливість таких людських аспектів, як відданість, мотивація, лідерство, навчання та розвиток. Замість ставки на контроль та відповідність правилам, основна увага приділяється взаємній прихильності до місії, цінностей та організаційних цілей.

Розвиток управління персоналом пов'язаний з результатами ширшого вивчення того, як організації працюють у XXI столітті. Основні тенденції можна підсумувати у вигляді чотирьох D, про які вже згадувалося вище (Thompson and McNHugh, 2002). Розглянемо ці тенденції більш детально, щоб зрозуміти важливість людей в сталому розвитку сучасних організацій.

"Чотири D" (decentralization, disaggregation, delayering, disorganisation) — це концепція, яка описує сучасні підходи до управління організаціями з метою підвищення їх гнучкості та адаптивності в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

1. Decentralization (децентралізація):

○ Це передача повноважень і відповідальності від центрального управління на нижчі рівні або в регіональні підрозділи. Децентралізація сприяє швидшому прийняттю рішень і адаптації до локальних ринків, оскільки керівництво ближче до реальних умов і потреб. В сучасних компаніях це дозволяє уникати надмірного контролю і стимулює ініціативу та інновації на місцях.

2. Disaggregation (розукрупнення):

○ Розукрупнення полягає в поділі великих, монолітних структур на менші, більш спеціалізовані одиниці або підрозділи. Кожна з цих одиниць може працювати автономно і фокусуватися на конкретних завданнях чи ринках. Це сприяє гнучкості компанії, оскільки дозволяє кожному підрозділу швидко реагувати на зміни і уникати надмірної бюрократії.

3. Delayering (скорочення числа рівнів управління):

○ Delayering полягає у зменшенні кількості управлінських рівнів у компанії для того, щоб скоротити шлях комунікації та пришвидшити процес прийняття рішень. Такий підхід дозволяє зменшити дистанцію між працівниками та вищим керівництвом, що сприяє ефективній комунікації і знижує витрати на адміністративне управління.

4. Disorganisation (дезорганізація):

- Дезорганізація в цьому контексті не означає хаос, а радше відмову від суворих, формальних структур та правил для створення більш динамічного середовища. Це підхід, за якого компанія відходить від чітких ієрархій та класичних посадових інструкцій, надаючи працівникам більше автономії та можливостей для креативності та співпраці. Мета полягає в тому, щоб розвинути культуру інновацій і спонтанності.

Разом, ці концепції сприяють створенню адаптивних організацій, що можуть швидко відповідати на зовнішні виклики, втілювати інновації та максимально використовувати креативність і потенціал своїх працівників. Така структура підходить для сучасних компаній, що працюють в умовах глобальної конкуренції, швидкого технологічного розвитку та змін у ринкових умовах.

Враховуючи важливість ролі персоналу, велика кількість провідних науковців доклалися до дослідження питань управління людськими ресурсами, ось деякі з них:

1. Фредерік Тейлор – один із засновників наукового менеджменту, розробив принципи наукової організації праці, які пізніше вплинули на HRM. Його дослідження акцентували увагу на ефективності працівників та стандартизації процесів.

2. Елтон Мейо – відомий своїми дослідженнями, зокрема Хоторнським експериментом, який показав вплив соціальних та психологічних факторів на продуктивність праці. Це заклало основу для розвитку HRM з фокусом на мотивації та командній роботі.

3. Абрахам Маслоу – розробив піраміду потреб, яка стала базою для розуміння мотивації працівників, де кожен рівень потреб впливає на ефективність праці.

4. Дуглас Макгрегор – автор теорій X і Y про мотивацію, які описують різні підходи до управління працівниками. Ці теорії допомогли зрозуміти важливість мотивації у виборі стилю керівництва.

5. Кріс Арджиріс – вивчав організаційну поведінку та комунікації в компаніях. Його роботи вплинули на формування концепцій розвитку персоналу та організаційної культури.

6. Гаррі Десслер – відомий своїми підручниками з управління людськими ресурсами, які стали класикою в галузі управління персоналом. Його роботи допомагають у впровадженні теорії в практику управління людськими ресурсами.

Ці науковці та їхні роботи заклали основу для сучасного стратегічного управління людськими ресурсами, розробляючи концепції мотивації, ефективності, розвитку персоналу та організаційної поведінки. Їхній внесок досі залишається актуальним для теоретиків і практиків у сфері управління людськими ресурсами.

1.2. Сучасні тенденції та проблеми стратегічного управління персоналом на підприємстві

Сучасні тенденції стратегічного управління персоналом відображають зміну підходів до роботи з людським капіталом, враховуючи нові виклики в бізнес-середовищі, технологічні інновації та зміни в потребах працівників. Ось ключові тенденції:

1. Цифровізація HR-процесів

- Впровадження технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація та аналітика великих даних, що дозволяє підвищити ефективність функцій управління персоналом.
- Використання аналітики допомагає компаніям глибше зрозуміти потреби працівників, прогнозувати плинність кадрів, оцінювати продуктивність та приймати обґрунтовані рішення на основі даних.

2. Гнучкі та віддалені форми роботи

- COVID-19 стимулював розвиток віддаленої роботи, що змінило стандарти гнучкості та можливості працювати поза офісом, а війни та катастрофи підсилили наявний тренд.
- Гібридні моделі (поєднання офісної та віддаленої роботи) стають звичними, а управлінські політики адаптуються до різних стилів і потреб співробітників.

3. Фокус на добробут працівників

- Турбота про психологічне та фізичне здоров'я співробітників стала важливим напрямком у HR-стратегії.
- Програми добробуту охоплюють гнучкий графік, підтримку ментального здоров'я, спортивні заняття, страхування тощо, що сприяє мотивації, лояльності та зниженню стресу серед працівників.

4. Інклюзивність і різноманітність

- Компанії активно залучають працівників із різним досвідом, культурними та етнічними відмінностями, а також представників різних вікових категорій.
- Політики інклюзивності сприяють створенню здорової корпоративної культури, яка підтримує таланти з різним досвідом, що позитивно впливає на імідж бренду та продуктивність команди.

5. Навчання та розвиток впродовж життя

- З розвитком технологій зростає попит на нові навички. Компанії інвестують у програми професійного навчання, менторства, онлайн-курси, що сприяє розвитку компетенцій.
- Важливою тенденцією є навчання reskilling та upskilling – розвиток нових навичок або підвищення кваліфікації для адаптації працівників до майбутніх потреб ринку.

6. Орієнтація на досвід працівника

- Employee Experience охоплює всі аспекти взаємодії співробітника з компанією: від найму до адаптації, розвитку та завершення співпраці.

- Компанії створюють персоналізовані шляхи кар'єри, підтримують залученість і прагнуть створити сприятливу атмосферу на всіх етапах життєвого циклу працівника в компанії.
7. Управління ефективністю
- Традиційні щорічні оцінки ефективності відходять на другий план, їх замінюють безперервні оцінки та зворотний зв'язок.
 - Важливими стають регулярні коучинг-сесії, де працівники отримують підтримку для досягнення своїх цілей та максимального використання потенціалу.
8. Корпоративна культура як стратегічний актив
- Компанії почали активно працювати над створенням сильної корпоративної культури, яка є головним чинником залучення та утримання талантів.
 - Культура цінностей і підтримки командної роботи стає ключовим елементом стратегії HR, формуючи лояльність працівників і залученість у спільну місію компанії.
9. Індивідуальний підхід до управління талантами
- Традиційна модель однакових умов для всіх замінюється індивідуальним підходом до кожного співробітника.
 - Компанії створюють персоналізовані шляхи кар'єри, індивідуальні плани розвитку і гнучкі умови роботи, що відповідають потребам працівників різних поколінь.

Ці тенденції відображають нові підходи до стратегічного управління персоналом і допомагають компаніям адаптуватися до мінливого ринку, зберігати конкурентоспроможність та залучати талановитих працівників.

Важливою та допоміжною теорією для сучасних керівників є теорія "гнучкої фірми" Джона Аткинсона (John Atkinson), яка була розроблена у 1980-х роках та спрямована на підвищення ефективності компаній через адаптивність і гнучкість у використанні трудових ресурсів. Аткинсон

запропонував модель, що передбачає створення більш мобільного та гнучкого підходу до управління персоналом.

Основні засади теорії "гнучкої фірми" Аткинсона:

1. Поділ працівників на три групи (ядро і периферія):

- Ядро (core) – постійні працівники, які мають ключові навички та займаються основною діяльністю компанії. Вони отримують стабільну заробітну плату, мають надійний соціальний пакет та доступ до навчання, оскільки їхні знання та досвід є критичними для фірми.
- Перша периферія – працівники, які виконують менш спеціалізовані завдання, і з якими можна гнучко змінювати умови роботи (зміни у робочому графіку, погодинні чи тимчасові контракти).
- Друга периферія – працівники на тимчасових або контрактних умовах, або зовнішні працівники (наприклад, фрилансери чи підрядники), що залучаються до виконання конкретних завдань або проектів. Їх можна швидко залучити або звільнити, залежно від потреб бізнесу.

2. Типи гнучкості:

- Функціональна гнучкість – здатність працівників змінювати свої обов'язки або позиції відповідно до потреб організації. Це стосується працівників "ядра", які можуть виконувати різні завдання та переходити між ролями.
- Кількісна гнучкість – здатність фірми швидко змінювати кількість працівників відповідно до потреб виробництва (наприклад, у пікові періоди). Це досягається за рахунок використання працівників "периферії".
- Гнучкість оплати праці – можливість регулювати заробітну плату відповідно до продуктивності працівників або змін у

зовнішньому середовищі. Це може включати індивідуальні та групові бонуси, премії тощо.

3. Цілі гнучкої фірми:

- Адаптація до швидкозмінних ринкових умов.
- Скорочення витрат на трудові ресурси завдяки оптимізації структури персоналу.
- Підвищення продуктивності через залучення лише тих працівників, які дійсно необхідні для виконання завдань.
- Розвиток компетенцій ядрових працівників та можливість використання зовнішніх ресурсів на короткостроковій основі.

4. Переваги та виклики:

- Переваги включають можливість швидкого реагування на зміни ринку, зниження витрат і підвищення ефективності.
- Виклики включають ризики нестабільності працівників "периферії", що може негативно вплинути на їх мотивацію та лояльність, а також можливість дефіциту кваліфікованих кадрів, особливо для ключових ролей.

Модель Аткинсона стала важливим кроком у розвитку концепцій гнучкості в управлінні людськими ресурсами і досі використовується багатьма компаніями для адаптації до мінливих ринкових умов

Важливими ознаками сучасного управління також є інклюзивність, різноманітність та кроскультурний менеджмент в організаціях . Ці концепції підкреслюють необхідність створення робочого середовища, яке поважає різні культури, цінності та особисті якості працівників, забезпечуючи при цьому рівні можливості для всіх. Тенденції кроскультурного управління персоналом відображають нові підходи до роботи з різними за походженням, досвідом і світоглядом командами.

Ось основні тенденції у сфері інклюзивності, різноманітності та кроскультурного управління:

1. Фокус на інклюзивній культурі

- Компанії все більше уваги приділяють створенню культури інклюзивності, де кожен співробітник відчувається цінним і визнаним незалежно від своїх культурних, етнічних, релігійних чи інших особливостей.
- Інклюзивна культура сприяє тому, щоб кожен працівник мав рівні можливості для розвитку та просування по службі, що допомагає залучати та утримувати таланти.

2. Підтримка різноманітності у командах

- Команди, що складаються з людей з різними культурним та професійним досвідом, можуть бути більш інноваційними, гнучкими та ефективними у вирішенні проблем.
- Різноманітність підходів та думок дозволяє розглядати питання з різних кутів і допомагає компаніям краще відповідати на потреби глобального ринку.

3. Навчання міжкультурної компетентності

- Багато компаній впроваджують тренінги з міжкультурної компетентності, які допомагають працівникам розуміти та поважати культурні особливості своїх колег.
- Такі програми охоплюють знання про інші культури, розвиток емпатії, навички ефективної комунікації та способи уникнення культурних конфліктів.

4. Гнучкість у підходах до роботи

- Компанії, що працюють у глобальному масштабі, враховують різницю в традиціях, святах і розпорядку дня співробітників у різних країнах.
- Впровадження гнучких графіків, дистанційної роботи та інших форм адаптації дозволяє компаніям ефективно співпрацювати зі співробітниками з різних часових зон і культурних середовищ.

5. Менторство та програми розвитку лідерів з різних культур

- Багато компаній створюють програми менторства та підтримують кар'єрний ріст працівників із різних культурних середовищ, що сприяє розвитку інклюзивних лідерів.
 - Підтримка кар'єрного зростання для представників меншин та інших недопредставлених груп забезпечує можливість формування різноманітних лідерів, що підсилює кроскультурні навички організації.
6. Впровадження політик проти дискримінації та упереджень
- Сучасні компанії встановлюють чіткі політики, які спрямовані на боротьбу з дискримінацією за ознаками статі, національності, мови, віку, статевої орієнтації, віросповідання тощо.
 - Програми боротьби з упередженнями та дискримінацією включають обов'язкові тренінги, постійний моніторинг випадків дискримінації та швидке реагування на скарги працівників.

Ці тенденції допомагають компаніям стати привабливими для широкого спектру талантів, підвищують рівень інноваційності та адаптивності до ринку. Інклюзивне середовище підтримує креативність і задоволеність співробітників, а різноманітні команди можуть пропонувати унікальні ідеї та підходи, що дозволяє компаніям ефективно працювати у глобальному середовищі.

Підкреслена важливість персоналу в досягненні стратегічних цілей компанії пов'язана з викликами та складнощами в реалізації ефективної стратегії управління персоналом.

Основні проблеми стратегічного управління персоналом включають наступні категорії:

1. Висока конкуренція за таланти
 - Залучення та утримання кваліфікованих працівників стає все складнішим завданням через високу конкуренцію на ринку праці. Найбільш затребувані фахівці мають широкий вибір і часто обирають

компанії з кращими умовами праці, культурою та можливостями для розвитку.

- Для компаній це означає необхідність створення привабливих програм винагороди, професійного розвитку і добробуту.
2. Труднощі з адаптацією до швидких змін на ринку
- Постійні технологічні, економічні та соціальні зміни вимагають гнучкості та швидкої адаптації, але багато компаній не встигають швидко оновлювати стратегії управління персоналом.
 - Недостатньо гнучке управління може призвести до втрати конкурентоспроможності через застарілі методи роботи, нестачу нових навичок серед працівників і уповільнення інновацій.
3. Складність розвитку корпоративної культури та залучення персоналу
- Сучасні компанії намагаються створювати культуру, яка б мотивувала та залучала співробітників, однак це може бути складно, особливо для великих або розгалужених організацій.
 - Відсутність єдності та слабка залученість співробітників можуть негативно впливати на продуктивність, якість обслуговування клієнтів та лояльність персоналу.
4. Складнощі в реалізації інклюзивності та різноманітності
- Створення інклюзивного середовища та забезпечення рівності на робочому місці є пріоритетом для багатьох компаній, але досягнення цих цілей стикається з культурними бар'єрами, упередженнями та опором змінам.
 - Недостатня увага до інклюзивності може призводити до втрати талантів та негативно впливати на репутацію компанії.
5. Недостатній розвиток навичок працівників
- У швидкозмінному світі важливо забезпечувати постійний розвиток компетенцій працівників, особливо в таких галузях, як цифрові технології, аналітика та міжкультурна комунікація.

- Нестача програм для підвищення кваліфікації (upskilling) та перекваліфікації (reskilling) може призвести до прогалин у знаннях та навичках, що уповільнює інноваційність і знижує ефективність роботи компанії.
6. Складність управління змінами та опір нововведенням
- Впровадження нових стратегій, технологій або структур часто стикається з опором персоналу, особливо якщо працівники не бачать вигоди для себе або відчують невизначеність.
 - Для успішного впровадження змін необхідні зрозумілі комунікації, навчання і підтримка працівників, але ці процеси можуть бути недооцінені, що призводить до конфліктів і зниження продуктивності.

Подолання наведених проблем стратегічного управління персоналом вимагає гнучкості, орієнтації компанії на розвиток працівників і чіткого узгодження з загальними цілями компанії. Інвестиції в культуру, навчання, інклюзивність, технології та добробут персоналу допомагають організаціям адаптуватися до викликів та залишатися конкурентоспроможними на динамічному ринку.

1.3. Основні стратегії управління людськими ресурсами та шляхи їх втілення на сучасному підприємстві.

Стратегії управління людськими ресурсами визначають підходи до роботи з працівниками для досягнення цілей організації, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Сучасні стратегії включають різні моделі і підходи, що відповідають потребам компанії, її культурі та ринковому середовищу. Нижче наведено основні типи стратегій управління персоналом:

1. Стратегія залучення та утримання талантів

- Орієнтована на залучення висококваліфікованих фахівців та збереження ключових співробітників. Вона включає створення привабливого бренду роботодавця, поліпшення умов праці, розвиток кар'єрних можливостей та конкурентний пакет винагороди.
- Ця стратегія спрямована на підвищення лояльності співробітників та зниження плинності кадрів.

2. Стратегія розвитку та навчання персоналу

- Мета стратегії — забезпечення постійного розвитку навичок та компетенцій працівників відповідно до потреб компанії та змін на ринку.
- Включає регулярні тренінги, програми підвищення кваліфікації, менторство, коучинг та професійне навчання. Особлива увага приділяється перекваліфікації (reskilling) та оновленню навичок (upskilling).

3. Стратегія мотивації та винагороди

- Основне завдання цієї стратегії — створення системи винагород, яка мотивує співробітників до продуктивної роботи та досягнення цілей компанії.
- Може включати матеріальні (зарплати, бонуси, премії) та нематеріальні (гнучкий графік, додаткові дні відпочинку, корпоративні заходи) стимули, а також програми визнання досягнень.

4. Інноваційна стратегія (інклюзивність та різноманітність)

- Спрямована на створення інклюзивного робочого середовища та підтримку культурного різноманіття. Це забезпечує різні погляди і підходи до вирішення завдань.
- Залучення співробітників з різним досвідом і компетенціями сприяє інноваціям, творчості і дозволяє компанії краще розуміти потреби різних клієнтів.

5. Стратегія управління продуктивністю

- Ця стратегія фокусується на моніторингу та підвищенні ефективності працівників через встановлення чітких цілей, регулярне оцінювання, зворотній зв'язок та корекцію.
 - Може включати програми оцінки продуктивності (performance reviews), КРІ, щомісячні або щоквартальні звіти та системи мотивації для досягнення високих показників.
6. Гнучка стратегія управління персоналом
- Передбачає гнучкі підходи до роботи, зокрема можливість дистанційної роботи, гнучкі графіки, скорочення ієрархії та децентралізацію.
 - Така стратегія сприяє швидкій адаптації компанії до змін, дозволяє краще відповідати на потреби працівників і залучати таланти з різних регіонів.
7. Стратегія управління змінами
- Зосереджена на підтримці співробітників у періоди змін, таких як впровадження нових технологій, зміна структури або корпоративної культури.
 - Включає комунікацію щодо змін, навчання новим навичкам, підтримку під час адаптаційного періоду та залучення співробітників до процесу трансформації.
8. Соціальна стратегія (підтримка добробуту персоналу)
- Спрямована на підтримку фізичного та психічного здоров'я співробітників, а також на створення сприятливих умов для балансу між роботою та особистим життям.
 - Включає програми підтримки добробуту, корпоративні медичні програми, організацію тренінгів з подолання стресу та надання підтримки в питаннях психічного здоров'я.
9. Кар'єрна стратегія (планування та розвиток кар'єри)
- Мета цієї стратегії — створення умов для кар'єрного росту співробітників, що дозволяє розвивати власні таланти і знижувати ризик плинності кадрів.

- Включає індивідуальні плани розвитку, програми наставництва та коучингу, оцінку компетенцій та кар'єрне консультування.

10. Стратегія соціальної відповідальності та етики

- Багато сучасних компаній акцентують увагу на соціально відповідальних і етичних ініціативах, що сприяють позитивному іміджу організації.
- Включає впровадження програм екологічної відповідальності, підтримку волонтерських проектів та місцевих громад, дотримання етичних норм та забезпечення рівності та інклюзивності.

Сучасні стратегії управління персоналом спрямовані не лише на досягнення бізнес-цілей, але й на підтримку благополуччя працівників, розвиток їхніх навичок, підтримку високого рівня мотивації, створення гнучкого та інноваційного середовища. Вибір та комбінація стратегій залежать від потреб організації, її культури та зовнішніх умов. Грамотне управління персоналом допомагає організаціям адаптуватися до змін, залучати таланти і залишатися конкурентоспроможними.

Враховуючи важливість мотивації персоналу для досягнення стратегічних цілей організації, розглянемо основні теорії мотивації.

Таблиця 1.1 – Основні теорії мотивації персоналу

Назва теорії	Основні положення	Обмеження теорії
Теорія мотивації Ф. Герцберга	Двохфакторна модель, яка розділяє фактори на мотиватори (робота, відповідальність, визнання) та гігієнічні фактори (зарплата, умови праці). Мотиватори впливають на задоволення, гігієнічні — на	Ігнорує можливі індивідуальні відмінності; важко чітко розділити мотиватори та гігієнічні фактори в реальних умовах

	незадоволення.	
Теорія Х і Y Дугласа Макгрегора	Теорія Х передбачає, що працівники ліниві і потребують контролю. Теорія Y передбачає, що працівники амбітні та відповідальні. Основна ідея — важливість підходу до мотивації залежно від типу працівників.	Обмежує людей до двох типів; надмірне спрощення людської поведінки, що не враховує різноманітність робочих стилів і особистостей.
Теорія наукового управління Ф. Тейлора	Оптимізація праці шляхом аналізу робочих процесів, стандартизації операцій, використання наукових методів для підвищення продуктивності. Матеріальна винагорода є основним мотивуючим фактором.	Ігнорування нематеріальних потреб; зосередженість на рутинних задачах і контролі знижує креативність і самостійність.
Теорія потреб А. Маслоу	Ієрархія потреб: фізіологічні, безпека, соціальні, визнання та самореалізація. Потреби задовольняються поступово, рухаючись від базових до вищих.	Ігнорує індивідуальні варіації та можливість одночасного прояву різних потреб; важко визначити межі між рівнями.
Процесуальна теорія Портера-Лоулера	Процесуальна теорія, що поєднує очікування і винагороду: мотивація залежить від очікуваної	Складність застосування в реальних умовах через суб'єктивність оцінки винагороди; припускає,

	винагороди і від сприйняття зусиль як гідних. Результативність веде до задоволення та винагороди.	що задоволення обов'язково спричинить покращення продуктивності.
Теорія міжкультурних потреб Г. Лоуренса	Концептуальна модель, що досліджує, як різні культурні контексти впливають на поведінку, потреби та способи комунікації людей. В основі цієї теорії лежить розуміння того, що культура формує уявлення людей про себе, інших та світ, що оточує їх. Ці уявлення, у свою чергу, визначають спосіб, у який людина взаємодіє з іншими, а також її потреби в міжкультурних контактах.	Обмеження у врахуванні складності та динамічності культур, що може призводити до спрощення чи стереотипізації. Вона недостатньо враховує індивідуальні відмінності всередині однієї культури та вплив глобалізації на зменшення культурних бар'єрів. Крім того, універсальний підхід теорії може бути не завжди застосовним у специфічних контекстах, таких як діаспорні чи гібридні культури..

Сучасним компаніям необхідно постійно вдосконалювати управління людськими ресурсами, щоб залишатися конкурентоспроможними, адаптуватися до змін, залучати та утримувати таланти, а також підтримувати високу продуктивність своїх працівників.

В часи викликів більшість керівників усвідомила, що люди, які працюють в організаціях, дійсно є її найціннішим капіталом. Тому адаптація робочих процесів, інтеграція інноваційних технологій, підтримка та розвиток

працівників стали беззаперечними пріоритетами в управлінських практиках.

Висновки за розділом 1

У розділі визначено ключову роль людських ресурсів в досягненні стратегічного успіху організацій. Аналіз підходів до управління персоналом показав важливість людського фактору в сучасних умовах, де компанії постійно адаптуються до нових викликів, інновацій і потреб ринку. Встановлено, що головними тенденціями в змінах організаційних структур та управлінні персоналом є децентралізація, розукрупнення, скорочення рівнів управління та дезорганізація структур, що підвищує гнучкість та адаптивність організацій у динамічному бізнес-середовищі.

Проаналізовано сучасні тенденції та проблеми в управлінні персоналом, включаючи цифровізацію процесів, розвиток інклюзивності та різноманітності, акцент на добробут працівників і їх професійний розвиток. Обґрунтовано, що впровадження інноваційних методів управління, таких як гнучкі графіки роботи та програми навчання, дозволяє організаціям підвищувати продуктивність і задоволеність персоналу.

Розглянуто основні стратегії управління людськими ресурсами та шляхи їх впровадження в сучасних організаціях, що включають стратегії залучення, утримання, мотивації, винагороди та управління продуктивністю. Досліджено підходи щодо формування адаптивної організації, здатної забезпечити своїм працівникам можливості для розвитку, що підвищує залученість і підтримку корпоративної культури.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ «КАФЕРИНОК»

2.1. Аналіз системи управління персоналом в компанії «Каферинок»

Стратегія управління персоналом витікає з бізнес-стратегії компанії, тому аналіз стратегії управління людськими ресурсами на підприємстві “Каферинок” має на меті виявити чи є управління персоналом інтегрованим в основну стратегію і чи є воно таким, що підтримує бізнес-цілі компанії. Тому на початку роботи детально розглянуто місію, цінності, стратегію, загальну характеристику та особливості діяльності організації.

Організаційно-правова характеристика ТОВ “Каферинок” представлена в наступній таблиці.

Таблиця 2.1 Організаційно-правова характеристика компанії “Каферинок”

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю КАФЕРИНОК
Код ЄДРПОУ	44550820
Дата реєстрації	02.11.2021
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	10.85 Виробництво готової їжі та страв 10.39 Інші види перероблення та

	консервування фруктів та овочів 10.89 Виробництво інших харчових продуктів 11.05 Виробництво пива
Місце реєстрації	Україна, Львівська область, місто Львів

“Каферинок” - це львівська мережа, що поєднує в собі концепт кафе, кондитерської, магазину продуктів та ринку, де “смачно годують, березуть час гостей і забезпечують супер дружній сервіс”.

Перший магазин було відкрито в 2021 році і саме він став майданчиком для дослідження та адаптації бізнес-моделі з метою подальшого її масштабування. В планах фундаторів проекту відкриття 100 магазинів впродовж наступних двох років.

Цей концепт також можна віднести до формату магазинів "біля дому" з власним виробництвом готової їжі та напоїв. Це невеликий супермаркет, розташований у житлових районах або поблизу офісних будівель, який пропонує широкий асортимент щоденних товарів та свіжо приготовленої їжі для зручного та швидкого обслуговування. Такий магазин поєднує функції продуктової крамниці з місцем швидкого харчування, задовольняючи потреби місцевих мешканців у зручному та якісному обслуговуванні.

“Каферинок” - це

- готова їжа, як з ресторану
- місце, щоб швидко і смачно поїсти чи перекусити
- відібрані та перевірені продукти
- нові смаки з усього світу
- знайомство з локальним крафтом
- якісна кава біля дому
- можливість знайти смачний подарунок

- дружня легка атмосфера.

Основні характеристики мережі “Каферинок” з власним виробництвом готової їжі та напоїв:

1. Асортимент товарів:

- Основні продукти: хліб, молочні вироби, овочі, фрукти, снеки, напої та товари щоденного вжитку.
- Свіжі продукти: хлібобулочні вироби, салати, випічка, готові страви, сендвічі, супи та гарячі страви, які готуються на місці.
- Напої: кава, чай, фреші та смузі, приготовані на замовлення для покупців.
- Товари з Азії.

2. Власне виробництво:

- Кулінарний відділ: Готує різноманітні страви, включаючи сніданки, обіди та вечері. Страви часто змінюються залежно від часу доби та попиту.
- Випічка: Магазин пропонує свіжу здорову випічку від крафтових виробників.
- Напої на замовлення: В наявності кавові напої від найкращого виробництва свіжообсмаженої кави у Львові “Світ кави”¹, а також фреші та смузі, що готуються на місці.

3. Особливості обслуговування:

- Швидкий сервіс: Самообслуговування чи обслуговування на касах з мінімальним часом очікування і приємним спілкуванням за необхідності.
- Мобільність: Мережа пропонує місцеві чати для попереднього замовлення та оплати, що прискорюють обслуговування.
- Зони для перекусів: В магазинах є невелика зручна зона для відвідувачів, де можна швидко перекусити або випити каву.

4. Фокус на свіжість та локальні продукти:

- У меню акцент на свіжі інгредієнти, магазини використовують локальні продукти для приготування страв.
- Страви готуються впродовж дня невеликими партіями, щоб забезпечити їхню свіжість.

5. Переваги формату:

- Зручне розташування: Близькість до житлових будинків та офісів робить магазин легкодоступним для місцевих жителів і працівників.
- Свіжі страви: Покупці можуть купувати не лише продукти для дому, а й обіди або сніданки, зекономивши час на приготуванні.
- Швидкість та доступність: Магазин забезпечує швидкий доступ до щоденних товарів, готової їжі та напоїв.

Такий формат магазинів популярний завдяки тому, що дозволяє задовольнити основні потреби покупців у зручному місці з готовою, якісною та свіжою їжею, яку можна з'їсти на місці чи забрати із собою.

Окрім зручності та доступності, “Каферинок” має місію та цілі, які спрямовані на побудову дружніх стосунків з сусідами з метою покращення їхнього щоденного життя. “Ми продаємо не продукти, а час та емоцію” - амбітне гасло цієї мережі.

Стратегією мережі “Каферинок” є знайомство та дружба з сусідами і швидка та професійна праця. Складні завдання, які мають на меті поєднання таких площин, як чітка організація бізнес-процесів всередині компанії та вдала і приємна зовнішня комунікація з клієнтами.

Спростити життя клієнтів та подарувати емоції, створивши додаткову цінність і задовільнивши функціональні, емоційні та потреби самоідентифікації, - саме так бачать основні завдання діяльності керівники компанії “Каферинок”.

Таблиця 2.2 – Яку цінність для гостей має “Каферинок”

Функціональні потреби	Емоційні потреби	Потреби в самоідентифікації
<ul style="list-style-type: none"> -в одному місці базові продукти -свіжість та впевненість в продукції -готові рішення:швидко і смачно поїсти ресторанних страв -випити якісної кави біля дому -можливість зайти в магазин з домашнім улюбленцем -купити смачний подарунок -чистота простору -швидкість,відсутність черг -чати локацій, де можна зробити передзамовлення, дізнатись актуальне меню або просто отримати побажання гарного дня 	<ul style="list-style-type: none"> -наповнитись,а не віддавати -емпатійний сервіс-щоб відчували мій настрій -відсутність продажних маніпуляцій,натомість якісні поради -романтизувати зв'язок з брендом -приємний досвід від знайомства з Каферинком -нові незвичайні продукти з Азії -дослідження локальних виробників -дружня легка атмосфера -отримати позитивну реакцію на домашнього улюбленця -smalltalk-легка,коротка розмова, щоб переключитися 	<ul style="list-style-type: none"> -належати до просунутої та сучасної молоді, крокувати в ногу з трендами -бути провідником до нового -мати високий стандарт якості(якщо кава, то з найкращого зерна) -цінувати свій час -жити ідеалізованим,в хорошому сенсі цього слова,життям:гарний сніданок, здорова сім'я, красиві речі -мати "місце втечі від світу"-смачне, красиве і зручне

Детальний опис та глибоке розуміння цінностей та стратегії, на яких базується діяльність підприємства, дає чітке розуміння необхідності якісного управління людськими ресурсами в мережі "Кафеєринок", тому що зовнішній маркетинг є клієнтоорієнтований та спрямований на емоційність, дружність і довготривалі відносини між покупцями та організацією. Найважливішим каналом реалізації такої стратегії є персонал і тому вкрай важливо забезпечити відповідний внутрішній маркетинг.

Розглянемо внутрішню систему взаємозв'язків та бізнес-комунікації компанії “Каферинок” через систему управління людським ресурсами.

Системи управління персоналом (HRM – Human Resource Management Systems) – це сукупність методів, технологій, інструментів та програмного забезпечення, які допомагають компаніям ефективно керувати своїми працівниками, спрощувати та покращувати процеси, пов'язані з управлінням персоналом. Вони відіграють ключову роль у підтримці стратегії розвитку організації, підвищенні продуктивності працівників та покращенні корпоративної культури.

Основні компоненти системи управління персоналом в компанії “Каферинок”:

1. Планування персоналу включає аналіз потреб в кадрах, формування профілів посад, планування чисельності працівників та ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії.
2. Рекрутинг та відбір відбувається завдяки публікації вакансій на популярних платформах для пошуку роботи, аналізу резюме потенційних співробітників, співбесідам.
3. Управління ефективністю включає інструменти для оцінки продуктивності, встановлення індивідуальних та командних цілей, надання зворотного зв'язку та підтримку мотивації.
4. Навчання та розвиток персоналу забезпечують опанування нових навичок та знань працівниками, підтримку, перекваліфікацію, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації.
5. Кадрове адміністрування включає облік кадрів, управління відпустками, лікарняними, ведення особистих даних працівників. Ця функція є підтримуючою та виконується бухгалтерською компанією на аутсорсингу.
6. Мотивація і компенсації здійснюються за рахунок управління оплатою праці, розробки бонусів, пільг та винагород та містить інструменти для управління планами мотивації.

7. HR-аналітика дозволяє ефективно проводити аналіз ефективності працівників, оцінки плинності кадрів, прогнозування потреб у навичках і талантах.
8. Комунікація та залучення співробітників використовує інструменти для внутрішніх комунікацій, що сприяють розвитку корпоративної культури та залученню працівників.

Отже, системи управління персоналом є незамінними для сучасних організацій, що прагнуть підвищити продуктивність, покращити комунікацію та приймати стратегічні HR-рішення на основі аналітики. Компанія “Каферинок” є активним користувачем інструментів по роботі з персоналом, що дозволяє їй підтримувати дружню корпоративну культуру та створювати умови для розвитку персоналу і вдалої комунікації з гостями закладів.

Проведемо факторний аналіз прибутку від продажів, на прикладі одного з підрозділів компанії “Каферинок” на основі фінансових даних з управлінського обліку компанії.

Таблиця 2.3 Факторний аналіз прибутку від продажів

Показники	Попередній 2022 рік	Звітний 2023 рік	Зміни, грн	Змін и, %
1. Виручка від реалізації продукції без урахування ПДВ, акцизного збору та інших видатків з доходів (В)	17 445 590	21 738 194	4 292 604	24,6
2. Собівартість реалізованої продукції (С)	12 001 096	14 589 141	2 588 045	21,56
3. Списання	643 642	864 849	221 207	34,4

4. Операційні витрати (ОВ)	2 965 534	4 260 646	1 295 112	43,67
5. Операційний прибуток	1 835 318	2 023 558	188 240	10,26

Як відмічено раніше, компанія “Каферинок” перейшла в стан активного розширення і має плани нарощувати темпи. Але факторний аналіз показує, що операційні витрати зростають непропорційно до операційного прибутку. Це є важливою ознакою неефективного операційного менеджменту і при масштабуванні може мати негативні наслідки.

Важливо відмітити, що компанія “Каферинок” орієнтується на концепцію гнучкої фірми, яка допомагає більш ефективно підібрати відповідний персонал з різним графіком зайнятості, рівнем компетенцій та залученості в операційні процеси. Схема побудови гнучкої фірми предствалена на рис.1.

В системі гнучкої фірми Аткінсона ядро або "центральний персонал" є основою, на якій будується структура всієї організації. В компанії “Каферинок” працівники ядра – це в першу чергу троє фундаторів, які є носіями ідеї та ключових компетенцій. , а також основні співробітники, які володіють глибокими знаннями та навичками, критичними для виконання основних бізнес-функцій компанії: маркетинг, фінанси, операційне управління, робота з персоналом, та поділяють організаційні цінності. Ці люди працюють на постійній основі, компанія активно інвестує в їхній розвиток, адже від їхнього рівня компетенції та залученості залежать довгострокові цілі та стабільність організації.

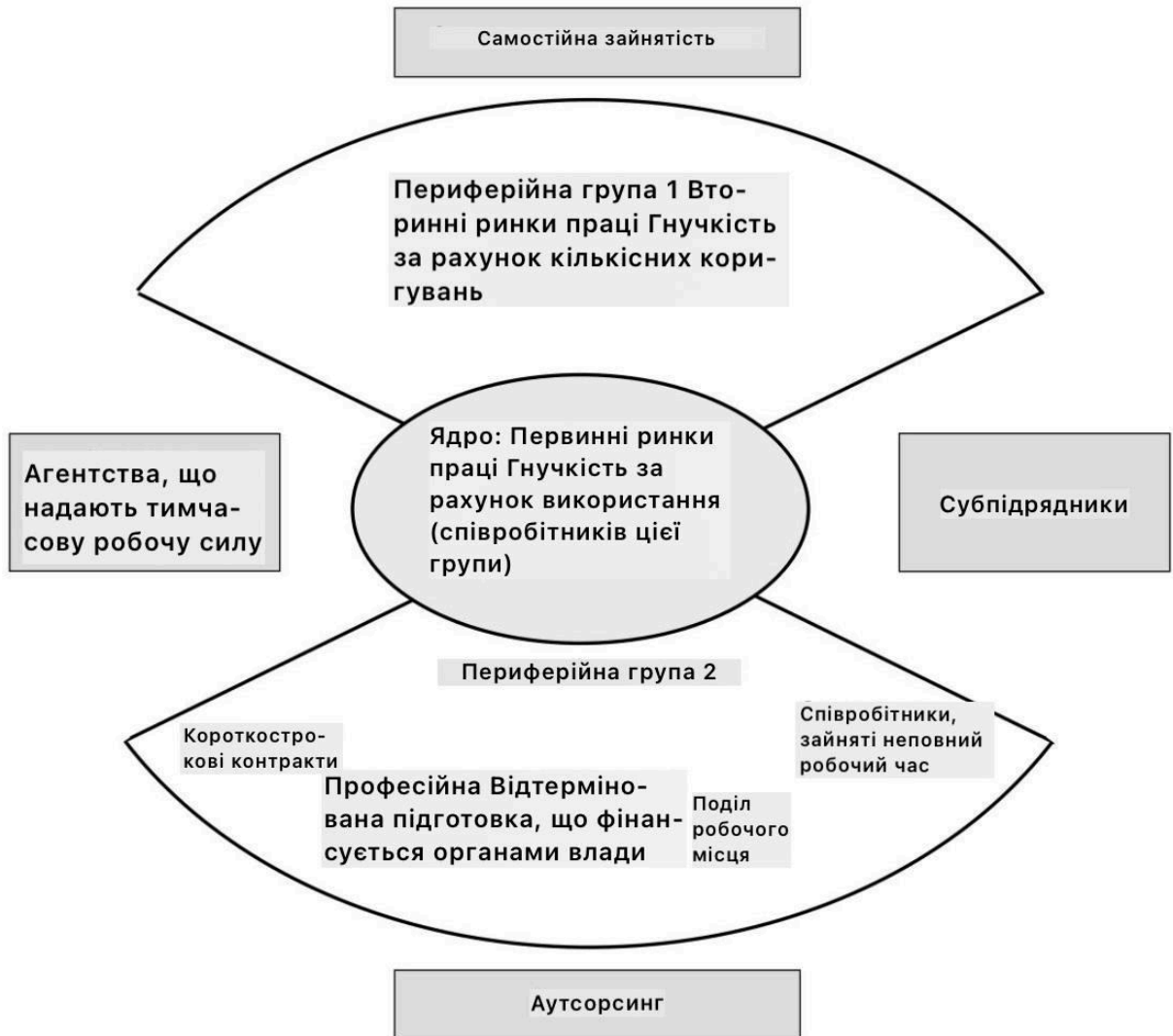


Рисунок 2.1 – Модель гнучкої фірми Д. Аткінсона

Основні характеристики персоналу, що належить до ядра:

1. Ключові навички та компетенції: працівники ядра мають високий рівень спеціалізації та професійних знань, які роблять їх важливими для тривалого успіху компанії.
2. Стабільність зайнятості: співробітники ядра, працюють на повний робочий день і мають довготривалі трудові договори. Це дозволяє їм

зосереджуватись на постійному розвитку професійних навичок та брати участь у стратегічних проєктах.

3. Високий рівень лояльності та залучення: працівники ядра, відчують себе частиною організації та є лояльними до її цілей і цінностей.
4. Кар'єрний розвиток та навчання: компанія активно інвестує в розвиток своїх основних працівників, пропонуючи можливості для навчання, тренінгів та підвищення кваліфікації, що дозволяє їм адаптуватися до змін та впроваджувати інновації.
5. Відповідальність за стратегію: ядро працівників бере участь у прийнятті стратегічних рішень та є рушійною силою інноваційних змін. Засновники та ключові співробітники відповідають за стратегічний розвиток, ефективність та якість.

Ядро забезпечує стабільність та стійкість організації, особливо в умовах змін та непередбачуваності ринку. В цій моделі ядро доповнюється іншими, більш гнучкими групами працівників (периферією). Цей поділ дозволяє компанії адаптуватися до змін ринку, зберігаючи при цьому ключову компетентність і безперервність діяльності, що забезпечує конкурентну перевагу.

Отже, розглянемо принципи формування так званої периферії в компанії “Каферинок”

Периферія в моделі гнучкої фірми Аткінсона включає працівників, які підтримують основне ядро, але мають більш гнучкі умови зайнятості та менш стабільний характер роботи. Периферія поділяється на декілька груп із різними рівнями гнучкості, які дозволяють компанії адаптувати свої ресурси під різні обсяги роботи та зміни на ринку.

Основні групи периферії:

- 1) Перша периферія включає працівників, що виконують важливі функції, але не є ключовими для стратегії компанії. Їхні трудові договори короткострокові, а умови роботи можуть змінюватися

залежно від потреб організації. Таким чином організація наймає помічників бариста або продавців-консультантів, залучаючи студентів для роботи в години пік або під час сезонного підвищення попиту.

- 2) До другої периферії входять працівники, залучені на основі тимчасових контрактів або через аутсорсинг. В даному випадку це працівники, що виконують допоміжні функції - податкова звітність, IT-підтримка, логістика. Завдяки цій групі компанія може скорочувати витрати на зарплати та уникати витрат, пов'язаних з наймом постійного персоналу.

Залучення співробітників периферії дає наступні переваги компанії:

1. Гнучкість та адаптивність: периферійні працівники дозволяють компанії швидко змінювати обсяги персоналу та адаптуватися до коливань попиту, знижуючи ризики, пов'язані зі скороченням постійного штату.
2. Зниження витрат: використання аутсорсингу, тимчасових контрактів та фрілансерів допомагає оптимізувати витрати на персонал.
3. Можливість концентрації на стратегії: поки периферія виконує допоміжні завдання, основне ядро може зосереджуватися на стратегічних цілях і ключових функціях.
4. Спеціалізовані навички: периферія дозволяє компанії мати доступ до спеціалізованих знань і навичок, які можуть знадобитися лише на певний період.

Такий підхід до взаємодії з персоналом має ряд обмежень, про які важливо пам'ятати клієнтоорієнтованим компаніям, щоб не припуститися помилки, обираючи зниження витрат на утримання персоналу та поступаючись високим рівнем сервісу за рахунок зменшення лояльності периферійного персоналу.

Обмеження використання периферії:

- Зниження лояльності та залученості: периферійні працівники, як правило, мають нижчий рівень лояльності та відданості компанії,

оскільки працюють за короткостроковими договорами або на аутсорсингу.

- Складнощі в управлінні: зростає потреба в координації різних груп працівників, що ускладнює управління.
- Ризик втрати знань: через високу плинність периферійного персоналу існує ризик втрати накопичених знань і навичок.

Отже, периферія є важливим компонентом гнучкої фірми, що дозволяє підвищувати ефективність управління ресурсами, оптимізувати витрати та адаптуватися до ринкових змін, підтримуючи при цьому стійкість основного ядра працівників.

Орієнтація на концепцію гнучкої фірми дозволяє компанії “Каферинок” забезпечувати функціональну, кількісну, дистанційну та фінансову гнучкість. При цьому зберігається ризик втрати прихильності цінностям компанії і, як наслідок, зниження рівня сервісу та втрата атмосфери довіри та підтримки.

2.2 Організаційна культура та психологічний клімат в компанії «Каферинок»

Організаційна культура – це основа, яка або підтримує розвиток компанії, або створює перешкоди для досягнення її цілей. Культура є потужним елементом, що може посилити або зруйнувати будь-яку стратегію, тому справжня роль керівництва полягає у формуванні сильної культури, яка сприяє продуктивності, інноваціям та відповідальності.

Для більш глибокого та цілісного розуміння корпоративної культури розглянемо організаційну структуру компанії “Каферинок” на рис.2.

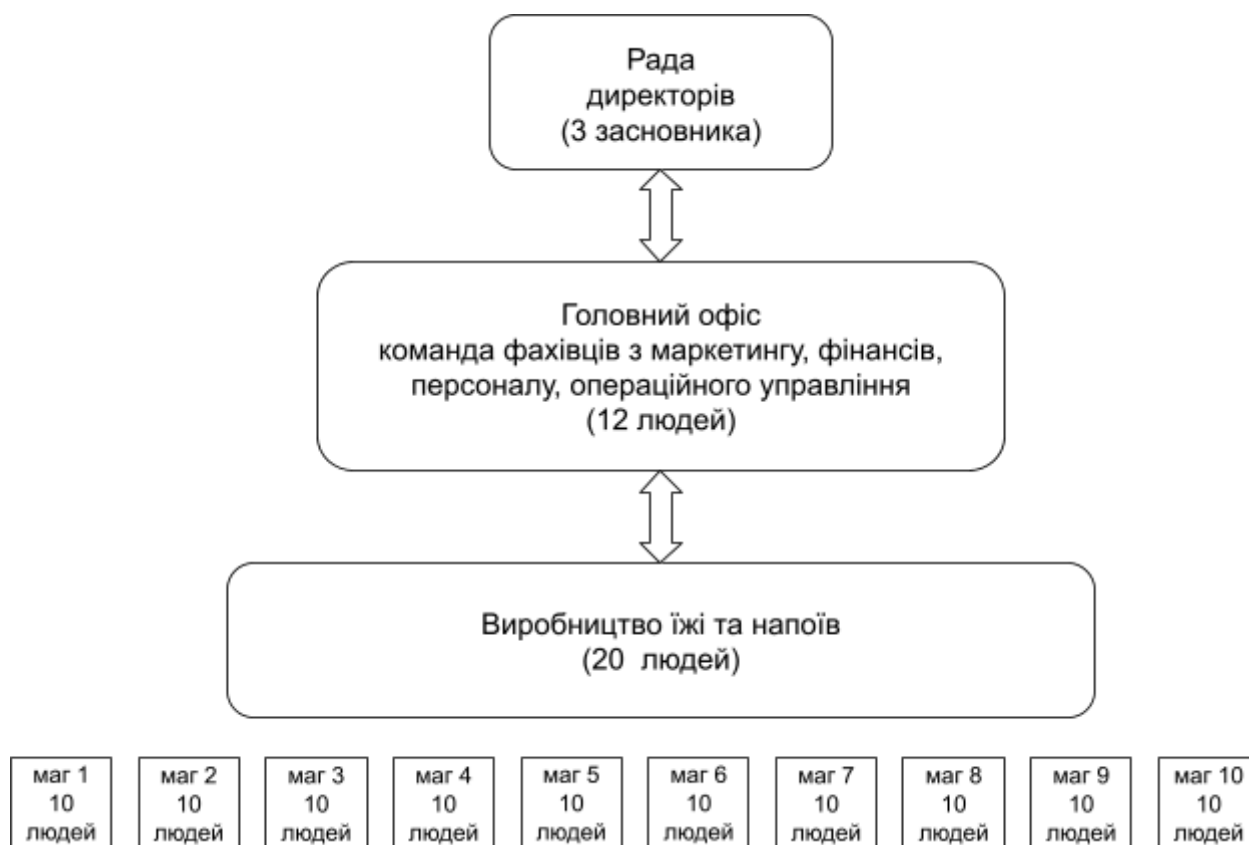


Рисунок 2.2 – Організаційна структура компанії “Каферинок”

З цієї схеми видно, що в компанії існують різні цілісні підрозділи, які мають власні завдання та укомплектований штат. Але така візуалізація не дає розуміння системи спільних цінностей, переконань та норм або стилю управління, які впливають на поведінку та взаємодію членів організації та створюють адаптаційні механізми компанії до змін у зовнішньому середовищі.

Визначення організаційної культури – це складний процес, що включає аналіз її видимих та невидимих елементів. Для дослідження корпоративної культури мережі “Каферинок” було застосовано наступні методи та кроки:

1. Спостереження за поведінкою співробітників.

Аналіз щоденних практик та взаємодії співробітників демонструє приязнь, підтримку та бажання допомогти один одному, а також сумлінне виконання робочих обов'язків.

2. Інтерв'ю та опитування співробітників.

Проведені опитування та інтерв'ю з працівниками на різних рівнях допомогло виявити основні переконання та цінності, а також їхнє розуміння місії та бачення організації, відчуття безпеки, рівень довіри до керівництва та колег. Вони виявилися відповідними до цінностей, заявлених компанією - любов та турбота, емпатія, командність, легкість та відкритість, енергія та проактивність.

3. Аналіз комунікаційних стилів та інформаційних потоків.

Спостереження за тим, як відбувається комунікація в організації, наскільки легко співробітники отримують інформацію від керівництва і вільно висловлюють свої ідеї та думки щодо діяльності компанії, призвело до висновку про те, що в організації домінує культура задачі (або культура завдання), рис. 2.3.

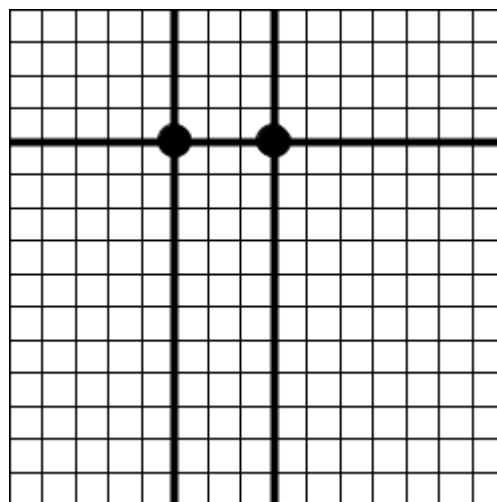


Рисунок 2.3 – Модель організаційної культури Ч. Хенді - культура задачі.

Культура задачі націлена на проект, а відповідну їй структуру найкраще представити у вигляді мережі. В моделі організаційної культури Чарльза Хенді, культура задачі або “матрична” культура, орієнтована на вирішення конкретних проблем та досягнення результатів. Основними ознаками

наявності такого типу культури в організації є орієнтація на командну роботу, гнучкість та адаптивність, зосередженість на завданнях, а не на ієрархії, пріоритетність результату та мотивація через участь.

В даній компанії вдало поєднані окремі підрозділи (магазини), що мають власні завдання та цілі для командної роботи і корпоративні цінності та стратегія, які впроваджуються та підтримуються головним офісом та поділяються більшістю співробітників.

Оцінка цінностей та місії компанії відбувалася завдяки вивченню документів та презентацій, які призначені для внутрішнього користування та відображають місію, цінності та бачення компанії. Також було проведено оцінку того, чи збігаються реальні дії керівництва та співробітників із задекларованими цінностями.

Огляд ритуалів, традицій та символів дозволяє побачити, що важливо для організації і як вона представляє себе як зовнішньому, так і внутрішньому середовищу: молодість, краса, енергія, дружба.

Аналіз стилю управління виявив гнучкість та адаптивність підходів, що дозволяє зберігати стійкість та діяти наміченому плану розвитку компанії.

Комплексне дослідження, яке враховувало поведінку, цінності, структуру комунікацій, практики мотивації та стиль управління, довело, що цінності компанії є не тільки задекларованими, але і тими, що поділяються персоналом компанії “Каферинок”.

Один із найлегших способів зрозуміти та «розглянути» сутність культури організації – це спробувати побачити її очима приїжджого з іншої країни чи з іншого міста, як і було зроблено. Погляд на компанію “Каферинок” допоміг побачити невловимий «соціальний клей», який тримає все разом. В кожному підрозділі легко зчитувалися спільна мова, норми, цінності, ритуали, міфи, історії та щоденна практика роботи, які формують частину «реальності», що надає певну форму з того що і як роблять люди, виконуючи свою роботу.

В дослідженні культури організації корисною є модель айсберга

Е. Шейна – це метафоричний підхід до розуміння корпоративної культури, який дозволяє дослідити видимі й невидимі аспекти культури в організації. Вперше розроблена відомим американським дослідником Едгаром Шейном, ця модель описує організаційну культуру як багаторівневу структуру, де видимі елементи є лише "верхівкою айсберга", тоді як більшість культури прихована під водою.

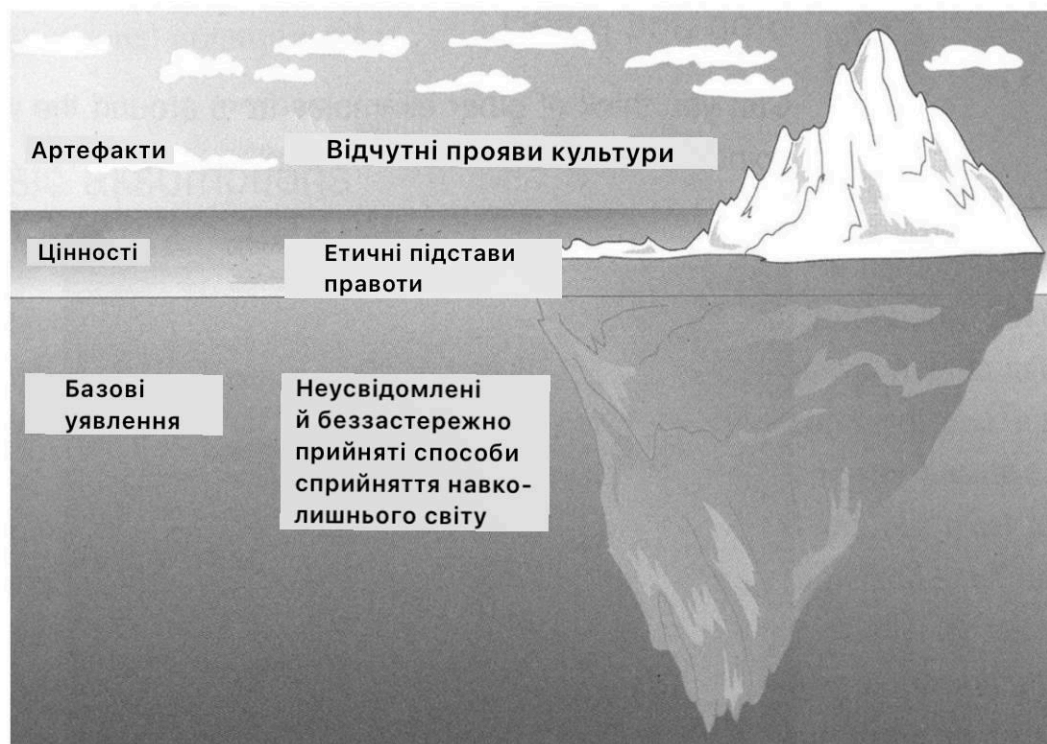


Рисунок 2.4 – Модель організаційної культури у формі айсберга, Е. Шейн

Три рівні моделі айсберга Шейна:

1. Артефакти та видимі прояви (верхівка айсберга) - це зовнішні, помітні аспекти організаційної культури, які легко спостерігати:
 - Дизайн офісу, дрес-код, логотипи, символи.
 - Політики, процедури, організаційні структури.
 - Стиль комунікації, ритуали, традиції.

Хоча вони очевидні, артефакти не завжди відображають справжню суть культури, тому потребують глибшого аналізу.

2. Оголошені цінності (підводна частина близько до поверхні) - це офіційно проголошені принципи, переконання й цінності, які компанія декларує:

- Місія, бачення та корпоративні цінності.
- Політики щодо клієнтів, працівників чи довкілля.

Важливо розуміти, що реальна поведінка працівників може відрізнятися від цих проголошених цінностей.

3. Основні припущення (глибока підводна частина) - це найглибший рівень культури, який часто є не усвідомленим:

- Основні переконання про природу роботи, успіх, людські стосунки, лідерство.
- Неписані правила, які визначають, як працівники поведуться насправді.
- Наприклад, припущення про те, що «прибуток важливіший за все», або що «всіх треба постійно контролювати».

Цей рівень найбільш стійкий до змін, оскільки його елементи сформувалися з часом і впливають на всі інші аспекти організаційної поведінки.

Таблиця 2.4 – Відповідність рівнів культури в моделі організаційної культури компанії “Каферинок”

Видимі елементи	Яскравий кольоровий логотип, фірмові футболки бузкового кольору, бейджи з іменем бариста чи продавця, світлі приміщення магазинів з великою кількістю живих квітів, дошки для написання порад, жартів, роздумів, як клієнтами так і
-----------------	---

	продавцями. Комунікація відбувається по телефону або в телеграмі, відсутність чітких скриптів продажу. Створення власних мемів, зрозумілих для команди і гостей. Неформальна і дружня комунікація в команді
Проголошені цінності	Стати другом та покращувати життя наших друзів через довіру, вірність, увагу, підтримку
Основні переконання	Кожна людина створює цінність. Команда завжди має краще рішення. Дружба та підтримка в команді переважає дружбі та емпатії до гостей

У ритейлі організаційна культура відіграє вирішальну роль у взаємодії з клієнтами та управлінні персоналом. Якщо виникають суперечності між артефактами, заявленими цінностями та основними припущеннями, це може призвести до проблем із залученістю працівників, якістю обслуговування та загальними бізнес-результатами.

Спостереження, опитування та аналіз внутрішніх комунікацій допомогли дослідити психологічний клімат в компанії “Каферинок”. Можна сказати, що заявлені цінності та зусилля фундаторів та керівництва компанії приносять свої плоди. Взаємна довіра та підтримка, відкритість і прозорість комунікації, залученість і командний дух та можливості для розвитку і навчання є ознаками гарного психологічного клімату в компанії, що сприяє високій продуктивності, лояльності працівників та загальному задоволенню від роботи.

2.3. Управління процесом найму, відбору, навчання, мотивації та розвитку персоналу в компанії «Каферинок»

Процеси найму, відбору, навчання, мотивації та розвитку персоналу є основними етапами управління людськими ресурсами в сучасних компаніях. Кожен із них сприяє залученню кваліфікованих працівників, їхньому адаптуванню до корпоративної культури, ефективній роботі та довгостроковому кар'єрному розвитку.

Розглянемо організацію основних процесів управління людськими ресурсами в компанії “Каферинок” з метою оцінки її відповідності та ефективності з точки зору організаційної стратегії.

1. Процес найму

Це комплекс заходів для залучення нових працівників, що відповідають потребам компанії. Найм передбачає визначення вакансій, формування вимог до кандидатів, рекламування позицій і первинний контакт із потенційними працівниками.

Важливо відмітити, що процес найму відбувається безперервно, враховуючи плинність кадрів через мобільність людей та постійно зростаючі потреби в персоналі, причиною якого є розширення мережі магазинів.

2. Процес відбору включає оцінку кандидатів на основі їхніх професійних і особистих якостей, щоб обрати найкращих для конкретної позиції. Він включає етапи співбесід, тестувань, аналізу рекомендацій та інколи — оцінку особистісних якостей. Відбір допомагає знизити ризик невідповідності кандидата посаді, що, у свою чергу, сприяє ефективності роботи та уникненню витрат на повторні процеси найму і навчання.

3. Навчання персоналу - це система заходів для покращення знань, умінь і навичок працівників. Навчання в компанії “Каферинок” включає введення в посаду, регулярні тренінги, підвищення кваліфікації та освоєння нових технологій або навичок. Компанія ставить за мету забезпечення

особистих потреб людей в навчанні та розвиток необхідних професійних навичок, щоб залишатись привабливими для співробітників та не перевантажувати їх щоденною рутинною.

4. Процес мотивації включає заходи, спрямовані на підвищення задоволення працівників і стимулювання їх до ефективної роботи. Сюди входять як матеріальні заохочення (зарплата, премії), так і нематеріальні (визнання, кар'єрні можливості, гнучкий графік).

Як відомо, будь-які управлінські рішення, впливають на фінансову складову компанії. Розглянемо частку витрат, пов'язаних з управлінням персоналом в загальному обсязі операційних витрат. Дані розрахунків наведені в наступній таблиці.

Таблиця 2.5 Витрати на утримання персоналу в структурі операційних витрат, на прикладі одного з підрозділів компанії “Каферинок”

Показники	Попередній 2022 рік	Звітний 2023 рік	Зміни, грн	Зміни, %
1. Операційні витрати (ОВ)	2 965 534	4 260 646	1 295 112	43,67
2. Витрати на персонал в загальній структурі операційних витрат, грн	1 334 490	2 002 503	668 013	—
3. Витрати на персонал в загальній структурі операційних витрат, %	44,9	46,9	—	2

Порівняльний аналіз дав можливість побачити, що частка витрат, пов'язаних з персоналом в загальному обсязі операційних витрат є значущою

і вона має тенденцію для збільшення. Керівництво має контролювати цей показник, щоб виплати, бонуси та відсотки дійсно ґрунтувались на реальному досягненні операційних та стратегічних цілей, а не ставали величиною, яка збільшується без прив'язки до результатів.

Основними «будівельними блоками», з яких створюється мотивація, є потреби, цінності та цілі; їх сутність можна сформулювати наступним чином.

Потреби – базові, необхідні для виживання та благополуччя людини умови, які за своєю природою можуть бути фізичними чи психологічними.

Цінності – те, що вважають хорошим чи бажаним; щодо того, які з них є важливими, значну роль грає культура.

Цілі – те, чого люди прагнуть у конкретній ситуації; в цьому виборі значну роль також грає культура.

Отже, мистецтво управління людьми полягає в тому, щоб надати можливість персоналу постійно досягати власних цілей та об'єднувати їх з високими показниками на робочому місці.

Піраміда Маслоу – одна з найвідоміших теорій мотивації, яка визначає п'ять основних рівнів потреб: фізіологічні, потреби безпеки, соціальні потреби, потреби у визнанні та потреби в самореалізації. У роздрібній торгівлі, де високий рівень взаємодії з клієнтами та часто велика конкуренція на ринку праці, ця теорія є корисним інструментом для побудови стратегії мотивації персоналу. Ось як різні рівні потреб можуть використовуватись для підвищення мотивації співробітників в мережі “Каферинок”

Фізіологічні потреби задовільняються через забезпечення працівникам конкурентоспроможної заробітної плати, зручного робочого графіку, комфортних умов праці, регулярних перерв та доступу до необхідних ресурсів - вода, харчування, зони для відпочинку.

Потреби безпеки забезпечуються стабільністю зайнятості, страхування здоров'я, гарантією зайнятості (у вигляді довгострокових контрактів) та створення безпечних умов праці .

Соціальні потреби задовольняються завдяки формуванню командного духу, проведення спільних заходів, створення дружнього колективу, де співробітники можуть спілкуватися, підтримувати одне одного та ділитися досвідом.

Потреби у визнанні реалізуються через впровадження системи визнання досягнень, де працівники отримують похвалу та винагороди за досягнення у продажах, позитивні відгуки клієнтів, відмінне виконання обов'язків. Сюди входять також премії, сертифікати, бонуси та привселюдне визнання.

Потреби в самореалізації – можливості для навчання, кар'єрного зростання, ротації ролей, розвитку лідерських якостей або творчих завдань. Сюди відносяться курси з обслуговування клієнтів, управління продажами, програми розвитку менеджменту тощо. Усвідомлюючи перспективи розвитку та можливості для реалізації власного потенціалу, люди стають більш залученими і готовими докладати зусилля для досягнення особистих і корпоративних цілей.

Теорія Маслоу дозволяє врахувати різноманітні потреби персоналу у роздрібній торгівлі, підвищити їхню мотивацію та зробити компанію більш привабливою як для клієнтів, так і для співробітників.

Розвиток персоналу – це довгостроковий процес, який включає індивідуальний і професійний ріст працівників. До нього належать наставництво, коучинг, ротація посад, участь у професійних конференціях і програмах розвитку лідерських якостей.

Всі вищеописані процеси важливі в сучасних компаніях з наступних причин.

1. Залучення та утримання талановитих працівників. Менеджмент компаній часто відчуває брак кваліфікованих спеціалістів, тому що вони схильні обирати компанії, які пропонують можливості для розвитку і кар'єрного зростання.

2. Підвищення продуктивності. Ефективніше і продуктивніше виконують завдання добре навчені та мотивовані працівники.
3. Забезпечення адаптивності до змін шляхом постійного розвитку та навчання, дозволяють компанії швидко реагувати на нові вимоги ринку й технологічні зміни.
4. Формування позитивної корпоративної культури підтримує сприятливий клімат в робочому колективі, підвищує лояльність працівників та покращує загальний імідж компанії.
5. Зменшення витрат на плинність кадрів. Відбір і розвиток відповідних кандидатів знижує потребу в частому наймі нових співробітників, що економить ресурси компанії.

Таким чином, усі ці процеси створюють основу для стабільного та успішного розвитку компанії, забезпечуючи її висококваліфікованими та вмотивованими працівниками.

Висновки за розділом 2

У цьому розділі проведено ґрунтовний аналіз стратегії управління персоналом компанії «Каферинок» за допомогою теорії потреб А. Маслоу, моделі гнучкої фірми Д. Аткинсона, моделі організаційної культури Ч. Хенді, методів спостереження, опитування та аналізу внутрішніх комунікацій шляхом вивчення внутрішніх документів, що регулюють робочі процеси. Встановлено, що стратегія управління персоналом тісно інтегрована з бізнес-стратегією організації, де ключовою цінністю є дружній сервіс, орієнтований на потреби клієнта. Визначено важливість людських ресурсів як головного каналу реалізації концепції «зручного та приємного обслуговування», що формує емоційний зв'язок із клієнтами.

Досліджено рівні культури в компанії “Каферинок” за допомогою моделі організаційної культури Е. Шейна та визначено необхідність розвитку підтримуючої корпоративної культури для ефективного досягнення організаційної стратегії.

Проаналізовано структуру системи управління персоналом, яка включає рекрутинг, мотивацію, навчання та оцінювання. Розглянуто модель гнучкої фірми, що застосовується в компанії для оптимізації персоналу, зокрема поділ на основне ядро та периферії. Обґрунтовано, що така модель дозволяє забезпечити стабільність основного складу персоналу, гнучкість у задоволенні тимчасових потреб, а також можливість адаптації до змін у попиті.

Досліджено організаційні механізми підтримки корпоративної культури, яка базується на цінностях довіри, відкритості та підтримки. Встановлено, що організаційна культура та психологічний клімат в компанії сприяють підвищенню лояльності працівників і їх задоволеності роботою, а також позитивно впливають на продуктивність.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ «КАФЕРИНОК»

3.1. Основні напрямки покращення діяльності персоналу компанії

Попередній аналіз показав, що стратегія організації є клієнтоорієнтованою, тобто її конкурентною перевагою фундатори та персонал виділяють саме ставлення до клієнта - дружбу з ним і турботу про його комфорт.

Конкурентна перевага – це те, що дозволяє організації надати своїм споживачам більшу цінність, ніж конкуренти. Її не можна зрозуміти, розглядаючи організацію загалом, так як вона зумовлена багатьма окремими діями, що здійснюються проектуванням робіт, особливостями виробництва та маркетингу, унікальними підходами до управління персоналом, поставками товарів та послуг (Porter, 1985, р. 33). Конкурентна перевага полягає в тому, що організація здійснює будь-які з цих специфічних дій більш ефективно, ніж найближчий по ефективності конкурент у галузі.

В компанії “Каферинок”, крім унікального ланцюжку поставок товарів з Азії, збалансованого меню та спеціальних умов щодо продажу локальних крафтових продуктів, велика увага приділяється саме зовнішнім сервісам та турботі про клієнтів.

Щоб зовнішня стратегія реалізовувалась, вона потребує підтримки на рівні внутрішнього маркетингу, де клієнтом виступає персонал. Компанія “Каферинок” має наступні цінності: любов та турбота, емпатія, командність, енергія, легкість та відкритість, проактивність.

Можна сказати, що управління персоналом в компанії є одним з основних ресурсів задля досягнення її ключових факторів успіху. В основі ресурсного підходу лежать припущення, що організації відрізняються один

від одної за оснащеністю продуктивними ресурсами та здібностями, а також ці продуктивні ресурси та здібності не можуть легко переноситися з однієї організації до іншої без витрат, тобто вони «прив'язані» до організації (Barney, 1991; Szulanski, 2003);

Ресурси та здібності організації роблять внесок у завоювання організацією конкурентних переваг у виробничій та ринковій діяльності. Стратегічна схема, запропонована Р. Грантом (Grant, 2010), (рис. 3.1), демонструє взаємозв'язки між ресурсами, здібностями та ключовими факторами успіху при формулюванні стратегії, що веде до досягнення конкурентних переваг.

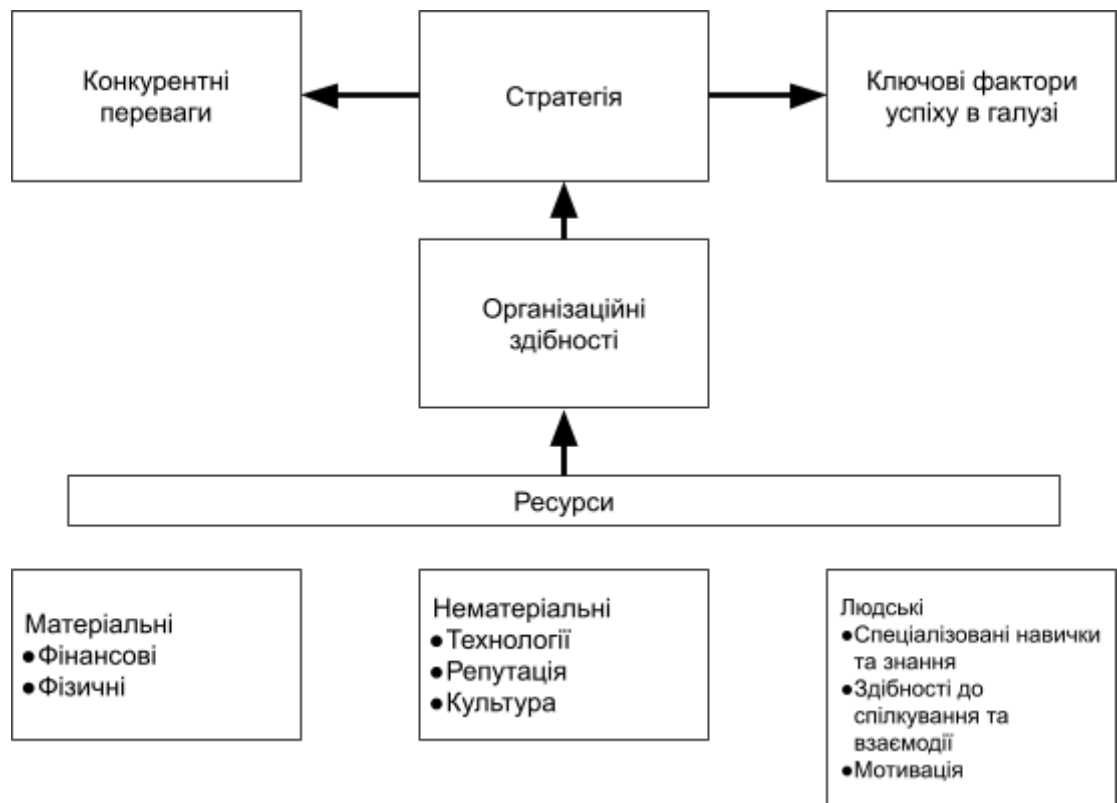


Рисунок 3.1 – Взаємозв'язок між ресурсами, здібностями та конкурентними перевагами, Р. Грант.

Грантом було запропоновано дуже корисний інструмент, що показує, як можна оцінити внесок результатів зовнішнього аналізу компанії у внутрішню

стратегію, засновану на ресурсах та здібностях, якими володіє фірма. Відповідно до цієї моделі, якщо організаційна стратегія відповідає ключовим фактором успіху в отрасли, де організація працює, тоді вона може досягти бажаної конкурентної переваги. В даному випадку компанія “Каферинок” працює на ринку товарів та послуг, де важливою складовою успіху є високий рівень сервісу та клієнтоорієнтованість, коли персонал не лише задовольняє очікування клієнтів, а й створює для них унікальний досвід, що забезпечує довготривалу лояльність.

Відповідно до ресурсного підходу щодо формування стратегії, нам слід розпочати з виявлення ресурсів фірми. При цьому корисно розрізняти три основні типи ресурсів:

- Матеріальні ресурси. Їх виявити найлегше, тому що відомості про фінансові ресурси та фізичні активи, включаючи їх вартість, містяться в бухгалтерській документації.
- Нематеріальні ресурси. Для більшості компаній вони більш цінні, ніж матеріальні. Наприклад, імена брендів та торгові марки – це репутаційні активи, їх цінність вимірюється упевненістю, що вони вмонтовані у свідомість покупців. Технології та інтелектуальна власність, наприклад, патенти, авторські права та торгові секрети – інші форми нематеріальних ресурсів. Їхня вартість зазвичай враховується у балансових звітах підприємств.
- Людські ресурси. Включають наявний досвід та зусилля, що прикладаються працівниками фірми.

В компанії “Каферинок” конкурентною перевагою виступає якісне обслуговування клієнтів і налагодження дружніх стосунків з ними, тому внутрішній маркетинг стає ключовим інструментом для досягнення цієї мети. Для ефективної реалізації ринкової стратегії компанія має виконувати наступні дії у внутрішнього маркетингу.

Таблиця 3.1 – Відповідність заявлених цінностей та інструментів внутрішнього маркетингу.

Цінності компанії	Пояснення	Внутрішні інструменти для підтримки цінності
Любов та турбота	<p>Кожен працівник просто зобов'язаний турбуватись про себе: про своє фізичне та емоційне здоров'я. Потрібно любити те, чим ти займаєшся. Відчуття любові та турботи в команді робить кожного щасливішим, мотивує, заряджає енергією та допомагає досягати результатів.</p>	<p>Не бійся попросити про допомогу та завжди допомагай тому, кому це потрібно.</p>
Емпатія	<p>Це коли знаєш, яка улюблена кава постійного гостя та його улюблений десерт. Або що після спортзалу йому потрібен заряд вітамінів. Для деяких клієнтів ми є “місцем втечі” від світу і їм потрібен просто спокій і ситний сендвіч з фрешем. Ми робимо їх день кращим, відпускаємо з посмішкою, навіть якщо сьогодні у них щось пішло не так. Це не робота від дзвінка до дзвінка, а справжня зацікавленість в людях, які нас оточують.</p>	<p>Це стосується як гостей так і команди. Ділись своїми переживаннями та ідеями зі своєю командою.</p>
Командність	<p>Ми можемо досягнути наших цілей тільки</p>	<p>Потрібно хвалити за успіхи, конструктивно</p>

	разом. Команда - це допомагати один одному, підтримувати, чути та бути почутим, довіряти та поважати за замовчуванням.	критикувати та бути готовим вислухати критику. Бути спраглим на критику і поради, щоб разом ставати кращими.
Відкритість та легкість	Ми щирі, будемо легкі не вимушені дружні стосунки з гостями та в команді. Зміни приймаємо з посмішкою, без негативного супротиву. Стараємось бачити переваги, можливості росту та розвитку, а не дорікати та жалітись	Говори про все відверто, не пліткуй про проблеми або інших учасників команди
Енергія	Для того, щоб допомагати команді і гостям, потрібен надлишок енергії.	Заборонено не висипатись. Підтримується та заохочується бажання займатись спортом. Проводяться цікаві розмови щодо гігієни відпочинку та здорового харчування.
Проактивність	У проактивності дві складові - активність і відповідальність. Дій заради досягнення поставлених цілей та генерування найкращих результатів	Дій самостійно, шукай вирішення питання, реагуй на зміни, не шукаючи винних та не перекладаючи відповідальність на інших.

Такі зведені дані є допоміжними в розумінні важливості щоденної комунікації та забезпеченні здорової атмосфери в колективі заради успішної реалізації зовнішньої стратегії.

На рисунку 3.1 видно, що організаційна культура також є нематеріальним ресурсом компанії, і саме культура часто виступає важливим чинником для людей при виборі того чи іншого роботодавця.

В другому розділі було проведено аналіз корпоративної культури компанії “Каферинок” на основі моделі організаційної культури в формі айсберга Е. Шейна, яка дозволила оцінити як поверхневі, так і глибинні аспекти організаційної культури, а також виявити проблеми та невідповідності між заявленими цінностями й реальністю.

На основі цього дослідження було виявлено слабку підтримку артефактів найглибшими культурними рівнями, тому далі наведено план дій для усунення розбіжностей між рівнями культури.

1. Узгодження артефактів із заявленими цінностями потребують постійної ревізії стандартів обслуговування: якщо компанія декларує клієнтоорієнтованість, але працівники її не демонструють, необхідно оновити стандарти і провести навчання; перегляду корпоративних атрибутів: якщо, компанія підкреслює доступність і дружелюбність, зовнішній вигляд магазинів і стиль комунікацій завжди має відповідати цьому меседжу.

2. Узгодження заявлених цінностей із базовими припущеннями вимагає перевірки, чи проголошені цінності (наприклад, «команда — наша головна сила») підтримуються діями керівництва; кооригування політик і процедур в разі виявлення недовіри працівників (наприклад, через надмірний контроль) в бік більшої автономії.

3. Усунення конфліктів між припущеннями й артефактами відбувається за рахунок формування позитивних припущень через навчання та підкріплення припущень правильними діями, які мають відобразитися в умовах праці: справедливій оплаті та гнучких графіках.

4. Навчання та розвиток персоналу - тренінги з клієнтоорієнтованості, проведення інтерактивних занять, які показують важливість клієнтів і методи побудови дружніх стосунків, опанування методик управління стресом і розв'язання конфліктів із клієнтами, навчання лідерів, тренінги для

керівників, щоб навчити їх бути прикладом для працівників у реалізації цінностей компанії, впровадження програм наставництва, де досвідчені працівники передають знання й цінності новачкам.

5. Впровадження механізмів зворотного зв'язку шляхом регулярного опитування працівників: збирати думки співробітників про реальність цінностей і проблеми в роботі; впровадження системи акумуляції ідей і пропозицій від працівників та визнання їх досягнень: відзначати співробітників, які демонструють зразкову поведінку, відповідно до заявлених цінностей.

6. Постійний моніторинг і коригування культури завдяки регулярним оцінкам всіх трьох рівнів культури, щоб ідентифікувати нові суперечності, залучення зовнішніх консультантів та адаптації до змін через оцінювання того, як культура компанії відповідає ринковим трендам задля своєчасного внесення необхідних змін.

Результатом таких змін мають стати узгоджені рівні організаційної культури (артефакти, цінності, припущення), що сприятимуть високій залученості працівників, покращенню обслуговування клієнтів і зміцненню конкурентних переваг.

Модель Шейна допомагає зрозуміти, що організаційну культуру не можна змінити швидко, працюючи лише із зовнішніми проявами, натомість глибокі перетворення потребують постійної уваги, часу й залучення всіх рівнів організації.

3.2. Система винагородження та мотивації, як спосіб удосконалення діяльності персоналу

Система винагородження та мотивації персоналу – це комплекс заходів, що стимулюють працівників до роботи з матеріальних міркувань і

заохочують до активного бажання працювати в компанії, досягаючи найвищих результатів діяльності.

Таким чином, ми розглядаємо систему винагородження та мотивації як сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її форми, поведінку, надають їй спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих та організаційних цілей.

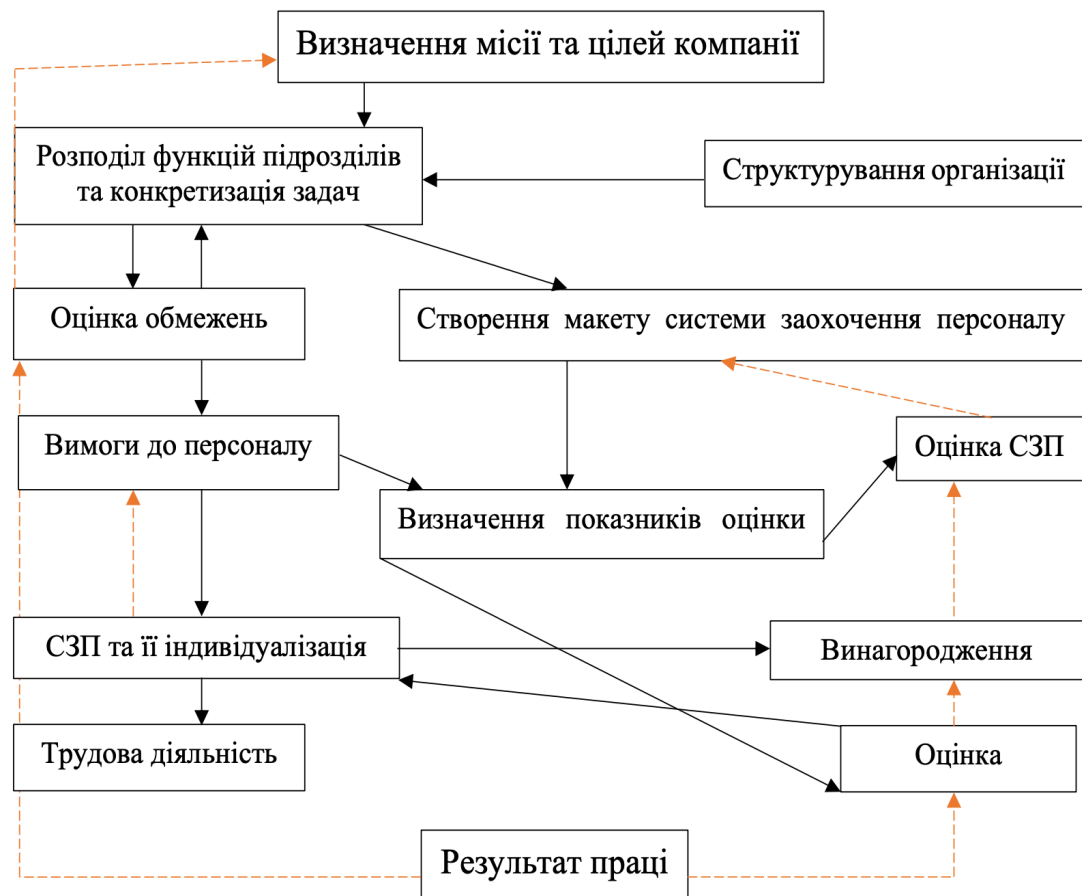


Рисунок 3.2 – Схема заохочення персоналу в організації.

Побудова системи заохочення персоналу є важливим процесом в компанії, завдяки якому роботодавець може підвищити корпоративну продуктивність, результативність та ефективність. Високомотивовані працівники частіше надають відмінне обслуговування клієнтів, що призводить до підвищення їхнього задоволення та збільшення прибутку компанії. Вмотивований персонал також створює чудову корпоративну

культуру. Компанія “Каферинок” має налагоджену систему праці та взаємодію в команді, коли працівники надихають один одного стати більш заохоченими. Ефективно працююча команда також призводить до кращої продуктивності, що знову може призвести до збільшення прибутку. Коли персонал вмотивований, а корпоративна культура створює сприятливе середовище, дуже ймовірно, що працівники даватимуть позитивні відгуки про компанію та рекомендуватимуть робоче місце іншим.

При формуванні ефективної системи винагородження працівників управлінці керуються підходом, який забезпечує врахування резервного мотиваційного впливу.

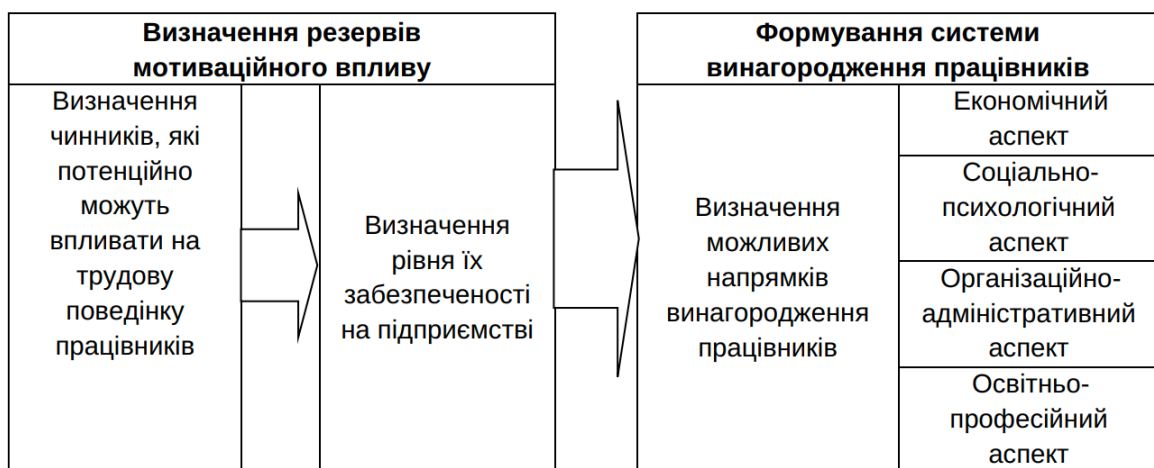


Рисунок 3.3 – Формування системи винагородження працівників.

Виходячи з попереднього рисунку, в компанії “Каферинок” намагаються використовувати різні системи винагородження персоналу: економічну, соціально-психологічну, організаційно-адміністративну та освітньо-професійну, залежно від мети, яку компанія ставить перед собою, і типу стимулів, які вона використовує для підвищення мотивації співробітників. Ось основні напрямки винагородження працівників:

Грошові винагороди:

- Постійна оплата праці - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Заробітна плата може бути

фіксована або тарифна. Фіксована заробітна плата — регулярний оклад незалежно від виконаних завдань чи результати, а тарифна система використовується, коли оплата праці залежить від кількості відпрацьованих годин чи виконаного обсягу робіт.

- Змінна оплата праці - премії, що залежать від індивідуальної чи командної ефективності; комісійні виплати - залежність доходу від виконаного обсягу продажів чи іншої роботи; премії за якість — нагородження за досягнення певних стандартів роботи.

Негрошові винагороди:

- в компанії організовано доставку персоналу в вечірній час з місця роботи до місця проживання.
- корпоративні подарунки
- сертифікати на оплату навчання або занять спортом
- визнання досягнень
- кар'єрні можливості: підвищення посади та участь у важливих проектах
- гнучкі умови праці: можливість отримання додаткових вихідних та робота за гнучким графіком

Також застосовуються колективні системи винагородження, що мають на меті заохочення роботи команди: премії для команди за спільний успіх колективу та корпоративні заходи, такі як спільні свята та тимбілдінги.

Для удосконалення персональної та командної роботи важливим елементом в роботі з персоналом є мотивація. Мотивація — це внутрішній процес, який спонукає людину до дії, задає напрямок її поведінці та підтримує зусилля для досягнення поставлених цілей. Вона зумовлена поєднанням внутрішніх (потреб, бажань, інтересів) і зовнішніх (винагород, стимулів, обставин) факторів, які впливають на рішення людини діяти певним чином.

В компанії “Каферинок” дотримуються думки, що джерелом мотивації має бути сама робота, тому в організації робочих процесів спираються на двофакторну модель Герцберга, рис. 8, яка охоплює два різні види потреб:

1) гігієнічні фактори, у тому числі умови роботи, які можуть викликати незадоволеність;

2) мотивуючі фактори, які визначаються характером самої роботи та можуть призвести до задоволення від праці.

В моделі Герцберга неявно передбачається, що задоволення від роботи призводить до вищих рівнів мотивації, тоді як гігієнічні чинники, хоч і можуть забезпечити стан «відсутності незадоволеності», в якості мотиваторів не виступають.



Рисунок 3.4 – Двофакторна теорія або теорія мотивації-гігієни
Ф. Герцберга

Виходячи з цього, в компанії “Каферинок” велика увага приділяється ергономіці в плануванні робочого місця та місця відпочинку персоналу, а також побудови робочого графіка з урахуванням особистих потреб людей, як базових умов для організації робочого процесу.

Модель Герцберга дозволяє краще розуміти поведінку людей на роботі, оскільки в ній робиться висновок, що сильна мотивація у співробітника виникає тільки в тому випадку, коли він вважає, що в даному випадку може задовольнити свої потреби. Домагатися почуття задоволеності допомагають такі мотивуючі фактори, як відповідальність, робота, що кидає виклик, можливості для досягнення високих результатів, просування по службі, а також визнання. Ці фактори, пов'язані зі змістом робіт і є внутрішніми та унікальними для кожної людини.

Наслідки двофакторної теорії Герцберга для менеджерів компанії очевидні. Герцберг припускає, що забезпечення гігієнічних факторів усуває незадоволеність співробітників, але не стане їх мотивувати переходити на більш високі рівні результатів, що досягаються. Тому якщо виникає виклик підвищити мотивацію на роботі, то керівник має створити необхідний для цього контекст у вигляді відповідних умов праці та вигод для персоналу, а також підвищити інтерес співробітників до роботи та сприяти збільшенню їхньої особистої мотивації займатися вирішенням трудових завдань, використовуючи для цього визнання заслуг, виклики, надання можливостей для навчання та просування по службі.

Ідея Герцберга є корисною для управлінців компанії, бо дає розуміння, що велике число робіт можна збагатити, якщо при проектуванні роботи включити мотивацію до її складу.

Щоб підвищити мотивацію та загальне почуття добробуту співробітників на роботі, Герцберг запропонував проектувати роботу таким чином, щоб вона була достатньо важкою і більш цікавою, наприклад, дозволяла працюючим більшою мірою використовувати свої здібності і нести вищу відповідальність за отримані результати. Герцберг назвав цей підхід

«збагаченням роботи» та запропонував 7 принципів збагачення робіт, які є допоміжними в проектуванні робочих процесів компанії «Каферинок».

Таблиця 3.2 – Сім ключових принципів збагачення робіт за Герцбергом

Принцип	Результат
Надання працівникам більшої свободи в плануванні та контролі своєї роботи	Залучення працівників до процесу прийняття рішень щодо їхніх робочих завдань дозволяє їм відчувати більше відповідальності та автономії.
Посилення відповідальності	Передача додаткових обов'язків, що вимагають від працівника більшої відповідальності, підвищує їхню самооцінку і стимулює досягати кращих результатів.
Надання можливості зворотного зв'язку	Своєчасний і чіткий зворотний зв'язок щодо виконаної роботи дозволяє працівникам розуміти, як вони впливають на кінцевий результат і як можуть покращити свою діяльність.
Видалення зайвого контролю	Зменшення рівня надмірного контролю над працівниками та впровадження більш довірливого стилю управління допомагає розкрити їхній потенціал і підвищити ефективність.
Забезпечення можливостей професійного зростання	Введення елементів навчання, тренінгів, підвищення кваліфікації або можливостей для просування кар'єрною драбиною стимулює інтерес до роботи.
Створення можливостей для	Робота повинна передбачати

досягнення	можливість досягнення конкретних результатів, які є важливими для працівника і можуть бути визнані.
Забезпечення робочих завдань, які створюють виклик	Працівники повинні мати складні, але досяжні завдання, які змушують їх докладати більше зусиль, розвивати свої здібності та знаходити задоволення в досягненні результатів.

Отже, добре спроектовані організаційні процеси призводять до більшого задоволення від роботи та покращення як особистих так і корпоративних успіхів. Погано спроектовані види робіт разом з тим призводять до операційних та управлінських проблем, оскільки виникають накладення різних ділянок відповідальності та «прогалини». Погано спроектовані роботи зазвичай призводять і до нижчого задоволення від роботи, і погіршення психологічного стану співробітників. Симптомами цього можуть бути нижчі результати праці, кількість прогулів, що збільшилася, підвищення плинності кадрів, збільшення травматизму і поломок обладнання, менш сильна відданість справам організації, знижена мотивація, високий ступінь занепокоєння і депресивності.

Великим викликом для управлінців є робота з персоналом, тому для кращого розуміння мотивів та особистих цілей, а також їхньої кореляції з організаційними цілями, недостатньо використовувати змістовні теорії мотивації. Корисними є також процесні теорії мотивації, які описують, як формується, підтримується і припиняється мотивація людини в залежності від її сприйняття, очікувань і оцінки ситуації. Вони зосереджуються на самому процесі мотивації, а не лише на її джерелах чи цілях.

Віктор Врум розробив теорію очікування, щоб описати переконання людини, пов'язані з важливими залежностями між її зусиллями, отриманими результатами та винагородами стосовно конкретної роботи: щоб люди доклали додаткових зусиль, вони повинні вірити, що ймовірність отримання ними винагороди зросте. Теорія очікування стверджує, що мотивація визначається сукупністю дій трьох факторів: впевненістю людини в тому, що докладені на роботі зусилля, дійсно приведуть до успішного результату виконання роботи; впевненістю людини в тому, що успішні результати виконання роботи насправді призведуть до отримання бажаних винагород; ступенем впевненості людини в тому, що отримані винагороди викличуть особисто в неї почуття задоволення. Теорія Очікування стверджує, що мотивація людини на роботі визначається комбінацією перелічених трьох факторів, які підсилюють один одного.

Згідно з теорією очікування, мотивація до збільшення показників діяльності визначається дією трьох складових:

- очікуванням – якою мірою відчувається, що підвищення зусиль приведуть певною мірою до вищих результатів виконання роботи;
- інструментальністю – якою мірою відчувається, що вищі результати роботи призведуть до бажаних винагород;
- валентністю – привабливістю винагород, одержуваних за більш високі результати праці (наприклад, підвищена зарплата, менша ймовірність звільнення, внутрішнє задоволення від виконаної важливої роботи).

Таким чином, ця теорія підкреслює кілька важливих аспектів менеджмента, які доцільно розглянути задля вдосконалення роботи персоналу:

- здібності – менеджер повинен визначити, чи може ця людина досягти необхідних результатів;
- цілі – якщо зусилля мають бути пов'язані з результатами, необхідно поставити чіткі, узгоджені та вимірювані цілі та забезпечити

співробітнику регулярне отримання зворотного зв'язку про досягнуті їм результати. На жаль, це не завжди легко зробити, так як цілі можуть бути важкими для вимірювання, неузгоджені з іншими цілями або нечіткими;

- ресурси – потрібні для виконання роботи. До них відносяться необхідні інструменти, матеріали та обладнання, а також інформація. Якщо чогось з перерахованого не вистачає, люди відчують, що результати не повністю залежать від їх зусиль, а обмежуються тими факторами, які вони не контролюють. Такий стан справ зазвичай призводить до зниження мотивації;
- час – ще один важливий фактор, що обмежує досягнення результатів. Показники діяльності можуть бути нижчими через те, що людині доручено зробити багато роботи, але достатнього часу не надано. Це зазвичай один з тих факторів, які менеджери можуть контролювати при розподіленні робіт між підлеглими. Людей слід інформувати наскільки можна найповніше. Якщо визначено чітко встановлені кінцеві терміни, працівник може сам ефективно розподілити час між різними завданнями;
- проектування роботи – впливає на зв'язок між зусиллями та результатами.

В реальному житті важливо домогтися не лише справедливості та наявності виражених зв'язків між зусиллями, результатами та винагородами, а й того, щоб люди сприймали їх такими. Задля оцінки отриманої винагороди, як справедливої, в компанії “Каферинок” рекомендовано проводити регулярні опитування щодо досягнутих результатів та винагород, а також їх сприйняття працівниками.

Корисною процесною моделлю є теорія постановки цілей - в ній підкреслюється важливість цілей, які люди насправді ставлять собі, щоб

досягти задоволення своїх потреб. Такі цілі виступають справжньою рушійною силою їхньої мотивації.

Теорію постановки цілей розробили Едвін Лок і Гері Латем, які припустили, що конкретні та важкі для досягнення цілі підвищують мотивацію та результати, якщо вони прийняті тими людьми, хто займатиметься їх виконанням і якщо вони отримують зворотний зв'язок, за яким можуть судити про ступінь свого наближення до поставлених цілей (Daft, 2006, p. 708.) Основою теорії постановки цілей є висновок, що цілі та наміри відіграють важливу роль у формуванні поведінки людей. Люди ставлять собі за мету і намагаються досягти їх таким чином, що відповідає їхнім потребам та цінностям. У спробі досягти цих цілей звертають увагу на наслідки своєї поведінки. Якщо їм здається, що при їх нинішній поведінці поставлених цілей швидше за все не буде досягнуто, вони можуть або змінити свої цілі і зробити їх більш реалістичними, або внести корективи в свою поведінку, щоб добитися попередніх цілей.

У теорію постановки цілей входять такі компоненти:

- «конкретність мети» відноситься до того, якою мірою цілі є реальними та однозначно сформульованими, що необхідно для вибору відповідної поведінки та підтримки мотивації;
- «складність мети» передбачає, що складні для досягнення цілі сильніше мотивують людей, ніж легкі, але заодно цілі мають бути досяжними. Коли людина налаштована досягти поставленої мети, вона докладатиме більше зусиль;
- «прийнятність мети» вимагає, щоб співробітники «пройнялися» цілями та були віддані їм;
- «зворотний зв'язок» означає постійний діалог про ступінь прогресу на шляху досягнення мети. Ключові питання часто формулюють менеджери.

Теорія постановки цілей показує, що мотивацію можна посилити, якщо скористатися наступними підходами:

- встановлювати цілі, що кидають виклик але є реалістичними. Занадто важкі цілі призводять до зниження результатів, особливо у довгостроковій перспективі;
- ставити чітко сформульовані, зрозумілі цілі із конкретними результатами. Неясні, розпливчасті цілі так само погані, як відсутність цілей взагалі;
- забезпечити повний, своєчасний та точний зворотний зв'язок. Його наявність допоже співробітникам чітко і швидко розуміти, як вони можуть щось змінити у своїй поведінці, щоб покращити показники діяльності.

Теорія Лока і Латема є потужним інструментом для підвищення ефективності працівників та організації загалом.

В компанії “Каферинок” система винагородження та мотивації завжди є в фокусі управлінців усіх рівнів, тому що є основним способом підвищення залученості персоналу та вдосконалення ефективності роботи організації.

3.3. Рекомендації щодо формування ефективної стратегії управління персоналом компанії

Впровадження нових методів формування ефективної стратегії управління персоналом в компанії “Каферинок” відбувається на основі попереднього моніторингу стану системи стимулювання працівників, аналізу унікальних потреб компанії та її стратегічних цілей. Попереднє дослідження та опитування керівництва і персоналу дозволило встановити проблеми та недоліки системи управління персоналом, що присутні в компанії. Частково

вони пов'язані з тим, що іноді керування в організації відбувається через стимули, які вважаються менеджментом більш ефективними, без урахування персональних потреб працівників. Розглянемо схему існуючої системи заохочення персоналу на рис. 9.

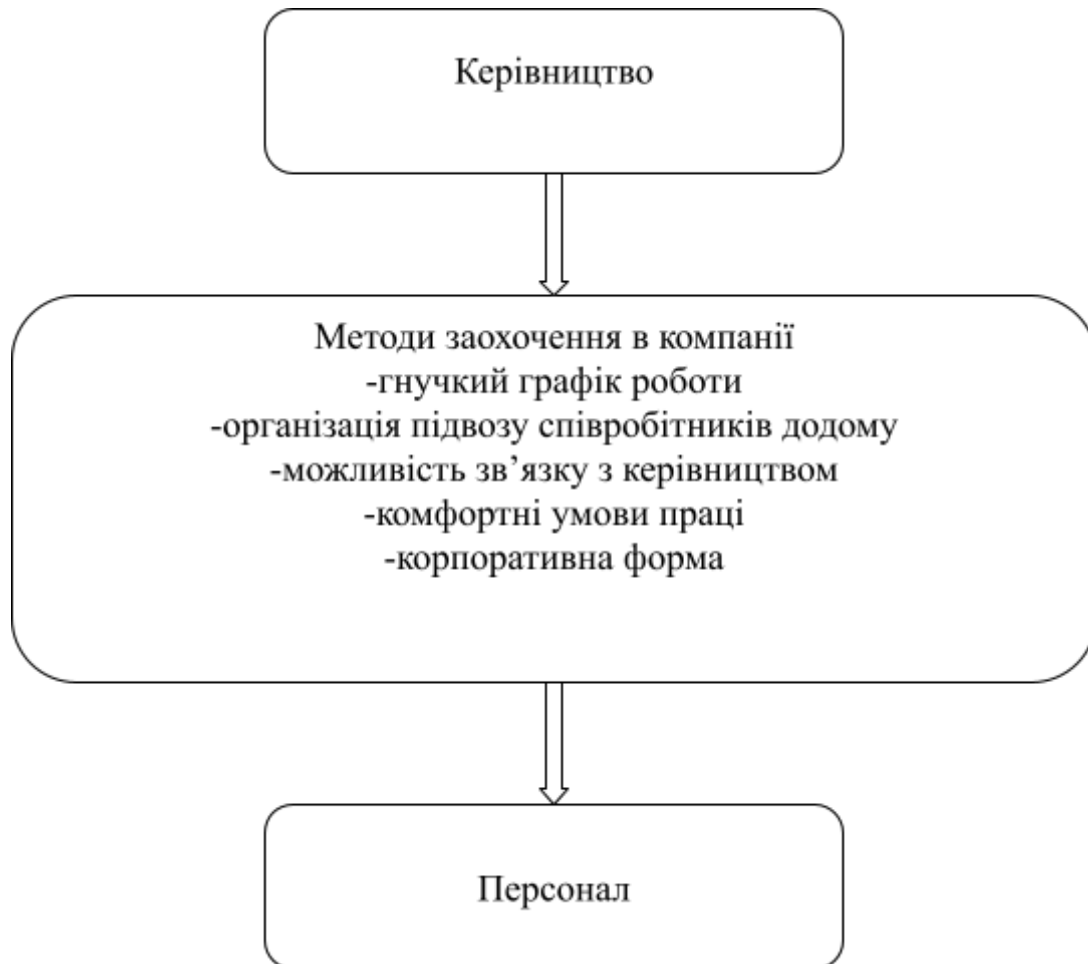


Рисунок 3.5 – Схема існуючої системи заохочення персоналу в компанії “Каферинок”

Наведена вище схема демонструє існуючий процес заохочення працівників компанії. Методи заохочення здебільшого розробляються та впроваджуються керівництвом компанії самостійно, без урахування потреб персоналу, а продиктований такий підхід здебільшого наявністю різних відокремлених підрозділів. Заходи заохочення та стимулювання включають в себе знижки для працівників, гнучкий робочий графік, комфортно

спроєктовані робочі місця та зони відпочинку, відгуки та усне визнання керівництва, унікальну корпоративна форма. Із проведеного попереднього аналізу, можна зробити висновок, що компанії потрібно удосконалити існуючу систему заохочення персоналу.

По-перше, слід змінити процес напрацювання дій щодо заохочення шляхом залучення працівників до програми розробки та впровадження заходів заохочення та стимулювання в компанії, це дозволить враховувати думки всього персоналу.

По-друге, створення нових програм заохочення для працівників, таких як довгострокові бонуси - виплати за досягнення стратегічних цілей компанії (наприклад, через 2-3 роки); індивідуальні плани розвитку - винагородження працівника за проходження курсів чи підвищення кваліфікації; персоналізовані бонуси - нагородження відповідно до унікальних досягнень або інтересів працівника.

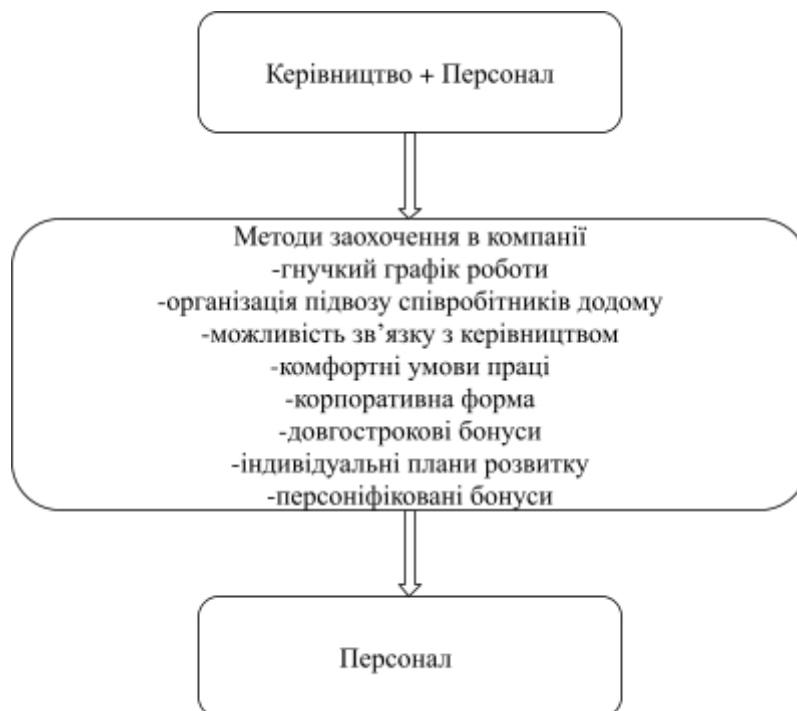


Рисунок 3.6 – Запропонована схема системи заохочення персоналу в компанії “Каферинок”

Заохочення персоналу до спільної розробки системи винагороди та мотивації призводить до створення гібридних моделей залучення людей, які показують кращі результати в довгостроковій перспективі.

Опитування працівників та співбесіди з лінійними керівниками також показали важливість процесу навчання для їхнього особистого розвитку та поставлених проміжних цілей.

Відзначимо, навчання на роботі поділяється на дві широкі категорії: формальне та неформальне навчання. Під формальним навчанням розуміються структуровані програми навчання, такі як курси професійної підготовки або курси здобуття тієї чи іншої кваліфікації. Вони можуть бути підготовлені та проводитися іншими людьми в організації та безпосередньо бути пов'язані з введенням на посаду або професійним розвитком, узгодженими з планами виконуваних робіт та системами оцінки. Під неформальним навчанням розуміється менш систематизований процес, що проводиться більшою мірою на робочому місці, при якому люди навчаються в ході виконуваних дій, працюючи поряд з більш досвідченими спеціалістами.

В співбесідах персонал неодноразово відмічав, що в компанії відмінно відпрацьований процес адаптації на посаді, супровід та неформальне навчання, які допомагають швидко досягати професійних цілей та почуватись впевнено на робочому місці. А також висловлювались побажання щодо можливості навчання за відповідними сертифікованими програмами, які б допомагали просуватись по кар'єрній драбині швидше та більш впевнено.

В компанії “Каферинок” впроваджено навчання з обслуговування клієнтів, продуктове навчання, розвиток навичок продажів в цифровому форматі, які є допоміжними в професійному розвитку персоналу.

Однією з рекомендацій по роботі з персоналом є впровадження навчання з управління часом та ефективністю, формування мотиваційних та психологічних навичок, лідерства та управління командами. Ці напрямки навчання цікавлять сучасних працівників та відповідають потребам

клієнтоорієнтованої компанії, тому створять конгруентні умови для індивідуального розвитку та досягнення стратегічних цілей компанії.

Також корисною буде модель Циклу навчання, заснованого на досвіді, запропонована Девідом Колбом і Джоном Фраєм . Це ефективний підхід для навчання та розвитку персоналу, оскільки він базується на інтеграції теоретичних знань із практичним досвідом. Цей цикл складається з чотирьох етапів:

1. Конкретний досвід (Concrete Experience) – працівники безпосередньо взаємодіють із новими ситуаціями або виконують завдання.
2. Рефлексія (Reflective Observation) – учасники аналізують свій досвід, визначаючи, що спрацювало добре, а що потребує вдосконалення.
3. Абстрактна концептуалізація (Abstract Conceptualization) – на основі рефлексії формуються нові знання, ідеї або стратегії для подальших дій.
4. Активне експериментування (Active Experimentation) – нові знання застосовуються на практиці для вирішення завдань або поліпшення роботи.

Впровадження Циклу навчання для роботи з персоналом у компанії забезпечить індивідуальний підхід до навчання, тому що цикл враховує різні стилі навчання (активний, аналітичний, практичний), що дозволить адаптувати тренінги до особливостей співробітників; покращить практичні навички, бо залучення до реальних завдань і їх подальший аналіз допомагають співробітникам краще засвоювати навички, необхідні для виконання роботи; сформує критичне мислення, так як етап рефлексії заохочує працівників мислити критично, оцінювати власну ефективність і шукати шляхи вдосконалення; покращить адаптацію до змін, тому що співробітники, які проходять через цей цикл, краще адаптуються до нових ситуацій, оскільки вчаться ефективно засвоювати новий досвід; призведе до ефективного командного навчання, так як цикл допомагає у груповій роботі, де співробітники діляться досвідом, аналізують спільні успіхи та невдачі,

створюючи нові ідеї для покращення; підвищить мотивацію, бо участь у практичних завданнях і можливість експериментувати мотивують працівників, оскільки вони бачать прямий зв'язок між навчанням і своїми робочими досягненнями; допоможе зменшенню помилок в роботі шляхом застосування рефлексії, що дозволяє вчасно виявляти помилки та уникати їх в майбутньому через обговорення та концептуалізацію.



Рисунок 3.7 – Цикл навчання, заснованого на досвіді. Д. Колб і Д. Фрай

Для імплементації циклу навчання на основі досвіду в роботу з персоналом компанії “Каферинок” потрібно:

- організувати практичні навчальні програми, де працівники одразу виконують реальні завдання.
- створити середовище для обговорення досвіду та обміну ідеями.
- розробити плани дій, засновані на нових концепціях, і впровадити їх у роботу.

- регулярно аналізувати результати навчання та коригувати підходи до розвитку персоналу.

Така модель допоможе зробити навчання у компанії більш динамічним, ефективним і орієнтованим на постійний розвиток.

Ефективна стратегія управління персоналом є ключовою для досягнення бізнес-цілей, оскільки вона забезпечує залучення, розвиток і утримання талановитих співробітників. Вона сприяє створенню позитивного робочого середовища, підвищує мотивацію працівників і покращує їхню продуктивність. В умовах сучасного ринку така стратегія стає конкурентною перевагою, яка допомагає компаніям адаптуватися до змін і задовольняти потреби клієнтів.

Висновки за розділом 3

У розділі 3 визначено основні напрямки формування ефективної стратегії управління персоналом в компанії «Каферинок». Обґрунтовано, що конкурентна перевага підприємства базується не лише на зовнішніх аспектах, таких як якісне обслуговування клієнтів та унікальний ланцюжок поставок, але й на внутрішніх елементах – управлінні персоналом, підтримці організаційної культури та системі мотивації.

Розглянуто основні напрямки покращення діяльності персоналу шляхом фокусування керівництва на працівниках, як основному ресурсі компанії, згідно з теорією ресурсного підходу та активного їхнього залучення до процесу прийняття рішень щодо власної професійної кар'єри в рамках визначеної корпоративної стратегії.

Встановлено тісний зв'язок між досягненнями намічених економічних результатів та існуючої корпоративної культури взаємопідтримки та взаєморозвитку.

Запропоновано комплексний підхід до управління персоналом, який дозволить залучати працівників до розробки політик та програм мотивації і винагородження, що забезпечить гармонію між цілями організації та особистими потребами персоналу.

Рекомендовано включити цикл навчання, заснованого на досвіді, до інструментів оцінки персоналу, що дозволить компанії покращити ключові аспекти, пов'язані із професійним розвитком персоналу, адаптацією до змін і підвищенням ефективності бізнес-процесів, а також забезпечить працівникам практичні інструменти для вдосконалення своїх результатів, що в довгостроковій перспективі зміцнить конкурентні переваги компанії.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження стратегії управління персоналом на сучасних підприємствах на базі компанії «Каферинок» встановлено, що сучасний підхід до управління людськими ресурсами є важливим чинником в сталому розвитку та досягненні конкурентоспроможності підприємства.

В першому розділі було запропоновано ознайомлення з підходами та напрямками розвитку щодо формування стратегії управління персоналом на основі наукових теорій менеджменту та виявлено основні тенденції та проблеми стосовно роботи з людськими ресурсами в сучасних організаціях.

Другий розділ було присвячено аналізу системи управління персоналом на підприємстві «Каферинок» з використанням моделі гнучкої фірми Аткінсона та дослідженню корпоративної культури та психологічного клімату в організації на основі моделі організаційної культури Ч. Хенді та концепції організаційної культури у формі айсберга, Е. Шейна, а також описано управління процесом найму, відбору, навчання, мотивації та розвитку персоналу в рамках піраміди теорії мотивації Маслоу.

В третьому розділі було запропоновано основні напрямки покращення роботи з персоналом, удосконалення систем винагородження та мотивації працівників компанії «Каферинок», а також надано рекомендації щодо формування ефективної стратегії управління людськими ресурсами в сучасних умовах.

Широкий спектр застосованих моделей для представлення та аналізу структури персоналу та організації, схем та пояснень процесів найму, відбору, навчання та розвитку персоналу дозволив глибше зрозуміти поведінку та мотивацію співробітників в організації.

Слідування заявленим цілям та підтримка здорового психологічного клімату в майбутньому створять сприятливі умови для розбудови підтримуючої організаційної культури, яка буде ресурсом компанії, що створить позитивний імідж як для гостей так і для працівників закладів, тому що вони зможуть знайти свою команду підтримки та розвитку.

Дослідження довело важливість теми управління людськими ресурсами, що неодноразово підкреслювалось видатними науковцями в площині менеджменту. Тим часом, нові зовнішні виклики сучасних організацій, пов'язані з активною міграцією населення, різноманіттям культур та управлінських підходів актуалізували, що керівництво та персонал компаній все більше зацікавлені в орієнтації на людину, взаємодію, персональний і організаційний розвиток та вдосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антіпцева О.Ю. Організаційно-управлінська діяльність підприємства в умовах мотиваційно-орієнтованої економіки // Наукові записки Української академії друкарства. 2014. № 4. С. 68-72. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Nz_2014_4_12.pdf (дата звернення 20.09.2023)
2. Бакуліна О. С. Формування організаційно-економічного механізму управління мотивацією персоналу підприємств // Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Paata Gugushvili Institute of Economics "Ekonomisti". 2013. № 4. С. 23–30.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. – К. : Знання, 2011. – 232 с.
4. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». 2014. Т. 6, № 5. С. 64-69.
5. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої // Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. праць. – К. : Інст економіки НАН України, 2002. С. 10-27.
6. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки». 2014. №7. С.144- 146
7. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації // Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2009. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_10. (дата звернення 20.09.2023)
8. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу // Інноваціна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль : ІКСГП НААН. 2013. № 6 (44). С. 194–198.
9. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом // Бізнес Інформ. 2013. № 7 (426). С. 341–347.

10. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.
11. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць. 2011. № 5. С. 81–85.
12. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
13. Кравчук О. І., Роговська А. А Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2017. № 2. С. 168-180. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>. (дата звернення 20.09.2023)
14. Ледаєв Є. Управління персоналом в умовах кризи // Люди і справи. 2019. № 3 (103). С. 17–21.
15. Мусієнко Г. В. Мотивація персоналу в умовах обмеженого бюджету // Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт зі спеціальності «Управління персоналом і економіка праці». 2018. URL: <http://www.tneu.edu.ua/pdf/015.pdf> (дата звернення 20.09.2023)
16. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко; за ред.: Г. Є. Мошек: Ліра-К, 2017. 527 с.
17. Продіус О.І., Клишань Ю. П. Мотивація як основа управління персоналом підприємства // Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 8. С.80-85.
18. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. С. 93–96.

19. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. Серія: Економічні науки. 2010.Т. 2, № 6. С. 178–181.
20. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
21. Цифрова платформа AwardCo // Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.award.co/> (дата звернення 26.10.2023)
22. Цифрова платформа Bonusly // Офіційний веб-сайт. URL: <https://bonusly.com/> (дата звернення 26.10.2023)
23. Цифрова платформа Gifted // Офіційний веб-сайт. URL: <https://gifted.co/> (дата звернення 26.10.2023)
24. Цифрова платформа Guusto // Офіційний веб-сайт. URL: <https://guusto.com/> (дата звернення 26.10.2023)
25. Цифрова платформа Kudos // Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.kudos.com/> (дата звернення 26.10.2023)
27. Цифрова платформа Motivosity // Офіційний веб-сайт. URL: www.motivosity.com (дата звернення 26.10.2023)
28. Цифрова платформа Snappy // Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.snappy.com/> (дата звернення 26.10.2023)
29. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.Н. Управління результатами діяльності робітників: : навч. посіб. Харків: ХГАДТУ, 2017. 143с.
30. Шкрабак І. В., Доценко Н. О. Систематизація зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання трудової діяльності // Бізнес Інформ. 2018. No 5. С. 50-55.
31. Щербак В .Г., Яцук І. В. Розробка системи мотивації персоналу підприємства // II всеукраїнська наукова конференція «Освітньо-ініціативна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 357-363

32. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи // Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 268-275.
33. Bradburn, J. Loblaw Companies Limited. // The Canadian Encyclopedia. 2022. URL: <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/loblawcompanies-limited> (дата звернення 15.10.2023)
34. Burton K. A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving // SPEA honors: Bloomington in USA. 2012. URL: [https://www.academia.edu/download/55127533/a_study_of_motivation-_how_to_get_your_employees_moving.pdf] (дата звернення 22.09.2023)
35. Costco Wholesale // Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.costco.ca> (дата звернення 18.10.2023)
36. Degrees, H. R. What is Organizational Dynamics? // Human Resources MBA. 2022. URL: <https://www.humanresourcesmba.net/faq/what-is-organizational-dynamics/> (дата звернення 21.09.2023)
37. Dugovičová J. Impact of Employee Motivation on Employee Retention Rates // ProQuest. 2019. С. 1-24.
38. Eisenberger R. S. Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention // Journal of Applied Psychology. 2002. №. 3. С. 565-573.
39. Ernest W., Brewer D. H. Job satisfaction and employee perception of the learning environment in the health care management industry // Journal of Leadership Studies. 2008. №1(4). С. 37-50.
40. Gürbüz S. The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction // Journal of Human Resource. 2019. № 38(2), С. 110-123.
41. Jain, R. Impact of Work Environment on Job Satisfaction // International Journal of Scientific and Research Publications. 2014. №4(1). С. 1-8.

42. Jasielska D. Is There a Place for Happiness at Work? // Companion to Happiness at Work. 2021. С. 79–89
43. Jawaad M., Amir A., Bashir A. Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy // Journal of Business & Management. 2019. № 19(2), С. 37-48. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668> (дата звернення 25.09.2023)
44. Khan M. A., Yusoff R., Hussain A., Binti Ismail F. The mediating effect of job satisfaction on the relationship of HR practices and employee job performance: Empirical evidence from higher education sector // International Journal of Organizational Leadership. 2019. № 8(3), С. 78-94. URL: <https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60392> (дата звернення 21.09.2023)
45. Kucharčíková A. Investment in the Human Capital as the Source of Economic Growth // Periodica Polytechnica Social, Management Sciences. 2014. №22(1). С. 29–35. URL: <https://doi.org/10.3311/PPso.7426> (дата звернення 21.09.2023)
46. Laznenko A.V. Formation of an effective mechanism for staff incentives based on world experience // Development management. 2019. № 13, С. 33–35.
47. 47.Loblaw Companies // Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.loblaw.ca/> (дата звернення 15.10.2023)
48. Loblaw Companies Limited // Annual Information Form for the year ended January 1, 2022. URL: 2021 Loblaw Annual Information Form_EN.pdf (дата звернення 15.10.2023)
49. Loblaw Companies Limited // 2021 Annual Report - Financial Review. URL: LCL_2021_AR.PDF (дата звернення 15.10.2023)
50. Loblaw Companies Limited // Environmental, Social and Governance Data Sheets 2022. URL: https://dis-prod.assetful.loblaw.ca/content/dam/loblawcompanieslimited/creativeassets/loblawca/responsibility/ESG%20Data%20Sheet_EN.pdf (дата звернення 15.10.2023)

51. Loblaw Companies Limited // 2021 Environmental, Social and Governance Report. URL: <https://disprod.assetful.loblaw.ca/content/dam/loblawcompanieslimited/creativeassets/loblawca/responsibility/2021%20ESG%20Report%20FINAL%20AOD%20-%20EN.pdf> (дата звернення 15.10.2023)
52. Loblaw Companies Limited // 2022 Environmental, Social and Governance Report. URL: https://disprod.assetful.loblaw.ca/content/dam/loblawcompanieslimited/creativeassets/loblaw-ca/responsibility-/LCL_2022%20ESG%20Report_EN.pdf (дата звернення 15.10.2023)
53. Ludviga, I., & Sluka, I. Work values and motivating factors of generation Z-the analysis of empirical research in Poland, Portugal, and Latvia. // *Managing Generation Z: Motivation, Engagement and Loyalty*. 2023. С 31–59. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003353935-4> (дата звернення 23.09.2023)
54. MacRae, I. & Furnham, A. Motivation and performance: A guide to motivating a diverse workforce // Kogan Page Limited. 2017. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Motivation-and-Performance-%3A-A-Guide-to-Motivating-Furnham-MacRae/ac8a0f9953c6575c1262ea37772b83c23c0d2ced> (дата звернення 20.09.2023)
55. Mikkelsen M.F., Jacobsen C.B., Andersen L.B. Managing employee motivation: Exploring the connections between managers' enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation // *Int. Public Manag. J.* 2017. №20. 183–205. URL: <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1043166> (дата звернення 21.09.2023)
56. Nieżurawska J., Kycia R.A., Ludviga I. Structured multi-criteria model of self-managed motivation in organizations based on happiness at work: pandemic related study // *Scientific Reports*. 2023. №13 URL: <https://doi.org/10.1038/s41598-023-43626-5> (дата звернення 27.09.2023)

57. North, M. S., Shakeri, A. Workplace subjective age multidimensionality: Generation, age, tenure, experience // *Work Aging Retirement*. 2019. № 5(4), С. 281–286.
58. Schooley, S. Beyond the Clock: The Benefits of Highly Motivated Employees. *Business* // 2023. URL: <https://www.business.com/articles/the-benefitsof-highlymotivated-employees/> (дата звернення 23.09.2023)
59. Schwartz M. The motivation of employees is becoming more and more important // *Stahl und Eisen*. 2018. № 138. С. 61–63. URL: https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=The+motivation+of+employees+is+becoming+more+and+more+important&author=Schwartz,+M.&publication_year=2018&journal=Stahl+und+Eisen&volume=138&pages=61-63 (дата звернення 26.09.2023)
60. Sobeys // Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.sobeys.com/en/> (дата звернення 18.10.2023)
61. Reyna Dest Jawaad, Russell Weston Saputra, Sargent Weah Elorza Effect of Human Resources Policies on Employee Satisfaction; A Case study of Loblaw Companies Limited, Canada // *Journal of Human Resource & Leadership*. 2022. № 6 (5). С.11-20
62. Romsey J. How Flexible Rewards Programs Boost Employee Engagement // *Society for Human Resource Management*. 2022. URL: www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/how-flexible-rewards-programs-boost-employee-engagement.aspx (дата звернення 01.10.2023)
63. Walmart // Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.walmart.ca/en> (дата звернення 18.10.2023)
64. Zvereva G.N. Motivational theories in establishments management systems // *Theoretical Economy*. 2018. №3 (45). С. 121-126.