

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

На тему: «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В
СУЧАСНИХ УМОВАХ»

Виконала: студентка 2 курсу,
групи ЕЖз-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-менеджмент»

Мішель АСКАР

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:
д.е.н., доцент, професор кафедри
державного управління,
публічного адміністрування
та економічної політики
Харківського національного
Економічного університету
імені Семена Кузнеця
Марина МАЩЕНКО

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«15» грудня 2022 року

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

Аскар Мішель Джамаль

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління персоналом малого підприємства в сучасних умовах»
керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«11» жовтня 2022 року № 2101-5/1728

2. Строк подання студентом роботи «01» грудня 2022р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: обґрунтовано теоретичну сутність менеджменту персоналу малих підприємств; визначено особливості управління персоналом на малому підприємстві; проведено оцінку фінансово-господарської діяльності малого підприємства; проведено аналіз персоналу малого підприємства; визначено напрямки удосконалення управління персоналом на малому підприємстві.

4. План роботи

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

5. Дата видачі завдання «03» червня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

Мішель АСКАР
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Ганна СУКРУШЕВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Ірина ТЕРНОВА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1 Теоретична сутність менеджменту персоналу малих підприємств .	7
1.2 Особливості управління персоналом на малому підприємстві	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «SHINING STYLE»	31
2.1 Оцінка конкурентного середовища та фінансового результату ТОВ «SHINING STYLE»	31
2.2 Аналіз персоналу ТОВ «SHINING STYLE»	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «SHINING STYLE» В СУЧАСНИХ УМОВАХ	53
3.1 Впровадження комісійної системи оплати праці ТОВ «SHINING STYLE»	53
3.2 Формування організаційної культури ТОВ «SHINING STYLE» як дієвого інструменту системи управління персоналом	63
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

В умовах кризових явищ у вітчизняній економіці одним із найважливіших аспектів функціонування будь-якого підприємства виступає процес управління персоналом, що сприяє збільшенню рівня конкурентоспроможності, економічного розвитку і прибутковості системи менеджменту та підвищенню його ефективності. В таких умовах одним із провідних завдань для управлінського персоналу на підприємствах є сформулювати ефективну систему управління персоналом як передумову для раціонального застосування трудових ресурсів, росту продуктивності праці, економічного розвитку та налагодження функціонування підприємств. Відповідно до цього, особливу гостроту має розробка напрямів збільшення ефективності та результативності управління персоналом підприємств з метою забезпечити результативність роботи в довгостроковій перспективі, що підвищить їхню конкурентоспроможність та виробить сприятливі умови для розвитку.

В цілому в розвитку економіки важливу економічну та соціальну роль відіграють саме суб'єкти малого підприємництва. Рівень економічного розвитку малого бізнесу впливає на пришвидшення науково-технічного прогресу, економічне зростання, створення нових робочих місць, насичення ринків товарами потрібної якості, тобто вирішує безліч важливих соціальних, економічних та інших проблем.

В усіх економічно розвинутих країнах, держава надає істотну підтримку малому підприємству. Для економіки країни діяльність малих підприємств є важливим фактором збільшення її гнучкості. За рівнем розвитку малого бізнесу, експерти судять про здатність держави адаптуватися до мінливої економічної ситуації.

Успіх підприємства прямо залежить від головного ресурсу компанії – персоналу. Ефективно побудована політика кадрового менеджменту дозволяє підприємству досягнути поставленої мети та посісти лідируючі позиції у своїй комерційній ніші. Таким чином, визначення напрямків покращання управління

персоналом на малому підприємстві, на даному етапі розвитку, є необхідним, а тема кваліфікаційної роботи, є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне і практичне обґрунтування управління персоналом малого підприємства в сучасних умовах.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- 1) обґрунтувати теоретичну сутність менеджменту персоналу малих підприємств;
- 2) визначити особливості управління персоналом на малому підприємстві;
- 3) дати оцінку фінансово-господарської діяльності малого підприємства;
- 4) провести аналіз персоналу малого підприємства;
- 5) визначити напрямки удосконалення управління персоналу на малому підприємстві.

Об'єктом кваліфікаційної роботи виступають процеси пов'язані з діяльністю малого підприємства в сфері управління персоналом.

Предметом кваліфікаційної роботи виступають механізми управління персоналом на малому підприємстві.

При написанні кваліфікаційної роботи було використано такі методи: для дослідження використані різні методи: узагальнення та систематизації – вивчення та впорядкуванні наукових проблем управління персоналом; діалектичний – для пізнання сутності менеджменту персоналу; аналізу, синтезу, індукції, дедукції – при вивченні особливостей управління персоналом. Методи конкретного і абстрактного використані при вивченні процесів організації і порядку менеджменту персоналу, конкретних складників і чинників, що їх зумовлюють при виявленні впливу управління персоналом на діяльність підприємства; аналогії – для розкриття сутності терміну управління персоналом. Статистичні методи застосовані для аналізу стану і виявлення тенденцій управління персоналом. Монографічний – вивчення досвіду управління персоналом окремих малих підприємницьких структур; системний – для обґрунтування системності процесу управління персоналом малих підприємств; графічний – для забезпечення наочності наведених даних.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Теоретична сутність менеджменту персоналу малих підприємств

Управління і менеджмент посідають важливе місце в системі економічних наук. Менеджмент як наука про організацію виробництва та управління людьми зацікавлює все ширше коло спеціалістів.

Менеджмент є своєрідним процесом інтеграції, в межах якого спеціалісти та професіонали створюють підприємства й керують ними через процес встановлення місії, системи цілей, а також розробки напрямів їх досягнення. Тож менеджмент – це вміння скерувати інтелектуальні здібності, працю, індивідуальні особливості працівників підприємства на досягнення поставлених цілей. Такий підхід дозволяє розглядати менеджмент як процес впливу на трудовий колектив і окремих його працівників з метою отримання максимально можливого позитивного результату.

В сучасних динамічних і складних умовах розвитку інтерес до практики та теорії управління персоналом поступово зростає. На ефективну та результативну діяльність підприємства безпосередньо впливає підтримка високої якості забезпечення персоналом. Ті підприємства, що краще забезпечують себе висококваліфікованими кадрами, досягають значно вищих результатів. Найважливішою складовою частиною продуктивних сил є саме люди, їх освіта, майстерність, що визначально впливає на конкурентоспроможність продукції підприємств та стан їхнього економічного розвитку. Будь-яке підприємство може ефективно працювати при умові, коли воно володіє необхідним кваліфікаційним і професійним складом працівників, доцільною кадровою структурою. Управління персоналом є однією із провідних функцій будь-якого підприємства, пов'язане з використанням можливостей працівників для багаторазового підвищення його ефективності.

Так, в наш час існує велика кількість різних підходів, які пояснюють сутність визначення «управління персоналом». Своє вираження вони знаходять у працях іноземних та вітчизняних науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення поняття управління персоналом

Автор	Визначення	Ключові слова
Мажник Л.О., Новікова М.М. [4, с.57]	«...це діяльність, яка направлена на досягнення найефективнішого застосування працівників для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства»	застосування працівників
Михайлова Л.І. [3, с.87]	«...це сукупність принципів, механізмів, методів і форм взаємодії під час діяльності, розвитку та формування персоналу підприємства, що реалізується у вигляді ряду взаємопов'язаних видів та напрямків діяльності»	сукупність принципів, механізмів, методів і форм взаємодії
Мостенська Т.Л., Гуткевич С.О., Рульєв В.А. [8, с.12].	«...це організований системний процес ефективного використання й відтворення усіх кадрів підприємства, що направлений на досягнення поставлених цілей»	процес відтворення й ефективного використання кадрів організації
Мельничук Д.П., Крушельницька О.В. [2, с.16]	«...це планомірно організований системний вплив через систему взаємопов'язаних соціальних і організаційно-економічних заходів, направлених на створення умов використання й нормального розвитку потенціалу працівників на рівні організації»	створення умов використання та розвитку потенціалу працівників
Шапіро С.А. [6, с. 13]	«...це процес забезпечення фірми (підприємства) кадрами, організація їх соціального і професійного розвитку, а також раціонального та ефективного використання»	процес забезпечення підприємства кадрами
Янковська Л.А. [7, с. 6]	«...це сукупність форм, способів і методів управління персоналом з ціллю забезпечення невиробничих і виробничих структур працівниками необхідних кваліфікацій, спеціальностей і професій, а також управління відносинами працівників в процесі виробництва»	сукупність форм, способів і методів управління персоналом
Сербіновський Б.Ю. [5, с.57]	«...це комплекс впливів управлінців (методів, принципів, форм і засобів) на діяльність, поведінку та інтереси працівників з ціллю максимально використати їх потенціал під час виконання трудових функцій»	комплекс впливів управлінців
Тонюк М.О. [14, с.63]	«...це систематична ціленаправлена діяльність по формуванню оптимальної структури робочої сили, з необхідними для підприємства якостями та кваліфікаціями, розробка системи їх ефективного контролю та мотивації з ціллю стабільного розвитку підприємства»	систематична ціленаправлена діяльність по формуванню оптимальної структури робочої сили
Визначення автора	«...це систематична діяльність по формуванню оптимальної структури робочої сили для досягнення цілей підприємства»	

Джерело: [систематизовано автором]

Збільшення кількості малих організацій, які охоплюють все більший обсяг ринку праці, суперечить традиційному прагненню теорії організацій та теорією управління персоналом для вивчення законів розвитку великих підприємств та компаній.

В розвитку економіки кожної держави помітну роль відіграє підприємництво, воно виконує ряд важливих функцій, як соціального, так і економічного характеру. Його економічна роль полягає в тому, що воно сприяє розвитку конкуренції, мобілізує виробничі і фінансові ресурси населення, забезпечує поповнення місцевого і державного бюджету за рахунок надходжень зборів та податків, є своєрідним двигуном для науково-технічного прогресу і т. п. У соціальному значенні підприємництво забезпечує ринок потрібними послугами та товарами, сприяє формуванню нових робочих місць, намагаючись найбільш повно задовольнити потреби споживача.

Так, за словами Л. Буряка, мале підприємництво – «це особливий вид торговельної та виробничої діяльності, посередництва чи надання послуг, що характеризується інноваційним характером проведення та повною свободою вибору, чітко орієнтоване на досягнення відповідного комерційного зиску та позначається чималою ймовірністю економічних ризиків» [8, с. 9].

На думку Г. Меньяйлової, мале підприємництво являється особливим економічним сектором, що утворюється з сукупності малих підприємств та виступає в умовах ринку суспільною специфічною формою дрібного виробництва [22, с. 151].

З. Варналій відзначав, що мале підприємництво – це «інноваційна та самостійна діяльність малих підприємств та громадян-підприємців на власний ризик з ціллю отримати підприємницький дохід. Увагу варто звертати не лише на кількісні, а і на якісні ознаки: на безпосередній характер відносин між робітником і господарем, правову незалежність, сімейне володіння справою, малий ринок збуту, повну відповідальність за результати господарювання» [10, с. 119].

Трохи інше трактування даного терміну подано авторами колективної монографії, котрі стверджують, що мале підприємництво – це «особливий вид

підприємництва, що відповідно до вимог економічного закону суспільного поділу праці, з однієї сторони, орієнтований на отримання прибутку та задоволення потреб суспільства, а, з іншої, на основі відносно невеликої приватної власності, на засоби виробництва в різних її видах та формах, що реалізується в діалектичній єдності з контролем та управлінням в особі суб'єкта підприємницької діяльності при умові високого ступеню ризику та інновацій, майновій відповідальності за результатами господарювання та персоніфікованому управлінні» [11, с. 38].

Відповідно до положень чинного законодавства можемо зробити висновок, що мале підприємство – це суб'єкт господарювання, що займається підприємницькою діяльністю з ціллю отримати прибуток або іншу економічну вигоду, є юридичною собою та відповідно до визначених у Господарському кодексі критеріїв відноситься до категорії малих

Користуючись тлумаченням із Господарського кодексу України [5] у таблиці 1.2. надамо класифікацію суб'єктів підприємництва.

Таблиця 1.2 - Вітчизняні критерії ідентифікації суб'єктів господарювання

Суб'єкт господарювання	Величина суб'єкта господарювання	Середня кількість працівників, осіб	Дохід, млн. євро/ рік
Юридична особа Фізична особа	Мікро	≤ 10	≤ 2
Юридична особа Фізична особа	Мале	≤ 50	≤ 10
Юридична особа Фізична особа	Середнє	≤ 250	≤ 50
Юридична особа	Велике	250	50

Джерело [Господарський кодекс]

Отже, малий бізнес (мале підприємство) – це інноваційно спрямована, на власний розсуд та ризик, самостійна діяльність юридичних осіб (підприємств) та громадян-підприємців, що провадиться з ціллю задоволення особистих і суспільних потреб та отримання прибутку.

Таким чином, під час визначення малого підприємства можуть застосовуватись якісні та кількісні критерії.

До якісних критеріїв відносяться наступні: значний рівень конкуренції, висока функціональна та організаційна гнучкість, орієнтація переважно на місцеві ринки збуту продукції і джерела сировини, поєднання декількох виробничо-управлінських функцій в одній особі, необхідність у розумній підтримці великим бізнесом і державою, обмеженість матеріальних і грошових ресурсів.

До кількісних же критеріїв відносяться наступні: обсяг (оборот) продаж, кількість працівників, кількість підрозділів або філій, величина активів, сукупний капітал підприємства, його частка на ринку.

Роль середнього і малого бізнесу визначено класичними завданнями, що вирішуються даним сектором економіки в розвинутих державах. Сюди, насамперед, відносяться такі завдання, як «згладжувати коливання економічної кон'юнктури, розвивати здорове конкурентне середовище економіки, формувати якісну і диверсифіковану систему виробничих, організаційних і побутових послуг, створити значну кількість нових робочих місць, сформувати найважливіший прошарок суспільства – середній клас, розвивати інноваційний потенціал економіки, впроваджувати нові форми виробництва, організації, фінансування і збуту» [12, с. 157].

В Україні для стабілізації розвитку малого бізнесу також є необхідним підвищувати ефективність організації управління малими підприємствами, і в першу чергу – контролю і планування. За чисельністю персоналу розмір малого підприємства в середньому складає шість осіб. Управління таким підприємством здебільшого здійснюється в особі підприємця в «ручному» режимі [3]. Система стратегічного та тактичного планування практично відсутня. В Україні стратегічні плани малих підприємств переважно сходяться з оперативними і відображають бажання власника максимізувати прибутки в даний момент. В західних підприємствах стратегічні плани здебільшого відображають необхідність майбутнього стабільного розвитку при наявності оптимальних доходів в теперішньому. Як наслідок, західні і українські підприємства мають зовсім різні

стратегічні цілі і, як правило, отримують і різні результати.

В даний момент через нестачу досвіду та необхідної кваліфікації на підприємствах малого бізнесу в Україні неможливо впровадити системи контролінгу для ефективної організації контролю та планування лише силами персоналу [4]. Саме тому постає потреба отримання послуг від зовнішнього контролера. Ці послуги не мають бути безкоштовні, але дотації держави можуть бути застосовані для субсидування базового набору консультаційних послуг для малих підприємств із врахуванням нагальних потреб. Зарубіжний досвід організації планування демонструє нам, що підприємству під час формування планів необхідно декілька підходів: планування прогнозне чи довгострокове (від минулого до майбутнього) і стратегічне (від теперішнього до майбутнього). Довгострокове планування характерне для виробництва продукції, яка знаходиться в стадії насичення чи розвитку та відрізняється стабільністю характеристик і технологічних процесів. Стратегічне - ефективне для реорганізації існуючих виробництв і створення нових, а також процесу відновлення продукції. Такі процеси характеризуються значним обсягом організації робіт і високим ступенем невизначеності.

На мікроекономічному рівні функціонування малих підприємств описує поле взаємовідносин між суб'єктами ринку і державою.

Необхідність емпіричних досліджень та теоретичних узагальнень практики управління персоналом все частіше виражається в малих організаціях. Складання цієї потреби значною мірою сприяло тому, що останнім часом кількість публікацій в журналах, що адресовані власникам бізнесу, які самостійно керують своїми компаніями, присвячені проблемам управління персоналом. Ці факти говорять нам про те, що керівники малих організацій більше зацікавлені у підвищенні ефективності завдяки компетентному управлінню людськими ресурсами.

Незважаючи на докази проблем, дослідження в галузі середнього та малого бізнесу щодо питань управління персоналом майже не ведуться. Однією з причин цього положення є те, що середній та малий бізнес багато в чому залишається

прихованим від зовнішніх очей. Власники бізнесу дуже насторожено ставляться до стороннього вигляду, маючи серйозні підстави для цього в умовах обтяжливої конкуренції.

У той же час, усвідомлення проблеми власників бізнесу є найбільш чітко. Ця обставина породжує конфлікт з мотиваційного управління: очевидно, що проблеми повинні бути вирішені, але існує небезпека вступу в компанію сторонніх. Для визначення основних напрямків досліджень у цій галузі необхідно оцінити пріоритетні проблеми, що стосуються всіх малих організацій та обмеженого стану. Ідентифікація загальних проблем створить основу для систематичного аналізу функцій управління персоналом у малих організаціях [12].

Проблеми управління персоналом у середніх та малих організаціях можна розділити на декілька основних блоків: юридичні, організаційні, управлінські. На нашу думку, провідними факторами, що визначають ці проблеми, є форма майна та структура персоналу. Обидва ці фактори однаково впливають на трансформацію компанії, фірми, підприємства з формальної організації в групу, яка організовує відносини на основі умовного, неявного, і ніде не фіксованих угод.

Орієнтований на клієнта бізнес особливим станом відображається на структурі персоналу. В організаціях, що беруть участь у обслуговуванні клієнтів, особлива увага зазвичай приділяється вибору працівників. Саме відбір стає першою технологією, яку вимагають невеликі організації, і найчастіше вона надається спеціалізованими компаніями рекрутингових агентств, до яких звертаються невеликі фірми з запитом на вибір фахівців, за їх допомогою до малих підприємств наймаються досвідчені фахівці, які можуть принести позитивний результат в організацію. На жаль, цей потенціал залишається незатребуваним, оскільки, крім процедур відбору персоналу в компанію, не застосовуються інші форми структурування персоналу, що, безсумнівно, призводить до нових видів організаційних витрат.

Невеликий розмір організації, обмежена кількість працівників є причиною особливої залежності клієнтоорієнтованої компанії, від працівника. Кожен працівник, працюючи з власною групою клієнтів, стає провайдером послуг для

цих клієнтів. Зрештою, споживачам стає не таким важливим, з якою компанією він має справу, оскільки конкретний працівник вирішує всі проблеми та питання клієнта. Працівник у цій ситуації стає певним буфером між полем клієнта та компанією, поступово присвоюючи собі ресурс, створений за допомогою базового продукту компанії - клієнтської бази. Використання клієнтської бази може бути прихованою - в цьому випадку працівник використовує компанію як донор, укладаючи з клієнтом договір за винагороду, в обхід компанії. Відкрите заволодіння клієнтською базою є найбільш небажаним варіантом для компанії, оскільки в цьому випадку працівник залишає компанію, наймається на роботу до конкурента, взявши клієнтську базу як підставу для отримання більш сприятливих умов для найму в компанії конкурента.

Перелічені проблеми стають все більш очевидними і впливають на не лише малі та середні компанії, але й на більших учасників ринку, особливо в галузях б'юті-індустрії, недержавної медицини, нерухомості та страхування. Одним із наслідків усвідомлення цих проблем є широке збільшення інтересу до мотиваційних проблем, особливо у розвитку лояльності персоналу. У зв'язку з цим слід зазначити, що інтерес організації, готовність керівництва інвестувати у персонал у ситуації, орієнтованого на клієнта бізнесу, супроводжується опір самих працівників. Зокрема, цей опір стосується навчання, внесення змін до системи заробітної плати, змін у формах та методах контролю та звітності. Співробітники вважають за краще залишатися унікальними фахівцями, які володіють «спеціальними таємницями», намагаються залишатися єдиними носіями професійних технологій та наполягають на тому, що передавати ці секрети іншим працівникам, неможливо. Співробітники прагнуть зберегти власну автономію всіма способами, що рано чи пізно призводить до того, що всі організаційні інвестиції в персонал залишаються безповоротними. Об'єктивний фактор також дає особливу гостроту цій проблемі - дійсно, у малих організаціях майже всі експерти є унікальними. У компанії, де працює до 20 людей, половина працівників мають не лише особливий досвід, але й спеціальний професійний та організаційний статус. Компанії часто потрібен лише один маркетолог, один

спеціаліст з реклами, один системний адміністратор тощо. Відсутність масового перетворює всіх працівників на фахівців, вони перестають відчувати і справді бути виконавцями, і це породжує додаткові труднощі в управлінні. Ефективність працівників важко оцінити, майже неможливо запровадити розумні стандарти розвитку та діяльність з планування.

Проблеми управління малими організаціями показують, що саме в малих компаніях ефективність діяльності забезпечується лише індивідуальними характеристиками працівників. Фактично, мова йде про те, що в малих за численністю компаніях, як ніде очевидне зв'язок між загальним та кадровим менеджментом. Ось чому при вирішенні управлінських проблем кадрові підходи не дають результатів, а фахівці в галузі управління персоналом вимушені просити професійної підтримки у колег, котрі компетентні у загальному (організаційному) управлінні.

Однією з проблем є проблема дисбалансу функціональної структури малих компаній, невідповідність розподілу функцій в структурі бізнес-процесів та організаційної структури (кордоном посад). У невеликій організації деякі працівники (іноді половина складу персоналу) фактично займають 2-4 позиції і змушені самотійно визначати співвідношення цих посад при розміщенні пріоритетів та планування діяльності. Невеликі компанії відрізняються тим, що в їх формальному розумінні немає посад, але лише об'єкти професійного управління визначаються та індивідуально фіксуються. Обсяг їх розвитку, визначений лише особистими характеристиками, лежить в основі формальної консолідації офіційної позиції певного працівника. Наслідком цього явища є як вищезазначена залежність організації від працівника (унікальний фахівець), і неможливість визначити на організаційному рівні фактори успіху (включаючи економічні). Як результат, невеликі компанії створюють спеціальні форми тиску, на ринок праці, що складаються зі змін у визначенні рівня заробітної плати, за окремими посадами, та вимог комбінації в одному фахівцеві, різних компетенцій в професійних сферах.

Невеликі організації орієнтовані на придбання «готових» фахівців, інвестицій, в розвиток яких виконали або інші роботодавці, або самі спеціалісти, за власні кошти. Розвиток персоналу стає завданням компаній лише тоді, коли керівництво виявляє ознаки погіршення позиції організації на профільному ринку, або у випадку, очевидних потреб у працівників нових компетенцій. В таких умовах, компанії вдаються до неявних форм розвитку персоналу.

Однією з неявних форм розвитку персоналу є навчання працівників без випуску сертифікатів, що підтверджують факт навчання. Багато компаній, звертаються за допомогою в організації навчання, тренінговим агенціям, або до приватних тренерів, мотивуючи своє звернення бажанням удосконалити компетентності персоналу, щоб персонал не міг скористатися фактом додаткової підготовки, щоб збільшити свою цінність на ринку праці. Таким чином, компанія намагається захистити себе та забезпечити стабільність персоналу. Перелічені проблеми не можуть охоплювати весь спектр феноменології управління персоналом в умовах малих організацій. Тим не менш, ряд ідентифікованих проблем дозволяє визначити основні особливості системи управління персоналом у малих організаціях.

Основна проблема - проблема загального менеджменту. Відсутність чіткої структури управління, неготовність до використання управлінських інструментів для вирішення організаційних проблем призводить до того, що в організаціях, з невеликою кількістю працівників, психологічний фактор відіграє велику роль. Недоліки системи управління компенсуються мотивацією працівників, що забезпечують особливості побудови відносин [13].

У невеликих організаціях працівники потрапляють в ситуацію підвищеної невизначеності, відсутності гарантій, що призводить до збільшення тривоги та бажання відшукати та застосувати адаптивні форми організаційної поведінки. В свою чергу, роботодавців це орієнтує для пошуку стабільних, надійних працівників та введення інструментів по підвищенню ефективності своєї діяльності. Однак завдання, що формуються в управлінні персоналом у малих організаціях, практично неможливо виконати. Ці завдання, як правило,

сформульовані, в абсолютних категоріях, не супроводжуються розрахунками ефективності і не підтримуються відповідним бюджетом.

Основним механізмом підвищення ефективності та організаційної стійкості є оцінка психологічних характеристик працівників. Орієнтація на психологічні характеристики формує особливі очікування, та фактично знімає з роботодавця відповідальність за розвиток персоналу, як організаційного ресурсу.

Механізм управління персоналом базується на інтеграції функцій управління працею, кадрами та соціальним розвитком. Організаційною основою механізму управління персоналом є кадрова служба, яка здійснює комплекс функцій управління. Кадрова політика, будучи одним з найбільш значущих факторів, що визначає функціонування та розвиток підприємства, не приділяє належної уваги з боку керівництва на багатьох малих та середніх підприємствах і зводиться до простого розрахунку необхідної кількості фахівців, відбору нових працівників та перекваліфікації. Хоча ефективність функціонування підприємства в цілому залежить від правильного відбору, розташування, мотивації персоналу та стимулювання його роботи, а також прагнення до професійного зростання.

Механізми кадрового менеджменту у малому бізнесі утворюють систему управління персоналом, планування персоналу, маркетинг персоналу, визначаючи персональний потенціал та потреби підприємства в персоналі, в обліку та нормуванні кількості працівників.

Управління малим бізнесом також характеризується тим, що керівник підприємства (у переважній більшості випадків є власником) майже повністю контролює кожен аспект діяльності компанії. Він повністю заглиблюється у справи і стає незамінною фігурою.

1.2 Особливості управління персоналом на малому підприємстві

Управління персоналом у малому бізнесі присвячено багато наукових досліджень поважних авторів. Особливості невеликого підприємства породжують, з одного боку, сприятливі можливості використання соціально-психологічних

методів управління персоналом, демократичного стилю як найбільш універсального, створюють можливості формування координованої команди та команд, очікування та запобігання конфліктам. З іншого боку, обмежені матеріальні та людські ресурси звужують можливості розробки та впровадження тривалої персональної політики, відбору конкурентоспроможного персоналу, навчання та перепідготовки. Сам лідер на таких підприємствах не завжди здатний вирішити широкий спектр проблем технічного, економічного, персоналу. Тому на Заході малий бізнес у процесі реалізації функцій управління персоналом часто вдається до аутсорсингу, тобто послуг спеціалізованих зовнішніх організацій. У бізнесі в нашій країні така можливість обмежена, по-перше, більш скромним складом таких організацій аутсорсингу, а по-друге, високою вартістю малого бізнесу їхніх послуг. Допомога малому бізнесу в ряді питань надання персоналу та управління персоналом може стати предметом державно-приватних партнерств на місцевому, регіональному рівнях.

Держава могла б взяти на себе наступні заходи:

1. Організація безкоштовного навчання та перекваліфікації персоналу для потреб малого бізнесу, використовуючи державні навчальні заклади середньої та вищої освіти, біржі праці та інші структури.

2. Створення спеціальних професійних центрів, що надають консалтингові послуги та лізинг персоналу в галузі юриспруденції, інноваційних технологій, бухгалтерського обліку, менеджменту, психології, офісної роботи та інших областей на вільній основі.

3. Оплата послуг комерційним кадровим агенціям з пошуку та вибору персоналу для малого бізнесу.

4. Організація обміну досвідом на семінарах, конференціях та курсах.

На невеликому підприємстві управління персоналом має ряд функцій, які повинен враховувати керівник. Дійсно, незалежно від того, в якій галузі працює підприємство та форми його майна, керівник тут тісно взаємодіє з кожним працівником. І тому від нього потрібен професіоналізм, і в побудові системи управління персоналом на малому підприємстві.

Персоналу малого підприємства, необхідно усвідомлювати, що їм, можливо, доведеться виконувати функції, які не відповідають їх посаді, тобто можна говорити про розширений перелік діяльності персоналу на малому підприємстві, тобто про універсальність працівників. Свобода у визначенні обов'язків кожного, а також здатність швидко ввести зміни у роботу, є одним із найсильніших аспектів організацій, які звичні для представників малого бізнесу. І ця функція повинна бути врахована під час управління персоналом. Працюючи на невеликому підприємстві, відстань між персоналом є мінімальною, в той же час зберігаються соціальні відмінності. У той же час, концепція "кар'єрного зростання" передбачає збільшення заробітної плати внаслідок розширення кола обов'язків та якості виконання завдань, ніж зміни посади.

Управління персоналом на невеликому підприємстві – має кілька особливостей:

По-перше, працівник що не відповідає певним набором особистих якостей, що прийняті в колективі підприємства, навряд чи затримається. Крім того, неможливо приховати інформацію на невеликому підприємстві від працівників, а це означає, що тільки тих, кому можна довіряти, будуть прийматися на роботу. Крім того, вибираючи працівника, керівник підприємства не стільки зосереджується на прямих доказах професіоналізму претендента, а буде шукати докази, що претендент на вакантну посаду, впорається з обов'язками, які на нього покладаються. Соціальна невпевненість - це умова, яку необхідно враховувати під час управління персоналом. Саме захищені працівники малих підприємств, оскільки вони регулюють свої відносини з роботодавцем лише Кодексом праці, організація профспілок, підготовка трудових договорів тощо не надаються.

На початку діяльності невеликих підприємствах часто немає обладнаної інфраструктури: приміщення, обладнання. Отже, саме на це будуть витратитися кошти підприємства, тому на навчанні працівників, як правило, менеджери змушені економити.

Незважаючи на деякі недоліки, працівники невеликого підприємства можуть бути ще більше зацікавлені у роботі у великому масштабі. Під час

управління персоналу потрібно мати на увазі, що саме може слугувати мотивацією працівників. Система управління персоналом передбачає можливість оцінки та заохочення працівників, які показали хороші результати. Це може бути матеріальне заохочення та просування по кар'єрній драбині. Тісна співпраця дає змогу швидко вирішити проблеми та знайти вихід із не стандартних ситуацій, а працівники мають можливість безпосередньо впливати на прийняття рішень. І правила не обмежують працівників настільки сильно, як при роботі у великих компаніях, які не можна ігнорувати в процесі управління персоналом. Співробітники можуть брати участь у доходах компанії, а також стати партнерами чи акціонерами. Управління персоналом також передбачає постійний відгук між лідером та роботою, що є однією з головних умов успіху. Як уже зазначалося вище, конкретна лінія управління в малому бізнесі - це низький рівень спеціалізації управлінських функцій, коли необхідно "робити все для всіх". Тому наявність кваліфікованого персоналу має особливе значення для малих підприємств. Перш за все, одним із пріоритетних завдань малого бізнесу - вибір високопрофесійних фахівців. І, як правило, на невеликих підприємствах немає відділу з управління персоналом чи менеджера по роботі з персоналом. Не кожне невелике підприємство може дозволити собі користуватися послугами рекрутингових агентств, оскільки послуги таких фахівців та компаній є досить дорогими. Тому лідери таких організацій повинні вирішити питання вибору персоналу, як правило, самостійно. Крім того, через відсутність спеціалізованого персоналу з управління кадрами на невеликому підприємстві, інтерв'ю, як правило, проводиться в один етап. Претендент на посаду розмовляє зі своїм майбутнім менеджером, або керівником підприємства. Тому для найбільшої ефективності процесу пошуку та відбору персоналу, керівник малого підприємства (або менеджер з персоналу, якщо такий є) повинен володіти усім набором методів залучення кандидатів та використовувати їх залежно від конкретного завдання. Для успішної організації пошуку кандидатів слід керуватися двома основними правилами:

- завжди шукати кандидатів всередині організації;

- використовувати щонайменше два методи залучення кандидатів ззовні.

Організація роботи персоналу в невеликій організації є важливим питанням. Присутність працівників, без яких компанія могла виконувати всі завдання, призводить до необґрунтованих витрат на персонал. Тому, перш ніж брати участь у наборі персоналу, необхідно ретельно розглянути структуру організації, адекватно оцінити можливості людини (тобто скільки роботи він зможе виконати) і лише після розміщати оголошення про вакансії в компанії.

Розвиток персоналу також є однією з найважливіших напрямків управління персоналом та факторів успішної діяльності невеликого підприємства. Інвестування в розвиток персоналу відіграє велику роль, ніж інвестування в розвиток та вдосконалення інших виробничих процесів. Для ефективного вирішення проблем організації для цього потрібні люди, які повинні розвиватися як працівники, так і як особистість.

Розвиток персоналу повинен бути на передньому плані, для якого це необхідно:

- підтримка працівників, здатних до навчання;
- розповсюдження знань та передового досвіду;
- навчання молодих кваліфікованих працівників;
- усвідомлення управлінського персоналу про важливість розвитку працівників;
- зниження плинності персоналу.

На підприємствах малого бізнесу, завдяки обмеженим фінансовим ресурсам, навчання поза компанією рідко практикується. Окрім економічних, визначаються наступні причини:

- недооцінка потреби у навчанні самих лідерів;
- невизначеність майбутнього компанії, що породжує нерозуміння - чому навчати;
- відсутність коштів;
- побоювання, що працівник, який підвищив свою кваліфікацію, піде з компанії к конкуренту;

– відсутність необхідних курсів або інформації про ті структури, які проводять навчання.

В результаті оцінки персоналу формуються такі документи:

- результати тестування професійних знань;
- соціально-психологічний портрет особистості;
- медичне свідоцтво про працездатність;
- оцінка ділових та моральних якостей;
- оцінка рівня виробничої кваліфікації.

Компанія малого бізнесу сама вибирає форму, систему винагороди для своїх працівників, користуючись при цьому законодавством про працю, а також усі види додаткових платежів: надбавки, бонуси, збільшення стимулюючих фондів, дивіденди для акцій тощо.

Загальний рівень винагороди на підприємстві малого бізнесу може залежати від таких основних факторів:

- результати економічної активності організації, рівень її прибутковості;
- персональна політика підприємства;
- рівень безробіття в регіоні, середня заробітна плата в регіоні працівників відповідних спеціальностей;
- вплив профспілок, конкурентів та держави.

Мета раціональної організації заробітної плати - забезпечити дотримання її вартості та внесок праці персоналу до загальних результатів економічної діяльності підприємства малого бізнесу, тобто встановлення відповідності між мірою праці та мірою споживання. Організація заробітної плати у багатьох малих підприємствах України, базується на таких принципах:

1. Реалізація оплати, залежно від кількості та якості праці.
2. Диференціація заробітної плати залежно від кваліфікації працівника, умов праці, промисловості та регіональної приналежності до підприємства малого бізнесу.
3. Систематичне збільшення реальної заробітної плати, тобто перевищення темпів зростання номінальної заробітної плати над інфляцією.

4. Справедливість, тобто гідна оплата за гідну працю.
5. Перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати.
6. Облік шкідливих умов праці та важкої фізичної праці.
7. Стимуляція якості праці та сумлінне ставлення до роботи.
8. Матеріальне покарання за брак та безвідповідальне ставлення до своїх обов'язків, що призвело до будь-яких негативних наслідків.

У розпорядженні підприємства малого бізнесу існують широкі можливості у виборі певних форм або систем заробітної плати, а також визначення бонусів та стимулів. Таким чином, створюючи систему найму, розвитку та навчання персоналу від потреб працівників до реалізації стратегічних цілей підприємства, керівник отримує можливість створити команду професіоналів в своїй галузі.

Проблема досягнення ефективності різних процедур управління персоналом, незважаючи на досить тривалий час її теоретичного розв'язання науковцями світу, все ще залишається досить актуальною для сучасних українських підприємств та особливо для малого бізнесу. Дійсно, сьогодні в Україні малий бізнес починає поступово розвиватися, підприємці відкривають власні справи і держава у цьому їм сприяє, створюючи відповідне нормативне поле. Водночас уряд формує виключно законодавчу основу існування малого бізнесу, а соціально-економічна ефективність функціонування самої організації залежить від досягнутої результативності взаємодії її керівництва безпосередньо з персоналом. Адже ключовим фактором успіху є згуртованість, єдність, взаєморозуміння і взаємодопомога, ступінь лояльності та довіри персоналу до керівників та до організації в цілому.

Проте досягти такого результату досить складно через наявність великої кількості обмежень організаційно-управлінського, фінансово-економічного та психологічного характеру.

В таблиці 1.3 наведено особливості управління персоналом на малому підприємстві.

Таблиця 1.3 – Особливості управління персоналом на малому підприємстві

№ п/п	Особливість управління персоналом	Характеристика
1	Гнучка організація праці	Не існує чітких функціональних підрозділів між виробничим та адміністративним персоналом, що сприяє зменшенню відстані між персоналом, але не усуває соціальних відмінностей (наприклад, під час оплати праці)
2	Проста організаційна структура	Призводить до розуміння кар'єри не як посадовому зростанню, а як до підвищення заробітної плати, зростання професіоналізму і ускладнення та розширення функціональних обов'язків
3	Висока інформованість працівників	Керівнику важко приховати від свої підлеглих відомості про методи роботи, відносини з клієнтами та державними органами
4	Високі вимоги до особистих якостей працівника	Маленький колектив, дуже швидко позбавиться тих співробітників, особисті якості котрих, не відповідають прийнятним нормам та цінностям підприємства
5	Низький рівень бюрократії в роботі	На малих підприємствах відсутні деякі правила та документи з регламентації роботи з персоналом, а існує система неформальних установок
6	Соціальна незахищеність	Лише керівник підприємства впливає на добробут підлеглих В багатьох підприємствах відсутні профспілки, колективні договори, які здатні захищати інтереси працівників

Джерело: [складено автором на основі 18; 24]

Сучасна система управління для невеликого підприємства повинна бути простою та гнучкою. Основним його критерієм є забезпечення конкурентоспроможності й ефективності роботи. Це особливо важливо для підприємств малого бізнесу, оскільки, в разі, не дотримання цих умов, важко розраховувати на успіх компанії.

Механізми управління персоналом є основними важелями впливу на систему управління для підвищення ефективності діяльності малого підприємства. На рисунку 1.1. представлено три групи механізмів управління персоналом.



Рисунок 1.1 – Групи механізмів управління персоналом

Джерело: [розроблено автором на основі 23; 32]

Управління персоналом - це доволі відповідальна та складна галузь менеджменту, від ефективності якої в значний мірі залежатиме конкурентність

продукту підприємства на ринку та загальна результативність його роботи. Одночасно із цим, на загальну ефективність управління персоналом впливає значна кількість чинників, нівелювання негативного впливу кожного з яких вимагає вчасного корегування кожної складової процедури даного процесу. До найбільш впливових чинників слід віднести такі:

1) розмір компанії - чим більшим за розміром є підприємство, тим апріорі більше можливостей і підстав воно має для власного прогресивного розвитку, проте втрачає маневреність та швидкість у прийнятті рішень, що може негативно позначатися на кінцевих результатах діяльності підприємства;

2) рівень професійної компетентності персоналу та наявність талантів - чим вищим є вихідний рівень компетентності персоналу, тим менших зусиль необхідно буде докласти керівництву, щоб довести його до необхідного рівня;

3) ступінь лояльності персоналу до керівництва та компанії в цілому - чим вищою є лояльність персоналу, тим більшим є ступінь зацікавленості працівників у збільшенні продуктивності власної праці та підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємства;

4) дієвість системи стимулювання - вірно обрані критерії стимулювання є запорукою успішної діяльності підприємства на перспективу;

5) наявність власної бази розвитку персоналу - в умовах обмеженості та дефіциту вільних коштів, наявність розвиненої інфраструктури професійного розвитку персоналу є запорукою безперервного процесу зростання його професійної компетентності тощо.

На невеликих підприємствах першою та головною особливістю управління персоналом є те, що усі кадрові процедури без виключення лежать в кругу обов'язків їхніх безпосередніх керівників [12, с. 324]. За таких умов загальна конкурентоспроможність та результативність функціонування підприємства на ринку залежатимуть від особистісних та професійних якостей керівника, його спроможності мотивувати, надихати та переконувати персонал до інтелектуальної та високопродуктивної праці, обізнаності про актуальний стан справ та професійного чуття за сферою діяльності.

Водночас, чим меншою кількістю персоналу підприємство характеризується, тим розмитішими є межі професійного поділу праці між його працівниками. Тобто працівниками виконуються не лише їх безпосередні обов'язки, а й все те, що необхідно підприємству в межах його поточної діяльності. Поступово працівники малих підприємств перетворюються з вузькопрофільних на універсальних фахівців, що дозволяє ще більше скоротити штат підприємства без втрати або деякого скорочення результативності його виробничо-господарської діяльності.

Основними мотивуючими факторами для працевлаштування працівників в таких організаціях можна вважати:

- розташування місця роботи неподалік від місця проживання;
- ділові відносини, що існують між керівником і працівниками, дозволяють запобігти або вирішити всі конфліктні ситуації в найкоротші терміни;
- результативність дій працівника значною мірою залежить від швидкості, з якою приймаються управлінські рішення;
- відсутність обмежень у виборі методів виконання поставленого завдання та заохочення індивідуального підходу;
- винагорода за працю залежить від конкретних результатів роботи людини, всього підприємства та особистісних відношень із керівником;
- співробітники мають можливість стати акціонерами або партнерами власника підприємства;
- заробітна плата за розмірами може не поступатися заробітній платі, яку отримують працівники великих підприємств.

Отже, проведений аналіз дозволив зробити висновок, що реалізація кожного з шести основних етапів процесу управління персоналом на малому підприємстві має ряд можливих як позитивних, так і негативних наслідків, які в тій чи іншій мірі будуть впливати на результативність діяльності підприємства в цілому. Для того, щоб мінімізувати негативні аспекти та всебічно посилити переваги кожного етапу процесу управління персоналом на малому підприємстві, може бути запропоновано такі рекомендації:

1. Для забезпечення ефективності процесу прийняття нового працівника на вакантну посаду або робоче місце на малому підприємстві мають бути виконаними певні умови. Крім стандартної формальної перевірки відповідності кандидата вимогам віку, рівня освіти, професіоналізму і досвіду роботи за обраним фахом, обов'язково мають бути ретельно оцінені такі характеристики, як зовнішній вигляд (вміння триматися, стиль одягу), культура поведінки, вміння слухати, вміння формулювати думки (культура мови), активність і зацікавленість у роботі взагалі і особливо на даному підприємстві. Досить важливо встановити чи не порушить нова людина морально-психологічна атмосфера в колективі, чи підходить вона за психологічними й особистісними критеріями, які в неї потреби. Результатом таких заходів має стати підвищення лояльності персоналу до підприємства і зростання продуктивності праці.

2. Процедуру адаптації нового працівника слід здійснювати повільно з метою виключення ситуацій, що могли б негативно впливати на процес входження працівника в трудовий режим колективу (надлишок або дефіцит інформації, трудові перевантаження і т. п.). З метою підвищення результативності процесу адаптації доцільно на першому етапі роз'яснити специфіку роботи на підприємстві новим співробітникам, довести вимоги функціональної гнучкості (періодичне виконання працівниками обов'язків, які не властиві їх посадам), так як іноді виникає необхідність замінити відсутніх працівників, а обсяги конкретних робіт постійно змінюється. Адаптацію вважають успішною, якщо працівники правильно виконують і розуміють власні посадові обов'язки, відчують власну причетність до справ підприємства та особисту зацікавленість у покращенні загальних результатів його діяльності.

3. Кадрова політика має враховувати і необхідний для перспективного розвитку підприємства певний відсоток оновлення кадрів. Розмір цього відсотку має бути обґрунтованим залежно від результатів комплексного аналізу наявного кадрового складу та динаміки ключових показників функціонування підприємства не менше ніж за останні три роки. Водночас слід дуже ретельно підходити до процедури оновлення кадрового складу, для чого доцільно висувати такі вимоги

до кандидатів, виконання яких створить підстави для стратегічного розвитку підприємства.

4. Головною умовою перспективного розвитку малого підприємства є запровадження безперервного розвитку персоналу, реалізація якого може бути здійсненою у будь-яких формах. Основними умовами досягнення ефективності процесу професійного розвитку персоналу на малому підприємстві мають стати: керівництво повинне створити психологічний клімат, який буде сприяти навчанню (заохочення зі сторони керівництва, підтримка з боку керівництва та персоналу, відповідні умови для навчання); посилення мотивації працівників до професійного розвитку (чітке розуміння мети і результатів навчання, змін, які відбудуться по його закінченню); обов'язкове створення умов для зворотного зв'язку, для чого навчальний процес слід розбити на спрощені етапи з покроковим відпрацюванням знань на практиці.

5. Із метою створення ефективної системи стимулювання працівників до постійного підвищення результатів власної діяльності слід застосовувати як матеріальні, так і нематеріальні важелі. Серед нематеріальних інструментів мотивації слід назвати можливість більш повного використання інтелектуального потенціалу працівника, підвищення кваліфікації та професійне навчання, соціальна захищеність, перспектива кар'єрного росту, забезпечення комфортних і безпечних умов праці, моральна винагорода (звання «Працівник місяця», «Кращий за професією» і т. п.), придатний психологічний клімат в колективі і т. п. Чим більше нематеріальних інструментів мотивації буде використано під час управління керівником, тим кращими будуть кінцеві результати діяльності. В основу ефективної системи стимулювання має бути покладено дієву систему оцінки результативності праці кожного працівника.

6. Обов'язковою умовою ефективної системи управління персоналом є налагодження оптимального, адаптованого до потреб малого підприємства кадрового діловодства, що забезпечить «прозорість» дотримання виконавської дисципліни працівників і тим самим посилить ступінь їх відповідальності за власні результати праці, професійні досягнення та особистісний розвиток.

7. Однією із найбільш важливих завдань керівника є створення комфортного морально-психологічного клімату в колективі, конструктивних взаємовідносин між керівництвом та працівниками з метою вчасного реагування на всі «вузькі місця», що виникають у процесі роботи та особисті проблеми працівників. При цьому розв'язання можливих конфліктних ситуацій багато в чому залежить від рівня професійної компетенції керівника, його вміння взаємодіяти з працівниками, що не в останню чергу визначається його загальним культурним рівнем.

Слід враховувати той факт, що не всі з перерахованих рекомендацій можуть бути одночасно використаними всіма без виключення малими підприємствами України. Запропоновані рекомендації мають стати орієнтиром при формуванні або коригуванні керівництвом власної кадрової політики.

Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно працівники організації використовують свій професійний та особистісний потенціал для реалізації поставлених перед ними виробничих цілей. За цих умов створення результативної системи управління персоналом малого підприємства повинно базуватися на передовій практиці зарубіжних і вітчизняних організацій, власному нагромадженому досвіді керівника щодо різних аспектів управління працівниками та науково обґрунтованих принципах ефективного управління. Запропоновані у роботі рекомендації щодо підвищення ефективності процесу управління персоналом в малій організації спрямовані саме на оптимізацію кадрової політики та підвищення рівня продуктивності праці через досягнення позитивних тенденцій зростання лояльності персоналу. Подальші дослідження мають бути спрямованими на конкретизацію індикаторів оцінки результативності здійснення кожного етапу управління персоналом в умовах малих підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «SHINING STYLE»

2.1 Оцінка конкурентного середовища та фінансового результату ТОВ «SHINING STYLE»

Протягом останніх років у світі, та в Україні промисловість у галузі послуг краси розвивається шаленими темпами. Як гриби після дощу з'являються салони та студії краси, які надають широкий спектр послуг. Щодня перелік цих послуг розширюється, вдосконалюється технології, зростає різноманітні рекламні компанії, внаслідок повсякденного зростання конкуренції. Конкурують усі та все, від матеріалів та технологій, до дизайну студій та салонів, навичок майстрів та успішних шкіл в навчанні майстрів.

Особливістю цієї сфери є велика конкуренція не лише серед майстрів, а й серед адміністраторів, SMM-менеджерів, таргетологів.

Також необхідно зазначити, що у зв'язку з постійним розвитком цієї сфери, система управління персоналом вимагає особливої уваги, оскільки цей тип послуг відноситься до типу економічної діяльності - надання послуг для населення, що тягне за собою постійну роботу з людьми, залучення нових клієнтів та поповнення постійного списку клієнтів, що є дуже важкою роботою, оскільки у клієнта завжди є спокуса, відвідати інший салон чи студію, що підкупає рекламними компаніями, бонусними пропозиціями, або зниженням цін на певний спектр послуг.

Виходячи з вищезазначеного, можна узагальнити, що сфера індустрії краси є дуже складною, непослідовною, жорсткою. Це сфера, яка рухається і розвивається дуже швидко, що вимагає скоординованих дій як від керівництва цього типу підприємства, так і від працівників, що надають цей тип послуг.

Для виявлення недоліків в роботі з персоналом, та визначення напрямків їх подолання, за об'єкт малого підприємства було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «SHINING STYLE».

Товариство з обмеженою відповідальністю «SHINING STYLE», було створено у 2016 році.

Салон знаходиться в центрі міста. Загальна площа салону – 130 квадратних метрів, що дозволяє надавати широкий спектр послуг як жінкам так і чоловікам. В салоні надаються такі послуги:

1. Послуги парикмахерських послуг для жінок та чоловіків;
2. Манікюрні послуги як для жінок так і чоловіків;
3. Послуги косметолога;
4. Послуги масажиста;
5. Послуги лешмейкера;
6. Послуги майстра бровіста;
7. Послуги майстра макіяжу.

На сьогоднішній день важливим фактором визначення долі багатьох підприємств, включаючи салонний бізнес, є явище як репутація. Напрацювати хорошу репутацію підприємства в галузі краси, можливо за 2-3 роки. Наступним кроком є її збереження, це досягається за допомогою ефективного управління персоналом підприємства, особливо в таких складових як найм, адаптація, та підвищення кваліфікації персоналу.

Головний капітал будь-якої організації - це люди, жива праця, людські ресурси. Соціально-економічне, виробництво та управлінське життя в організації починається з діяльності людини, яка керує речами, власною діяльністю та діями інших людей, сферами діяльності (процесів) підприємства. Відповідно до великої ролі людини, всіх працівників організації називають персонал, і кожного індивідуально - персоною - особистістю.

Загальна позитивна тенденція на ринку індустрії краси це постійна реалізація нових технологій. Зростаюча кількість салонів краси пропонує своїм клієнтам інтегрований підхід до технічного обслуговування, а також традиційні послуги, пропонуються додаткові процедури, спрямовані на зміцнення всього організму: індивідуальні інтегровані програми, процедури релаксації, спа-процедури, тощо.

Основним шляхом розвитку салону краси є інтегрований підхід до клієнта. Однак для успіху на цьому ринку салон повинен мати ряд важливих характеристик, серед яких ключовими є місце та рівень обслуговування. Конкуренти відіграють найважливішу, якщо не вирішальну роль в успіху салону краси. Великий вибір пропозицій з різних салонів, робить клієнта, власником на цьому ринку і дозволяє йому вибирати організацію в галузі краси, виходячи лише із свої інтересів.

Оскільки, було визначено, що на ринку послуг краси, дуже жорстка конкуренція, виявилось за необхідним проведення аналізу конкурентних переваг ТОВ «SHINING STYLE».

Для цього аналізу, було обрано, ще чотири підприємства, які працюють в даній галузі.

Визначення самої концепції «конкуренція» виникає, коли компанії борються за обмежений ресурс, який є аудиторією існуючих та потенційних споживачів послуг. Переможець найчастіше - це бізнес, який має один або кілька конкурентних переваг, які дозволяють йому досягти успіху. Переваги поділяються на зовнішні та внутрішні:

Зовнішні конкурентні переваги дозволяють бізнесу краще обслуговувати клієнтів: високоякісне обслуговування, комфорт для клієнта, вартість послуг, простота місця розташування, широка мережа тощо. Це переваги, які клієнти можуть безпосередньо оцінити в рамках отримання послуг.

Внутрішні конкурентні переваги пов'язані з особливостями організації бізнес-процесів, які дозволяють підтримувати високі стандарти: робота з персоналом та розвиток корпоративної культури, відповідна організаційна структура, налагодження ефективних бізнес-процесів, використання сучасних технологій та матеріалів тощо. Це переваги, які «невидимі» для клієнтів, але дозволяють надавати послуги на належному рівні.

Один із способів тримати руку на пульсі подій та своєчасно реагувати на зміни в конкурентному середовищі - це аналіз конкурентів.

Повний аналіз конкурентного середовища зазвичай проводиться за допомогою п'яти факторів Портера і виконується, якщо це необхідно (зазвичай не більше одного разу на рік), однак, можна виділити кілька «небезпечних» конкурентів, дії яких повинні бути контрольованими, щоб швидко реагувати на них.

Оскільки під час конкурентного аналізу компанія порівнює індивідуальні характеристики конкурентів зі своїми власними, результати найбільш зручні для виправлення у вигляді таблиці, де один стовпець обов'язково зарезервований для самої компанії. Тож чітко показує, в якій сфері, конкуренти попереду і працюють краще, в якій вони слабкіші, що корисного можна запозичити, на чому працювати.

В таблиці 2.1 представлено аналіз факторів конкуренції, салонів краси, що знаходяться в радіусі 2 кілометрів від салону «SHINING STYLE».

Таблиця 2.1 – Фактори конкуренції

Фактори	Салон «Карамель»	Студія «Dolce Vita»	Салон «Molla»	Студія «Каприз»	Салон «SHINING STYLE»
1	2	3	4	5	6
Рівень презентації компанії, її стиль, імідж	середній	середній	високий	низький	високий
Строк роботи салону	8 років	4 роки	1 рік	Понад 10 років	6 років
Місце розташування	В жилому будинку	Біля торгового центру	В новобудові еліт-класу	Біля метро	Біля бізнес-центру
Якість обслуговування	середня	середня	висока	нижче середнього	висока
Рівень цін	середній	високий	високий	низький	високий
Кількість позицій в прайс-листі салону краси	40	60	80	20	70

Графік роботи	Кожен день	Кожен день	Кожен день	Кожен день крім понеділка	Кожен день
Наявність онлайн-запису клієнтів	відсутня	присутня	присутня	відсутня	присутня
Безготівкова оплата на банківську картку	відсутня	присутня	присутня	відсутня	присутня
Кількість рекламних кампаній	мала	велика	мала	мала	середня
Наявність прийомів стимулювання лояльності клієнтів	відсутні	Дуже багато	відсутні	відсутні	На середньому рівні
Відгуки клієнтів	Позитивних більше 60%	Позитивних більше 50%	Позитивних більше 70%	Позитивних менше 50%	Позитивних більше 70%

Джерело: Розроблено автором

За даними таблиці можна провести аналіз конкурентів салону краси «SHINING STYLE»:

1) за першим фактором – рівнем презентації компанії, її стилю та іміджу, при порівнянні з конкурентами, можна сказати про те, що салон краси, що аналізується має високий рівень презентації – салон відрізняється модним дизайном, усі меблі нові, гармонійно вписуються в загальну концепцію салону;

2) на ринку надання послуг салон «SHINING STYLE» працює понад 6 років, що серед конкурентів є середнім показником;

3) місце розташування салону – салон знаходиться біля великого бізнес-центру, що дає можливість інтенсивному трафіку потенційних клієнтів;

4) за відгуками клієнтів – якість обслуговування в салоні висока, але необхідно продовжувати роботу, щодо недопущення її зниження;

5) необхідно відмітити, що рівень цін, споживачами визначено, як високий, тому є загроза втрати клієнтів із-за надто високих цін на послуги, це також

посилюється тим, що поблизу є два салони краси, які приваблюють клієнтів з низькою ціною;

6) графік роботи салону з 08:00 до 20:00, в разі необхідності, та за окрему плату, графік може мінятися за проханням клієнта, однак необхідно визначити, що це поодинокі випадки;

7) он-лайн запис клієнтів в салоні має місце, адже більше 70% клієнтів, використовують саме цей запис;

8) безготівковий розрахунок за послуги, проводиться, оскільки це зручно як для клієнта, так і для адміністратора салону, що прискорює операції розрахунку за надані послуги;

9) кількість рекламних компаній, у порівнянні з конкурентами – середня. Основна маса рекламних компаній проводиться в соціальних мережах, оскільки за останні 3-4 роки, сама соціальна мережа Інстаграм, стала основною площадкою задля залучення клієнтів особливо на ринку б'юті-послуг;

10) в салоні що аналізується проводяться акції, розіграші, тобто створюються прийоми стимулювання клієнтів, однак, необхідно відмітити, що кількість та якість цих прийомів, не суттєво стимулюють клієнтів, адже на сьогоднішній день, створити, впровадити ефективну систему стимулювання клієнтів, дуже важко із-за перенасичення ринку краси, як в Харкові так і в Україні в цілому;

11) особливу увагу в умовах жорсткої конкуренції серед салонів краси, необхідно приділяти відгукам клієнтів. Збір обробка таких відгуків, дозволяє керівництву салонів краси, вчасно розпізнати потреби клієнтів, побудувати з ними необхідний діалог, щоб сформувані, наприклад, програму лояльності для постійних клієнтів, побачити недоліки в роботі салону краси, вчасно реагувати на інші негативні фактори, які можуть виникнути в процесі надання послуг клієнтам.

Таким чином, можна сказати, що серед конкурентів салон краси «SHINING STYLE», має високі конкурентні переваги, тому необхідно провести SWOT-аналіз, що дозволяє визначити - сильні сторони компанії слабкі місця бізнесу,

можливості для розвитку та загрози. Для цього використаємо SWOT-матрицю, таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 - Загальна характеристика сильних та слабких сторін, можливостей та загроз салону краси «SHINING STYLE»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Велика база постійних клієнтів; 2. Хороші під'їзні дороги до салону краси; 3. Високий трафік потенційних клієнтів; 4. Встановлене та своєчасне постачання косметичних засобів та матеріалів для роботи; 5. Висока кваліфікація працівників; 6. Сучасне обладнання салону краси.	1. Відсутній комплексний пакет послуг; 2. Відсутній окремий прас на комплексне обслуговування клієнтів; 3. Відсутність власного сайту; 4. Відсутність ефективної програми просування послуг.
Можливості	Загрози
1. Створення програм стимулювання лояльності клієнтів; 2. Збільшення кількості потенційних клієнтів за рахунок програм стимулювання лояльності клієнтів; 3. Формування окремого прайсу для комплексного надання послуг; 4. Зниження часу на надання послуг при комплексному обслуговуванні; 5. Збільшення частки ринку; 6. Вдосконалення рекламних кампаній.	1. Збільшення частки ринку основних конкурентів; 2. Низькі ціни на послуги конкурентів; 3. Поява нових конкурентів; 4. Втрата клієнтів; 5. Зниження попиту через кризу.

Джерело: Розроблено автором

Після представлення загальних характеристик необхідно проаналізувати отримані дані та оцінити сильні та слабкі сторони, враховуючи їх важливість як для салону краси «SHINING STYLE», так і для потенційних клієнтів.

Таблиця 2.3 – Продовження SWOT-аналізу

		Можливості						Загрози						разом
		Створення програм лояльності клієнтів	Збільшення кількості потенційних клієнтів за рахунок програм стимулювання лояльності клієнтів	Формування окремого прайсу для комплексного надання послуг	Зниження часу на надання послуг при комплексному обслуговуванні	Збільшення частки ринку	Вдосконалення рекламних кампаній	Збільшення частки ринку основних конкурентів	Низькі ціни на послуги конкурентів	Поява нових конкурентів	Втрата клієнтів	Зниження попиту через кризу		
Сильні сторони	Велика база постійних клієнтів	+1	+2	+2	+1	+1	+2	-1	-2	-1	-2	-1	+2	
	Хороші під'їзні дороги	0	+1	+1	+1	+1	0	0	0	0	0	0	+4	
	Високий трафік потенційних клієнтів	+2	+2	+2	+2	+1	+1	-1	-2	-1	-2	-1	+3	
	Своєчасне постачання матеріалів для роботи	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	+1	
	Висока кваліфікація працівників	+1	+2	+1	+2	+2	0	-1	-2	-1	-1	-1	+2	
	Сучасне обладнання	0	0	0	+2	0	0	-1	0	0	0	0	+1	
Слабкі сторони	Відсутній комплексний пакет послуг	-2	-2	-2	-2	-1	0	-1	-1	-1	-1	0	-13	
	Відсутній окремий прайс на комплексне обслуговування	-2	-2	-2	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-10	
	Відсутність власного сайту	-1	-1	-1	0	-1	-2	-1	0	-1	-1	0	-9	
	Відсутність програми просування послуг	-2	-2	-2	-1	-2	-2	-2	-2	-2	-1	-1	-19	
Разом		-3	0	-1	+6	+1	-1	-8	-10	-8	-9	-5	-38	

За результатами проведеного аналізу, можна визначити, що сильними сторонами салону краси є наявність великої бази потенційних клієнтів, вдалого місця розташування з великим трафіком, сучасне обладнання, висока кваліфікація працівників. Однак, необхідно відмітити, що даній організації, необхідно працювати над багатьма питаннями, які постають на сучасному ринку краси, це такі як вдосконалення рекламних кампаній, розробка комплексів з надання послуг, що дозволить збільшити клієнтську базу, і тим самим збільшити прибуток організації.

Далі проведемо аналіз фінансової складової ТОВ «SHINING STYLE».

В таблиці 2.4 наведено динаміку фінансових результатів організації.

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансового результату ТОВ «SHINING STYLE» за 2019 – 2021 роки

№ п/п	Показник	Роки			Відхилення		Відхилення	
		2019	2020	2021	Абсолют, тис. грн.	Відн., %	Абсолют, тис. грн.	Відн., %
1	Чистий дохід від реалізації продукції та послуг	2260	2883	3086	826	26,8	203	6,6
2	Разом витрати	702	963	1024	322	31,4	61	6,0
3	Фінансовий результат до оподаткування	1558	1920	2062	504	24,4	142	6,9
4	Податок на прибуток	238	346	371	133	35,8	25	6,7
5	Чистий прибуток (збиток)	1320	1574	1691	371	21,9	117	6,9

За даними таблиці 2.4, можна зробити висновок, що всі показники, які характеризують фінансовий результат підприємства, мають тенденцію до зростання, так чистий дохід від реалізації послуг у 2021 році був на рівні 3086 тис. грн., що більше ніж у 2019 році на 26,8%, та на 6,6% ніж у 2020 році, необхідно відмітити, що темпи росту чистого доходу від реалізації продукції та послуг у 2021 році дещо скоротилися, у порівнянні з 2020 роком. Витрати підприємства на протязі 2019 – 2021 років також мали тенденцію до зростання, на таку ситуацію впливали як зовнішні так і внутрішні фактори, тобто темпи інфляції, які

призводили до збільшення ціни на матеріали, збільшення заробітної плати співробітникам салону краси. Таким чином, можна засвідчити, що до бюджетів всіх рівнів підприємство сплатило у 2021 році – 371 тис. грн. податку на прибутку, що на 35,8% більше ніж у 2019 році та на 6,7% більше ніж у 2020 році. Чистий прибуток ТОВ «SHINING STYLE», також має позитивну динаміку і у 2021 році він склав – 1691 тис. грн., що на 21,9% більше ніж у 2019 році та на 6,9% більше ніж у 2020 році.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна сказати, що ринок салонів краси є перспективним та вигідним, частка вільного ринку оцінюється чверть досягнутого. Галузь є дуже конкурентоспроможною і Висококонцентрованою, але всі учасники мають приблизно рівні можливості на ринку. Сучасний ринок підприємств індустрії краси динамічний під впливом Ряд факторів (мода, мистецтво, соціальні норми, інноваційні події), все це говорить про можливість впровадження нових послуг, тим самим сприяючи збільшенню прибутку від такого типу діяльності.

Провівши аналіз сильних та слабких сторін салону краси «SHINING STYLE», можна визначити, що він має досить сильні позиції у порівнянні з конкурентами, що знаходяться поблизу. Вірно вибране місце розташування, рівень презентації, стиль, імідж підприємства вказує на ефективне управління організацією, однак, існують і певні проблеми, які було виявлено за допомогою SWOT-аналізу. Підприємство відчуває потребу у формуванні комплексних програм, розробки власного сайту, програми просування послуг.

Фінансові результати компанії за останні три роки мають позитивні тенденції, однак, необхідно відмітити, що темпи зростання прибутку в 2021 році сповільнилися. Тому для більш повного аналізу діяльності товариства з обмеженою відповідальністю, необхідно провести ретельний аналіз персоналу організації, оскільки, ринок краси – має пряму залежність від персоналу, адже найчастіше, клієнти йдуть саме до улюбленого майстра. Тобто в сфері краси – кадри вирішують, якщо не все, то більшу частину в успіху компанії.

2.2 Аналіз персоналу ТОВ «SHINING STYLE»

Салон краси - це громадське підприємство, що надає широкий спектр послуг населенню. З аналізу проведено вище, було визначено, що салон краси «SHINING STYLE», надає якісне обслуговування клієнтів. Основа салону краси - персонал. Немає людей, немає організації. Продукт створюється людьми, тобто персоналом. Він формує культуру організації, її внутрішній клімат, від персоналу залежить, що представляє собою організація, в нашому випадку салон краси.

Персонал, який працює в салоні краси, дуже різний: стать, вік, освіта, сімейний стан, здібності. Усі ці якості можуть відображатися на якості роботи, дружбі команди та взаєморозумінні.

У салоні краси «SHINING STYLE», кожен працівник має свої цілі та завдання, які потрібно вирішувати самостійно. Найважливіші моменти роботи - це частота повторення цих завдань, та час, необхідний для його виконання.

Директор салону краси, будує свою роботу з персоналом таким чином, щоб сприяти позитивним результатам поведінки та діяльності кожного працівника та намагається усувати негативні наслідки його дій. Директору салону краси, іноді приходиться вирішувати прості завдання, а іноді і ряд складних завдань, оскільки, на відміну від машини, людина має бажання і характеризується присутністю відносин до своїх дій та дій інших. Успіх функціонування виробництва залежить від цього. Для директора салону краси «SHINING STYLE», люди – «завдання номер один». Директор формує персонал, встановлює систему відносин між персоналом.

Структура цього салону краси є лінійною, і тому вона має ряд переваг: швидкість реакції у відповідь на інструкції; особиста відповідальність керівника за результати підприємства; чіткі відносини відносин між лідером та підлеглим.

Існують також недоліки, такі як: високі вимоги до керівника та перевантаження адміністратора.

Структура управління представляє організацію як набір взаємопов'язаних елементів. Кожен елемент має свої завдання та цілі. Директор керує

адміністратором, адміністратор доводить до персоналу. На рисунку 2.1 представлено структуру персоналу салону краси «SHINING STYLE».



Рисунок 2.1 – Структура персоналу ТОВ «SHINING STYLE»

Джерело: складено автором на основі звітності

На чолі салону краси знаходиться директор, який самостійно вирішує всі питання діяльності салону краси, відповідає за його стан. Директор укладає договори, видає прикази та розпорядження. Організацію бухгалтерського обліку також покладено на директора салону краси..

Адміністратор підпорядковується директору, можна визначити, що адміністратор виконує роботу зсередини салону краси.

Основні завдання адміністратора: зустріч клієнтів, створення комфортних умов перебування клієнта в салоні краси, реклама та продаж косметичних засобів. і таке, що клієнти почувались комфортно. Кожного ранку, адміністратор повинен перевірити технічний стан приміщень: туалетну кімнату, зал, вестибюль, при цьому звертаючи увагу на якість прибирання. Якщо є якісь несправності, адміністратор негайно вживає необхідних заходів для їх усунення. Після

перевірки приміщень адміністратор вивчає плани на роботу на поточний день, аналізує їх та дає розпорядження працівникам. Крім того, адміністратор повинен скласти графіки виходу на роботу персоналу, забезпечити правильну та своєчасну підготовку залу до відкриття салону. Протягом усього дня адміністратор повинен аналізувати поточну інформацію особливо про кількість вільних місць до майстрів салону на найближчі дати. Адміністратор веде пераинний бухгалтерський облік, коштів, що надійшли від клієнтів салону краси.

Далі необхідно провести аналіз структури персоналу салону краси, за допомогою таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Штатна чисельність персоналу ТОВ «SHINING STYLE»

№ п/п	Посади	Кількість штатних одиниць			Відхилення	
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2021 до 2019 року, осіб	2021 до 2020 року, осіб
1	Директор	1	1	1	-	-
2	Адміністратор	1	1	1	-	-
3	SMM-менеджер	1	1	1	-	-
Майстри:						
3	Перукарі, у тому числі:	2	3	4	2	1
	Топ-майстер	1	2	3	2	1
	Майстер	1	1	1	-	-
4	Майстри манікюру, о тому числі:	4	5	6	2	1
	Топ-майстер	3	4	5	2	1
	Майстер	1	1	1	-	-
5	Масажисти	2	2	2	-	-
6	Косметологи	2	2	2	-	-
7	Майстри бровісти	2	2	2	-	-
8	Майстри з візажу	1	1	2	1	1
9	Лешмейкери	1	2	2	1	-
10	Прибиральниця	1	1	1	-	-
Разом		18	21	24	6	3

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За даними таблиці 2.4, можна визначити, що на кінець 2021 року в салоні краси «SHINING STYLE» працювало 24 особи, що на 6 осіб більше ніж у 2019 році та на 3 особи більше ніж у 2020 році, тобто можна говорити про те, що клієнтська база у салоні кожен рік зростає, та виникає необхідність у залученні нових працівників. Також необхідно відмітити, що якість персоналу серед майстрів також зростає, оскільки збільшується кількість топ-майстрів, тобто працівників, які мають найкращі здібності у своїй роботі. Для більш детального аналізу, необхідно визначити, критерії для отримання статусу топ-майстер. Основним критерієм є стаж роботи, якість роботи, що перевіряється відгуками клієнтів, кількість часу на обслуговування клієнта, приріст власної клієнтської бази, таким чином, можна стверджувати, що на протязі 3 років, в салоні краси від кваліфікації майстра до топ-майстра виросло 4 співробітника, 2 – перукаря та 2 – майстра манікюру. В таблиці 2.5 наведено динаміку кількісних показників персоналу салону краси «SHINING STYLE».

Таблиця 2.5 - Динаміка кількісних показників персоналу

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 до 2019 року		Відхилення 2021 до 2020 року	
				Абсолют., осіб	Відносні, %	Абсолют., осіб	Відносні, %
Чисельність персоналу на початок періоду, осіб	18	21	24	6	25	3	12,5
Середньоспискова кількість працівників, осіб	16,5	19,5	22,5	6	26,7	3	13,3
Прийнято разом, осіб	6	7	8	2	25	1	12,5
Вибуло працівників, осіб	4	4	3	-1	-33,3	-1	-33,3
У тому числі:							
З причини скорочення штату	-	-	-	-	-	-	-
За власним бажанням	1	3	3	2	66,7	-	-
За порушення трудової дисципліни	3	1	-	-	-	-	-
Коефіцієнт обороту по прийому	36,4	35,9	35,5	-0,9	-2,5	-0,4	-1,1
Коефіцієнт обороту з вибуття	24,2	20,5	13,3	-10,9	-81,9	-7,2	-54,1
Коефіцієнт плинності кадрів	6,0	15,4	13,3	7,3	54,9	-2,1	-15,8
Коеф. стабільності кадрів	72,7	71,8	71,1	-1,6	-2,2	-0,7	-1,0

В результаті проведених розрахунків, що містяться в таблиці 2.5, можна зробити висновок: що всі коефіцієнти кількісної оцінки персоналу салону краси, мають значення, яке значно перевищує нормативне. Така ситуація склалася оскільки, дана організація постійно розширює склад своїх працівників, тому коефіцієнт стабільності кадрів знаходиться на рівні 70%.

Негативною тенденцією є те, що коефіцієнт плинності кадрів на кінець 2021 року складає 13,3, тоді як у 2019 році він був на рівні 6,0, тобто можна прослідкувати тенденцію до зростання, що є негативним фактором. Тому надалі в аналізі персоналу ТОВ «SHINING STYLE», буде проведено оцінку оплати праці та стимулювання працівників вищезазначеного салону.

В таблиці 2.6 представлено аналіз рівня оплати праці персоналу. Необхідно зазначити, що в організації, лише декілька осіб персоналу, мають оклад, інші працюють на відсоток від виручки від реалізації послуг. Відсоток, який отримують працівники коливається від 40 до 50, в залежності від посади майстра. Персонал який працює на оклад та премію це: директор, адміністратор, SMM-менеджер, прибиральниця. Тобто, це та категорія працівників, яку можна віднести до апарату управління та допоміжного персоналу.

Таблиця 2.6 – Рівень середньої оплати праці на місяць адміністративного та допоміжного персоналу салону краси «SHINING STYLE»

№ п/п	Посада	Середня заробітна плата на місяць			Відхилення 2021 року до 2019 року		Відхилення 2021 року до 2020 року	
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолют, рн..	Віднос, %	Абсолют, рн..	Віднос, %
1	Директор	17500	22500	25000	7500	30	2500	10
2	Адміністратор	15000	20000	22000	7000	31,8	2000	9,1
3	SMM-менеджер	10000	12000	15000	5000	33,3	3000	20
4	Прибиральниця	4173	4815	6042	1869	30,9	1227	20,3
Середня місячна заробітна плата адміністративного та допоміжного персоналу		11668	14829	17010	5342	31,4	2181	12,8

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За даними таблиці 2.6, можна сказати, що за три роки на підприємстві існує тенденція до збільшення оплати праці адміністративному та допоміжному персоналу. Так заробітна плата директору салону за три останні роки зросла на 20%, адміністратор салону отримав збільшення заробітної плати більше ніж на 20%, SMM-менеджер, отримав збільшення заробітної плати в період з 2019 по 2021 рік на 26,6%, прибиральниця має мінімальну оплату праці, однак за визначений період вона зросла в середньому майже на 26%. Таким чином, можна зробити висновки про позитивну тенденцію в оплаті праці вищезазначеного персоналу.

Далі необхідно провести аналіз середньомісячної заробітної плати основних робітників салону, як зазначалося вище, майстри працюють на відсоток від виручки від реалізації послуг, цей відсоток коливається від 40 до 50, тому працівники які обіймають одну і ту ж посаду за штатним розкладом, мають різну заробітну плату, це насамперед залежить від кількості клієнтів майстра, адже кількість робочих днів у майстрів однакова.

Таблиця 2.7 – Динаміка середньої заробітної плати за місяць основних працівників салону краси «SHINING STYLE»

Посада	Середня заробітна плата на місяць			Відхилення 2021 року до 2019 року		Відхилення 2021 року до 2020 року	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолют, рн..	Віднос, %	Абсолют, рн..	Віднос, %
Перукар 1	8000	11000	14000	6000	42,9	3000	21,4
Перукар 2	9000	12000	13000	4000	30,8	1000	7,7
Перукар 3	-	11000	14000	-	-	3000	21,4
Перукар 4	-	-	15000	-	-	-	-
Середня місячна заробітна плата перукарів	8500	11333,0	14000	5500	39,3	2667	19,05
Майстер манікюру 1	9000	11000	14000	5000	35,7	3000	21,4
Майстер манікюру 2	8500	10000	13000	4500	34,6	3000	23,1
Майстер манікюру 3	10000	12000	14000	4000	28,6	2000	14,3

Майстер манікюру 4	11000	13000	15000	4000	26,7	2000	13,3
Майстер манікюру 5	-	13000	15000	-	-	2000	13,3
Майстер манікюру 6	-	-	12000	-	-	-	-
Середня місячна заробітна плата майстрів манікюру	9625	11800	13833	4208	30,4	2033	14,7
Масажист 1	15000	17000	19000	4000	21,0	2000	10,5
Масажист 2	13000	15000	18000	5000	38,5	3000	16,7
Середня місячна заробітна плата масажистів	14000	16000	18500	4500	24,3	2500	13,5
Косметолог 1	20000	22000	25000	5000	20,0	3000	12,0
Косметолог 2	18000	20000	23000	5000	21,7	3000	13,0
Середня місячна заробітна плата косметологів	19000	21000	24000	5000	20,8	3000	12,5
Майстер бровіст 1	6000	8000	9000	3000	33,3	1000	11,1
Майстер бровіст 2	7000	9000	11000	4000	36,4	2000	18,2
Середня місячна заробітна плата майстрів бровістів	6500	8500	10000	3500	35,0	1500	15,0
Майстер з візажу 1	8000	8500	9000	1000	11,1	500	5,5
Майстер з візажу 2	-	-	9500	-	-	-	-
Середня місячна заробітна плата майстрів візажу	8000	8500	9250	1250	13,5	750	8,1
Лешмейкер 1	7000	8000	9000	2000	22,2	1000	11,1
Лешмейкер 2	-	8500	10000	-	-	1500	15,0
Середня місячна заробітна плата лешмейкерів	7000	8250	9500	1500	15,8	1250	13,2
Середня місячна заробітна плата основного персоналу	10375	12198	12869	2494	19,4	671	5,2

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За даними таблиці 2.7 можна визначити, що динаміка середньої заробітної плати серед основного персоналу краси «SHINING STYLE», є позитивною. Загальні темпи приросту середньомісячної заробітної плати основного персоналу

зросли, так при порівнянні 2021 року з 2019 роком на 19,4%, при порівнянні 2021 року з 2020 роком на 5,2%. Необхідно відмітити, що темпи приросту середньомісячної заробітної плати як адміністративного, допоміжного та основного персоналу, перевищують темпи інфляції в Україні за 2019-2021 роки, що є позитивною динамікою в розвитку підприємства, та слугує основним стимулом до якісного виконання обов'язків персоналу салону краси «SHINING STYLE». В таблиці 2.8 представлено структуру персоналу.

Таблиця 2.8 Структура персоналу ТОВ «SHINING STYLE»

Групи персоналу	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Структура персоналу за статтю						
Чоловіки	4	22,2	4	19,0	5	20,8
Жінки	14	77,8	17	81,0	19	79,2
Разом	18	100	21	100	24	100
Структура персоналу за віком						
До 20 років	2	11,2	4	19,0	3	12,5
20-30 років	12	66,6	13	61,9	17	70,8
30-40 років	2	11,2	3	14,3	3	12,5
40-50 років	1	5,5	1	4,8	1	4,2
50-60 років	1	5,5	-	-	-	-
Більше 60	-	-	-	-	-	-
Разом:	18	100	21	100	24	100
Структура персоналу за стажем роботи						
До 1 року	2	11,1	4	19,0	3	12,5
Від 1 року до 5 років	8	44,4	7	33,3	6	25,0
Від 6 до 10 років	4	22,2	5	23,9	10	41,7
Від 11 до 15 років	3	16,8	4	19,0	4	16,6
Понад 15 років	1	5,5	1	4,8	1	4,2
Разом:	18	100	21	100	24	100
Структура персоналу за освітою						
Середня освіта	1	5,5	1	4,8	1	4,2
Спеціальна професійна підготовка працівників	5	27,8	6	28,6	6	25,0

1	2	3	4	5	6	7
Неповна вища освіта (молодші спеціалісти)	2	11,1	3	14,3	5	20,8
Базова вища освіта (бакалаври)	5	27,8	7	33,3	7	29,2
Повна вища освіта (спеціалісти, магістри)	5	27,8	4	19,0	5	20,8
Разом:	18	100	21	100	24	100

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Згідно представленої таблиці 2.8 можна зробити такі висновки:

1) за гендерною складовою в салоні краси «SHINING STYLE» переважають жінки, так на кінець 2021 року їх відсоток складав – 79,2%, що на 1,4% більше ніж у 2019 році та на 1,8% менше ніж у 2020 році;

2) за віковою структурою в салоні краси переважають співробітники віком від 20 до 30 років, їх питома вага на кінець 2021 року склала – 70,8%, що на 4,2% більше ніж у 2019 році, та на 8,9% більше ніж у 2020 році, можна зробити висновок, що основна маса працівників молодого віку;

3) структура персоналу за стажем роботи - на кінець 2021 року найбільшу питому вагу склали працівники зі стажем роботи від 6 до 10 років, таким чином, можна зробити висновок, що в салоні краси «SHINING STYLE», працює досвідчений персонал.

4) структура персоналу за рівнем освіти – найбільшу питому вагу в салоні краси займають працівники з базовою вищою освітою, тобто, що мають рівень – бакалавр, на кінець 2021 року вони склали – 29,2%, що на 1,4% більше ніж у 2019 році та на 4,1% менше ніж у 2020 році.

Узагальнюючи, можна сказати, що серед працівників салону краси «SHINING STYLE», переважають жінки віком від 20 до 30 років, з високим рівням досвіду роботи в галузі краси від 6 до 10, з базовим рівнем вищої освіти.

Особливої уваги, в аналізі управління персоналом салону краси, необхідно приділити аналізу конфліктів в організації. Так, чим більше видів надання послуг включає салон краси, тим більше конфліктів може виникати в організації. Оскільки салон краси відноситься до сфери послуг, конфлікти тут можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми.

Слід зазначити, що за останні три роки кількість звільнень через конфлікти в ТОВ «SHINING STYLE», дещо зменшилася, що визначається впливом директора.

Загалом, конфлікти, що виникають на робочих місцях можна класифікувати:

1) відповідно до критеріїв їх виникнення (конфлікти щодо цілей та щодо коштів);

2) про конфліктні сторони (внутрішньоособистісні конфлікти, міжособистісні конфлікти, конфлікти між індивідом та групою міжгрупових конфліктів);

3) відповідно до детермінантів процесу конфлікту (видимість конфлікту, його інтенсивність, частота тощо);

4) за формами конфлікту (відкрита вирішення конфлікту, придушення конфлікту тощо).

Будь-який конфлікт сигналізує про наявність проблеми, що вимагає вирішення. У представленому салоні краси конфлікт вирішується через ослаблення або стримування конфлікту. Конфлікт вирішується швидко за допомогою встановлення згоди між особами, що конфліктують.

В ТОВ «SHINING STYLE», було проведено анкетування, яке пройшли всі співробітники крім директора організації. Дане анкетування допомагає визначити, стиль керівництва, який позитивно чи негативно впливає на співробітників салону краси. За результатами, було виявлено, що в організації має місце колегіальний стиль управління, який дозволяє: ініціативно та творчо підходити до виконання професійних обов'язків, розподіляти відповідальність, дотримуватись демократизму при прийнятті рішень.

Також було проведено ще одне анкетування, яке дозволяє визначити ступінь конфліктності персоналу салону краси. Метою цього анкетування було визначення на скільки кожний співробітник салону краси схильний до конфліктів, та наскільки легко кожний співробітник вступає в конфлікт.

Результати анкетування за групами співробітників представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 Результати анкетування рівня конфліктності співробітників салону краси «SHINING STYLE»

Показник конфліктності	Адміністративні робітники	Перукарі	Майстри манікюру	Масажисти	Косметологи	Майстри бровісти	Майстри з візажу	Лешмейкери
Від 10 до 30 балів (не конфліктні)	+			+	+			
Від 30 до 60 балів (середній рівень конфліктності)		+	+			+	+	+
Від 60 до 100 балів (високий рівень конфліктності)								

Джерело: складено автором на основі анкетування

Після проведення анкетування, було виявлено, що співробітники салону краси, в більшості мають середній рівень конфліктності, адже за результатами анкетування більшість працівників набрали від 30 до 60 балів. Однак, необхідно відмітити, що салон краси відносить до установ, що надають послуги населенню, тому формування сприятливого психологічного клімату в команді та зменшення конфліктів як внутрішніх, так і зовнішніх, це необхідність, яка диктується високою конкуренцією в цій галузі, роль керівника та адміністратора салону краси величезна в цих питаннях.

Завдяки конфліктам, що відбуваються в салоні краси, працівник гальмує досягнення високої продуктивності праці, оскільки він відволікається на конфлікт, а не думає про роботу. Особливою складністю для директора салону є пошук інструментів для вирішення конфліктних ситуацій, оскільки в організації немає конкретних документів, з управління конфліктами. Найчастіше директор та адміністратор ведуть співбесіди, встановлюють загальні цілі. У цій організації є документи для усунення конфліктів із зовнішнім середовищем, саме тому конфлікти із зовнішнім середовищем практично зводяться до мінімуму, завдяки директору та адміністратору салону краси, також проводяться тренінги з управління конфліктами з клієнтами та навчання з удосконалення якості роботи персоналу. Але відсутня система роботи з управління внутрішніми конфліктами.

Узагальнюючи, можна сказати, що персонал товариства з обмеженою відповідальністю салон краси «SHINING STYLE», постійно розвивається, середньосписокова чисельність персоналу за останні три роки динамічно збільшується, коефіцієнт плинності кадрів знаходиться більше нормативно визначеного значення, однак коефіцієнт стабільності кадрів має значення більше 70%. Заробітна плата основних робітників кожен рік зростає, більше ніж зростає інфляція в країні, що позитивно впливає на мотивацію співробітників. Серед працівників салону переважають молоді жінки віком від 20 до 30 років, з базовою вищою освітою та стажем роботи від 6 до 10 років. Рівень конфліктності в салоні знаходиться на середньому рівні, найбільшу кількість конфліктів можна віднести до конфліктів внутрішнього середовища, тому необхідно розробити перелік інструментів які допоможуть створити у колективі доброзичливу та дружню атмосферу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «SHINING STYLE» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1 Впровадження комісійної системи оплати праці ТОВ «SHINING STYLE»

У сучасному світі питання мотивації співробітників до досягнення найефективніших результатів діяльності не втрачає своєї актуальності. Крім того, необхідність підтримувати баланс зростання заробітної плати та зростання продуктивності праці змушує керівників організацій все частіше застосовувати на практиці більш прогресивні форми та системи заробітної плати працівників.

Існує кілька способів винагородити людей за роботу:

1. Матеріальна винагорода за більш інтенсивну роботу та її найкращу якість, незалежно від досвіду працівника в різних формах;
2. Одноразова грошова винагорода за реалізацію одноразових досягнень (бонуси);
3. Підвищення на посаді, яке найбільше відповідає можливостям працівника;
4. Заохочення вільним часом або надання працівникові самостійно планувати свій робочий день, що призводить до підвищення продуктивності праці;
5. Громадське та особисте визнання заслуги працівника через нагороди, листи.

Похвала у відповідній формі, довіра, забезпечення переваг та привілеїв за найкращу роботу. Весь «набір» цих стимулів для роботи повинен бути голосним, відомим усім працівникам. У бізнес-практиці, говорячи про такий метод винагороди, як гроші, слід зазначити, що це символ успіху.

Робота в галузі вдосконалення оплати праці свідчить про те, що це є найпотужнішою мотивацією для ефективної роботи.

У сучасних системах оплати праці особлива увага приділяється зміцненню інтересу кожного працівника у підвищенні ефективності виробничих ресурсів. Зростання заробітної плати повинно на пряму залежати від зниження витрат на ресурси та матеріали, покращення якості надання послуг та збільшення продажів послуг, що надаються.

Другий найбільш впливовий стимул - це чітко організована система оплати та стимулювання праці, яка жорстко, і за можливістю, максимально справедливо, пов'язана з кінцевим результатом діяльності конкретного співробітника або колективу, в якому він працює, або організації в цілому.

Психологи стверджують, що для більшості робітників, дуже важливо сама присутність системи, більш досконалої та жорсткої, або менш жорсткої і навіть менш вдалої, однак такої, щоб вона регламентувала той чи інший процес, тобто наявність чітко встановлених правил. Існування системи, правил, це краще, ніж відсутність такої. І якщо, крім того, ці правила чітко описані в методології та роз'яснюються працівникам, то це дає величезний позитивний ефект управління.

Враховуючи той факт, що сьогодні існує багато методів як моральних, так і нематеріальних стимулів персоналу, проблема вибору системи заробітної плати, яка максимально задовольняє керівництво та робітників, виходячи із специфіки підприємства і є простим і зрозумілим інструментом для кожного працівника, стає найбільш гострою.

Гнучкі системи заробітної плати стають все більш популярними, вони дозволяють роботодавцю встановити розмір заробітної плати працівників, які на пряму залежать від зростання обсягу продажу послуг, прискорення обороту реалізації продукції та досягнення інших показників підприємства, що характеризують ефективність його діяльності як загалом, так і в контексті структурних одиниць.

Одним із типів таких систем є комісійна система винагороди. Популярність її застосування пояснюється дотриманням стимулятора праці, а також простою та зрозумілою методологією розрахунку заробітної плати.

Комісійна система оплати праці - це виплати працівнику в певній пропорції від доходу, який він приносить в організацію. Оскільки форма винагороди комісії спрямована на стимулювання продажів, вона використовується в основному комерційними підрозділами організацій. Ця система стимуляції найбільше підходить для категорії працівників, обов'язком яких є пошук клієнтів та продаж товарів та послуг для них, і є однією з форм матеріальних стимулів для спеціалістів з продажу у досягненні високих показників продажу робіт та послуг.

Основними перевагами цієї системи є:

- 1) пряма залежність комісії працівників від результатів їх діяльності;
- 2) простота нарахування заробітної плати.

Комісійна система успішно поєднує в собі з фіксовану (тарифну) частину заробітної плати з комісійною винагородою за виконання (перевиконання) встановлених організацією показників. Норматив винагороди роботодавець встановлює самостійно в абсолютному чи відносному вираженні за рік чи інший період. Норма винагороди може бути індивідуальною або колективною, залежно від специфіки організації праці співробітників, праця якої виплачується за системою комісії з оплати праці.

Однак для досягнення максимального ефекту від використання цієї системи важливо, щоб норматив винагороди був виправданим, що дозволяє, з одного боку, постійно стимулювати працівників досягати високих результатів своєї праці, а з іншого боку, забезпечити ефективність роботи організації в цілому (або структурної одиниці організації). Більше того, розмір винагороди працівників при суттєвому збільшенню обсягів реалізації не повинні створювати фінансові ризики для організації.

При встановленні індивідуальних бонусних показників може бути враховувати успішне та сумлінне виконання працівником своїх обов'язків, Застосування в роботі сучасних форм та методів організації праці, забезпечення технологічний (робочий, освітній, управлінський тощо) процес.

Існують наступні різновиди комісійної системи оплати праці персоналу, як зазначено на рисунку 3.1

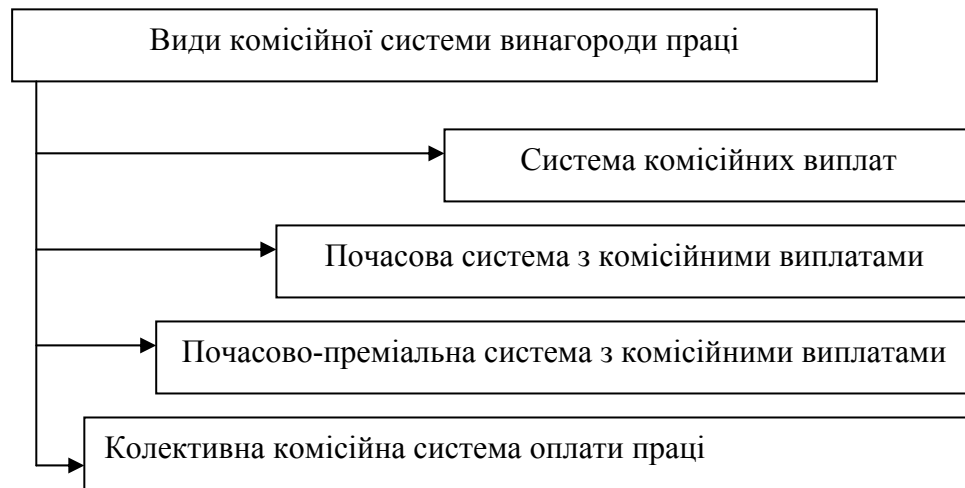


Рисунок 3.1 – Види комісійної системи винагорода праці

Джерело – складено автором на основі [24; 31]

Система комісії може передбачати як індивідуальну винагороду для працівника, так і колективне використання комісійної системи (розрахована в цілому відповідно до структурної одиниці, а потім розподілена між працівниками з урахуванням їх участі у діяльності підрозділу). Комісія може бути представлена у вигляді прямих платежів комісії (встановлена у відсотках від показників продажу товарів, послуг) або виплати премії, сума яких встановлюється у відсотках від зарплати, залежно від виконання плану реалізації товарів, послуг.

Враховуючи завдання побудувати індивідуальну систему стимуляції, тобто особисту стимуляцію окремих працівників, необхідно чітко розмежувати групи робітників за родом їх діяльності, а для кожної групи для створення власних систем (моделей та алгоритмів), які найбільш об'єктивно відображає специфіку своєї роботи та забезпечити формування цілей, встановлених у напрямку найефективнішої роботи як виконавців, так і всього підприємства в цілому.

Заробітна плата працівника, яка формується на основі комісійної системи оплати праці, складається з тарифної частини (зарплата) та щомісячної винагороди, обчисленої у відсотках від доходу від реалізації товарів та послуг, враховуючи внесок кожного працівника. На основі звітності за попередній місяць, формується колективний фонд заробітної плати на основі змінного нормативу,

залежно від суми доходу від продажу (робіт, послуг), а також відповідно від зазначених планових показників.

Частина колективного фонду оплати праці, розподіляється між співробітниками пропорційно до відпрацьованого часу, та враховуючи особистий внесок кожного робітника, якості виконання ним послуг, дотримання правил внутрішнього розпорядку.

Як було сказано вище, метою застосування комісійної системи оплати праці є формування матеріальних інтересів працівників, пов'язаних з продажем товарів та послуг, пошуку нових клієнтів.

Основні проблеми застосування комісійної системи оплати праці в організаціях пов'язані:

1) з обґрунтуванням нормативів (розмірів) комісійних платежів, виходячи з можливостей організації та забезпечення мотивації працівників, які займаються продажем товарів, послуг, на сьогодні встановлення цих нормативів проводиться, як правило, емпірично;

2) із встановленням співвідношення постійних та змінних частин заробітної плати працівників, що виплачуються, за допомогою системи комісійної винагороди, враховуючи необхідність збереження мотивації до роботи;

3) з розподілом колективного фонду винагороди, враховуючи індивідуальний внесок працівників у досягнення кінцевого результату. В даний час механізм розподілу колективного фонду винагороди при комісійній формі оплати праці, між працівниками, з урахуванням коефіцієнтів участі праці (коефіцієнти внеску праці) або на основі попередньо встановлених пропорцій фіксованого розподілу (у відсотках), що не завжди задовольняє працівників.

Таким чином, незважаючи на ефективність застосування комісійної форми оплати праці у більшості організацій, існують резерви для подальшого підвищення його ефективності, які пов'язані з вирішенням вищезазначених проблем.

В організації, що аналізується в даній кваліфікаційній роботі, паралельно використовується дві системи оплати праці: комісійна для основних робітників –

майстрів перукарів, майстрів манікюру, масажистів, косметологів та інших, та почасова оплата праці для адміністратора салону краси, SMM-менеджера.

У роботі буде запропоновано використання комісійної системи оплати праці для всіх категорій працівників салону краси «SHINING STYLE», за винятком директора. Таким чином, для салону краси буде дійсна лише комісійна система оплати праці, але з різними нормативами.

Розглянемо перехід, від почасової заробітної плати до почасової системи з комісійними виплатами для адміністратора салону краси та SMM-менеджера. Для цього, нам необхідно визначити нормативи виплати відсотків від виручки від реалізації продукції та якості надання послуг для адміністратора, нормативів виплати відсотків від виручки від реалізації, що будуть розраховані від кількості нових клієнтів для SMM-менеджера. Розрахунок частини комісійної винагороди та базового окладу, адміністратора салону представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок оплати праці адміністратора салону краси ТОВ «SHINING STYLE» на основі почасової системи з комісійними виплатами

№ п/п	Показник	Відсотки за виконання, %	Обсяги продажу за січень 2022 року	Розрахунок комісійної винагороди, грн.
1	2	3	4	5
1.	Комісійна винагорода за обсяги продажу косметичних засобів, від виручки від реалізації косметичних засобів, грн.	5%	42000	2100
2.	Комісійна винагорода від продажу перехресних послуг клієнтам, від виручки від реалізації перехресних послуг, грн.	5%	76000	3800
3.	Комісійна винагорода від економії на закупку матеріалів для салону краси, відсоток від коштів, що було зекономлено, грн.	10%	18000	1800

1	2	3	4	5
4.	Базовий оклад адміністратора салону краси, грн.	6500		
Розрахунок заробітної плати адміністратора салону краси за січень 2022 року			6500 + 2100 + 3800 + 1800 = 14200	

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці 3.1, можна визначити, що при впровадженні почасової системи з комісійними виплатами для адміністратора салону краси «SHINING STYLE», його заробітна плата в січні місяці 2022 року може складати 14200грн., ці дані були розраховані на основі звітності підприємства, і включали в себе виручку від реалізації косметичних засобів, яку проводить адміністратор салону, виручку від реалізації перехресних послуг (клієнт записан на один вид послуг, адміністратор пропонує клієнту ще послуги, на найближчий час, або паралельні послуги), за таку роботу, адміністратор одержує 5%, такого роду послуг у січні 2022 року було реалізовано на суму 76000грн. Також адміністратор салону, повинен проводити інвентаризації та складати кошторис на закупівлю матеріалів для салону краси, та на цій основі, можлива суттєва економія, за рахунок вчасного проведення інвентаризації, пошуку постачальника, який надає знижки чи бонуси, але адміністратор повинен відповідати, що якість товарів які необхідно закупити буде на вищому рівні, таким чином, в січні місяці було отримано економії від закупівель матеріалів 18000, оскільки інвентаризацію було проведено вчасно, було складено повний кошторис, що дозволило отримати знижку на закупівлю, також було здійснено безкоштовну доставку від постачальника, оскільки сума покупки надавала цей бонус, тому адміністратор салону міг отримати 10% від суми економії, що склало 1800гривень. При порівнянні розміру оплати праці адміністратору на основі окладу та на основі почасової системи з комісійними виплатами, було виявлено, що заробітна плата адміністратора салону краси «SHINING STYLE» в січні 2022 року, у порівнянні із заробітною платою в грудні

2021 року могла би зрости на 2200грн. (заробітна плата адміністратора салону у грудні 2021 року складала 12000грн.). Але, особливість нарахування заробітної плати адміністратору салону на основі почасової системи з комісійними виплатами, несе в собі стимулювання та мотивацію на виконання обов'язків адміністратора більш ефективно, адже встановлено пряму залежність від їх ретельного виконання до росту заробітної плати. На цій основі, можна зазначити, що за допомогою встановлення бонусних відсотків, можливо встановлювати штрафні відсотки для адміністратора, наприклад, якщо адміністратор не впорався та допустив конфлікт з клієнтом салону краси, якщо було допущено помилку, при виконанні обов'язків адміністратора з датою чи часом запису клієнта, та інші помилки, що можуть призводити до втрати доходу від впровадження послуг салону краси «SHINING STYLE».

Далі, в таблиці 3.2 представлено розрахунок оплати праці SMM-менеджера салону краси ТОВ «SHINING STYLE» на основі почасової системи з комісійними виплатами.

Таблиця 3.2 - Розрахунок оплати праці SMM-менеджера салону краси ТОВ «SHINING STYLE» на основі почасової системи з комісійними виплатами

№ п/п	Показник	Відсотки за виконання, %	Обсяги продажу послуг салону краси новим клієнтам січень 2022 р.	Розрахунок комісійної винагороди, грн.
1.	Комісійна винагорода за обсяги продажу послуг салону краси новим клієнтам, після рекламних акцій в соціальних мережах	5%	60000	3000
4.	Базовий оклад SMM-менеджера салону краси, грн.	6500		
Розрахунок заробітної плати SMM-менеджера салону краси за січень 2022 року			6500 + 3000 = 9500	

Джерело: розраховано автором

За проведеними розрахунками, можливо зробити висновок, що заробітна плата SMM-менеджера салону краси ТОВ «SHINING STYLE», за січень 2022 року, при впровадженні почасової системи з комісійними виплатами, зросте на 500гривень, що є суттєвим мотиватором для SMM-менеджера.

Особливу увагу при впровадженні заробітної плати на основі почасової системи з комісійними виплатами, необхідно приділити при її формуванні для основних працівників – майстрів салону «SHINING STYLE».

Так, після проведеного аналізу, плинності кадрів в салоні краси за останні три роки, було виявлено, що звільнялися ті майстри, які працювали в салоні краси не більше ніж пів року, це дуже негативна тенденція, яка пояснюється тим, що майстру який прийшов на роботу в салон краси, дуже важко працювати перші пів року, оскільки, конкуренція серед салонів краси дуже висока, тому основним завдання майстра є формування власної клієнтської бази, необхідно відмітити, що майстер з дуже високою кваліфікацією, при переході з одного місця роботи на інше, може втратити до 70% всіх клієнтів, які були в нього, по таким причинам: в новому салоні може суттєво відрізнятись ціна на послуги, як правило, майстер з високою кваліфікацією шукає собі нове місце роботи для збільшення власного доходу, тому, він обирає новий салон, де прайс на послуги вище, інша причина, новий салон може мати іншу локацію, яка не підходить постійним клієнтам майстра, тому клієнти відмовляються від послуг в новому місці. З метою зменшення плинності кадрів серед нових майстрів салону, можливо запропонувати їм роботу на основі комісійної винагороди, з додаванням окладу, розмір якого можна зменшувати, при наявній тенденції збільшення комісійної винагороди майстра салону краси, ця міра, дозволить залучати майстрів з високою кваліфікацією, і дасть можливість майстрам такої категорії на адаптаційний період в новому салоні краси. Важливим питанням, в впровадженні такої системи оплати праці, це постійний моніторинг та відстежуванні проросту клієнтів у нового майстра салону, це дуже тонка лінія, яку необхідно вимірювати, оскільки спершу, це може бути мотиватором, а далі, може скластися така ситуація, при якій майстра може влаштовувати наявність окладу, що призведе до того, що

майстер не буде прагнути отримати нових клієнтів, та стимулюючий інструмент, перетвориться в демотиватор.

В таблиці 3.3, представлено розрахунок оплати праці майстрів салону краси «SHINING STYLE» на основі почасової системи з комісійними виплатами, зі стажем роботи до 6 місяців.

Таблиця 3.3 - Розрахунок оплати праці майстрів салону краси «SHINING STYLE» на основі почасової системи з комісійними виплатами, зі стажем роботи до 6 місяців.

Частини заробітної плати	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць	3 7 місяця роботи
Оклад, грн.	4000	3500	3000	2500	2000	1500	-
Відсоток комісійної винагороди від вартості послуг, %	10	15	20	25	30	35	40

Таку систему оплати праці, можна запропонувати, однак наполягати на обов'язковому впровадженні не треба. Така форма оплати праці може позитивно вплинути при пошуку нових майстрів, адже вони будуть відчувати підтримку від адміністрації салону краси, не залишаться без коштів на період адаптації на новому місці роботи. Також ця система оплати праці є дуже гнучкою, і за домовленістю сторін, можна припинити її дію, в разі якщо майстер і адміністрація салону будуть відчувати, що перехід лише на комісійну оплату праці, тобто виплата тільки відсотків від вартості послуг, що надає майстер, буде кращою системою, ніж наявність окладу та відсотків. Необхідно відмітити, що не дивлячись на високу конкуренцію серед салонів краси, пошук нового майстра

іноді займає до пів року, що знижує темпи розвитку салону краси та його прибутковість.

Таким чином, можна зробити резюме про те, що в сучасних умовах, впровадження гнучких систем оплати праці, може виступати стимулом як для основних робітників салону краси, так і для адміністративного персоналу. Основна мета гнучкої системи оплати праці – це мотивація та стимулювання, що призводить до збільшення ефективності роботи салону краси, підвищення його конкурентоздатності, збільшення зацікавленості працівників в роботі саме в цьому салоні краси, їх соціальної забезпеченості, і тим самим призведе до збільшення прибутку салону краси, що головною метою комерційної діяльності.

3.2 Формування організаційної культури ТОВ «SHINING STYLE» як дієвого інструменту системи управління персоналом

Перехід до нового рівня управління суб'єктами господарювання вимагає управління підприємством або організацією впровадження нових механізмів для підвищення ефективності підприємства, один з таких механізмів - це організаційна культура. Управління якістю організаційної культури дає певну конкурентну перевагу, покращує позицію організації на ринку товарів та послуг, робить його більш «здоровим» та успішним, особливо це стосується організацій, що надають послуги населенню.

На цьому етапі мета організації - отримати прибуток. Щоб отримати прибуток, необхідно оптимально ефективно використовувати наявні матеріальні та людські ресурси. Однією з проблем бізнесу є утворення здорового стану підприємства. У контексті сучасної ринкової економіки, враховуючи динамічний розвиток внутрішніх та зовнішніх зв'язків організації, посилення конкурентного протистояння, менеджмент організації, що працюють в сфері краси, має бути спрямовано на підвищення ефективності діяльності з використанням ряду механізмів.

Наукова практика вивчала різні методи підвищення ефективності Діяльність підприємства. Ефективність підприємства фіксує великий спектр теоретичних наук, таких як управління, маркетинг, фінансовий аналіз, теорія організацій та багато інших глибоко когнітивних теорій.

Вивченням організаційної культури як механізму підвищення ефективності підприємства займалися наступні іноземні вчені:

Д. Раваси підкреслив, що організаційна культура проекту впливає на ефективність, що дозволяє враховувати та керувати факторами, що впливають впливом на успішне функціонування організації.

Д. Денісон говорить про основні етапи на шляху до досягнення ефективності підприємства через розвиток особистості та організації.

Однак ці автори не розкрили основний, єдиний підхід до формування організаційної культури як механізму, який підвищує ефективність функціонування організації.

На даний момент підприємницький менталітет, що існує, він різного рівня та різного профілю, зазнає кардинальних змін, які проявляються в різних областях роботи з клієнтами. З точки зору зовнішнього середовища, споживач товарів і послуг сьогодні став більш вимогливим і наділений більшою кількістю права вибору в умовах конкуренції. Внутрішнє середовище підприємства, враховуючи нові вимоги споживачів товарів, товарів чи послуг, повинні бути змінені та модифіковані для залучення споживачів та досягнення комерційного успіху.

Зміна внутрішнього середовища підприємства повинна бути зосереджена на людині - працівнику підприємства, оскільки результати діяльності будь-якої організації більше залежать від людського фактора, його потенціалу та морального настрою.

Організаційна культура підприємства не повинна бути спрямована на управління діями працівників, а в управлінні їх думками, емоціями з акцентом на підвищення ефективності підприємства, вирішуючи складні проблеми з участю максимального людського ресурсу.

Управління або не управління організаційною культурою підприємства призводить до зміни усіх кількісних та якісних показників організації.

Як відомо, організаційна культура - це певний набір моделей поведінки персоналу підприємства, придбаного в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що показало їх ефективність та приймається більшістю членів організації.

Американські дослідники К. Камерон та Р. Квін вважають, що існують такі типи організаційної культури:

Організації з клановою культурою зосереджуються на гнучкості у прийнятті рішень в організації, турботі про людей, здоровий сенс для споживачів, а лідери - викладачі. Організація об'єднується за рахунок відданості та традиціям, високе значення має моральний клімат, та згуртованість команди.

Організації з адхократичним типом культури зосереджуються на зовнішніх позиціях у поєднанні з високою гнучкістю та індивідуальним підходом до співробітників. Люди готові ризикувати, лідери - новатори. Зв'язує членів колективу прихильність до експериментів та інновацій. Успіх означає виробництво унікальних нових продуктів. Особиста ініціатива та свобода заохочуються.

Ієрархічна культура характерна для організацій, які зосереджуються на внутрішній підтримці в поєднанні з необхідною стабільністю та контролем. В організаціях з ієрархічною культурою, формалізованим та структурованим робочим місцем. Лідери - раціонально мислячі координатори та організатори. Організація об'єднана формальними правилами та офіційною політикою. Управління персоналом орієнтоване на гарантії працевлаштування та забезпечення довгострокової передбачуваності.

Організації з ринковою культурою зосереджуються на зовнішніх позиціях у поєднанні з необхідною стабільністю та контролем. Основна турбота організації - виконати завдання та досягнення мети. Лідери - це міцні лідери. Співробітників організації, об'єднує бажання перемогти. Тісна увага приділяється репутації та

успіху компанії. Успіх визначається часткою ринку, ступенем проникнення на ринок [44, стор. 39].

Загальне уявлення про стратегічні цілі ТОВ «SHINING STYLE» було отримано під час інтерв'ю з директором салону краси. Відповідно до результатів інтерв'ю, було виявлено, що ключові стратегічні цілі полягають у досягненні лідерських позицій серед салонів краси центра міста Харків протягом 5-7 років з точки зору таких показників, як:

- частка ринку,
- рівень професіоналізму працівників (включаючи кількість нагород на всіх змаганнях професійної майстерності),
- позитивне зображення підприємства (виражене в позитивних відгуках в Інтернеті).

Відповідно до результатів інтерв'ю, також було виявлено, що основні цінності, що дозволить вам досягти стратегічних цілей:

- постійне посилення професіоналізму;
- зосередження на розвитку салону краси;
- клієнт-орієнтація салону краси.

Таким чином, працівники команди салону краси «SHINING STYLE», повинні розділяти, підтримувати та досягати поставлені цілі.

Також, згідно з результатами інтерв'ю, виявлено актуальність роботи над пошуком основних напрямків організаційних інновацій, зокрема, пов'язаних з організаційною культурою, головна мета яких полягає в тому щоб сформувати організаційну культуру у відповідності до стратегічних ідей ТОВ «SHINING STYLE».

Цінності, яких повинні дотримуватися працівники, та цілі які вони повинні досягати, не сформульовані в компанії. Одним із елементів організаційної культури є місія, оскільки за допомогою цього визначається ставлення організації до своїх працівників та суспільства. Місія салону краси не сформульована.

Майстри салону регулярно беруть участь у конкурсах професійної майстерності, в салоні краси відзначаються загальні свята, а також відзначається дата відкриття салону.

Аналіз показав, що деякі цінності спостерігаються в організаційній культурі (бажання перемог на конкурсах професійних навичок), проводяться спеціальні заходи (день заснування компанії). Однак немає спеціальних документів, в яких детально описані орієнтація на цінність.

Вивчення організаційної культури передбачає впровадження діагностичних процедур. Тому для отримання даних про сприйняття організаційної культури членами трудового колективу салону краси «SHINING STYLE» використовувався метод опитування, метод контролю в ході аналізу.

Аналіз результатів анкетування директора дозволяє стверджувати, що в організації вирішується лише 45% завдань організаційної культури, що є низьким показником, оскільки більше половини завдань організаційної культури в салоні краси «SHINING STYLE» не вирішується. В анкетуванні взяли участь 100% працівників салону краси. Відповіді працівників на питання анкети, профіль організаційної культури салону краси «SHINING STYLE», побудованого за методом контролю, відображено таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Профіль організаційної культури ТОВ «SHINING STYLE»

Питання	Тип організаційної культури			
	Бюрократична	Ринкова	Адхократична	Кланова
Чим організація направляєється	Сильним керівництвом	Вільною ініціативою	Загальною метою	Всебічними дискусіями
	12	1	1	3
Як виконується щоденна робота	Орієнтована на активність керівника та не змінність курсу організації	Модифікується кожним по-своєму	З ентузіазмом	Постійна перевірка керівництвом для удосконалення
	1	3	10	2
Як ставляться до функцій та відповідальності	Прописуються і закріплюються	Виходять такими, якими їх зробили люди	Слабкий розподіл функцій, колективна відповідальність	Розподіляються та змінюються за необхідності
	-	4	2	10

Який вплив здійснюють розбіжності та конфлікти	Небажані. Загрожують стабільності організації	Продуктивний. Є вираженням індивідуальних особливостей персоналу	Небезпечний. Загрожує саме існування організації	Життєво важливий. Проблемні рішення сприяють інноваціям
	8	1	7	-
Яку характеристику можна дати комунікації	Дотримуються правил, формальні	Відрізняється інтенсивністю	Непередбачувані	Відкриті і насичені
	2	2	2	10
Який основний важіль управління	Сила	Гроші	Загальна мета	Авторитет
	1	1	4	10
Який ступень використання регламентів	Дуже висока	Висока	Низька	Середня
	-	-	15	1
Яка ієрархія управління	Висока	Середня	Мала	Плоска
		2	3	11
Який стиль управління використовує керівництво	Авторитарний	Демократичний	Демократичний	Ліберальний
	-	-	5	11
Разом відповідей	24	14	49	58

Джерело: розроблено автором

За результатами таблиці 3.4, було виявлено, що більшість працівників салону краси «SHINING STYLE», (40%) сприймають організаційну культуру як кланову, на другому місці (34% опитаних) вказують, що організаційна культура наближається до адхократичної, 16% працівників сприймають культуру як бюрократичну, 10% як ринкову.

Як правило (і це підтверджується результатами дослідження), культура, що існує в організації, рідко вписується в будь-який один тип і частіше є змішаною, тобто це мультикультурна спільнота. Тому використання цього методу дозволило визначити не тільки домінуючий тип, але й супутні типи культури в салоні краси. У цьому випадку домінуюча культура досліджуваного ТОВ «SHINING STYLE», включає значну кількість елементів культури кланового типу (58) по спаданню адхократична організаційна культура (49), бюрократична (24) та ринкова (14).

Нинішня ситуація пояснюється історією розвитку салону краси, невеликим розміром організації, невеликою кількістю персоналу.

Однак для успішної діяльності підприємства та досягнення вищезазначених стратегічних цілей салону краси, клановий тип культури не підходить, що пояснюється необхідністю орієнтації на динамічне зовнішнє середовище, тоді як організаційна культура клану орієнтована на внутрішнє середовище, будучи дуже доброзичливим місцем роботи, де у співробітників багато спільного і де глава організації сприймається як вчитель.

Для салону краси буде більш підходящим ринковий тип організаційної культури, який характеризується орієнтацією на результати, коли головна мета - виконати завдання, коли люди цілеспрямовані та конкурують. Лідери характеризуються як міцні та вимогливі керівники.

Ключовим є те, що організацію пов'язує акцент на бажанні перемогти а репутація та успіх - спільна мета. Стиль організації характеризується як жорстко побудована лінія конкурентоспроможності.

Таким чином, організаційна культура салону краси «SHINING STYLE», характеризується типом кланової організаційної культури зі значними елементами адхократичного типу культури, що не відповідає набору стратегічних цілей.

У процесі вивчення організаційної культури салону краси було виявлено ряд проблем:

- 1) організаційна культура не відповідає стратегічним цілям салону краси;
- 2) робота над формуванням, розвитком організаційної культури не проводиться;
- 3) під час набору та відбору персоналу кандидат не оцінюється на відповідність до існуючої організаційної культури в салоні краси «SHINING STYLE».

Як було з'ясовано, вдосконалення організаційної культури є нагальним завданням для салону краси «SHINING STYLE». Результати, отримані під час аналізу організаційної культури, дозволили вибрати напрямки змін у існуючій культурі, визначити їх пріоритет, скласти перелік необхідних заходів для змін.

Далі, в таблиці 3.5, представлено заходи щодо вдосконалення організаційної культури салону краси, щоб усунути виявлені проблеми, а також визначено відповідальних осіб та терміни здійснення заходів.

Таблиця 3.5 – Заходи удосконалення організаційної культури салону краси «SHINING STYLE»

№ п/п	Проблема	Заходи	Строки	Відповідальний
1	Організаційна культура не відповідає стратегічним цілям салону краси	Розробити місію та девіз салону краси. Розробити та затвердити ключові цінності команди салону краси	Січень-лютий 2022 року	Директор, співробітники
2	Робота над формуванням, розвитком організаційної культури не проводиться	Зміна організаційної культури (проведення зборів колективу, «мозкових штурмів» тощо). Розробити кодекс організаційної культури салону краси. Розробити сайт.	Березень-грудень 2022 року	Директор, співробітники
3	Під час набору та відбору персоналу не враховується відповідність кандидата до існуючої організаційної культури салону краси	Визначити характеристики персоналу, що відповідності типу організаційної культури. У тексті оголошень вакансії вказати побажання для кандидатів, щодо прихильності до типу організаційної культури салону краси.	На постійній основі	Директор

Джерело: розроблено автором

Формування та розвиток організаційної культури - це конкретний бізнес-процес, яким потрібно керувати разом із маркетингом, продажами тощо. Організаційна культура створюється штучно одночасно з створенням компанії, тому вона повинна керувати, вона повинна бути запланована, сформульована та розроблена відповідно до вимог організації.

Необхідно розробити місію салону краси, бо це один з ключових елементів організаційної культури. У контексті стратегічного управління компанією розвиток місії необхідний з наступних причин: вибір місії диктується головним чином бажанням досягти стійкого зростання прибутку як головної мети створення підприємства; Місія сприяє формуванню чи консолідації певного бажаного іміджу компанії; Місія сприяє згуртуванню в організації, розвитку організаційної культури через те, що дає зрозуміти співробітникам - спільну мету (у формі якісного формулювання), мета існування компанії; сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату, оскільки вона виражає філософію, принципи, цінні рекомендації компанії, прийняті як керівництвом, так і іншими працівниками; Співробітникам легше усвідомити своє місце в організації, швидше і чітко визначити їх роль, зосередити свої зусилля відповідно до цілей компанії; Місія дає можливість організувати більш ефективне управління, оскільки: визначає для працівника значення та зміст його діяльності, що дозволяє останнім більш повно показати його здібності.

У процесі розробки заходів щодо вдосконалення організаційної культури пропонується наступна формулювання місії салону краси «SHINING STYLE» «Надавати послуги в галузі індустрії краси, які найбільше задовольняють потреби споживачів, щоб досягти лідерських позицій серед салонів краси Харкова».

Це формулювання місії вказує на перспективу компанії, оскільки вказує на стратегічне бачення; Вказує на суть і мету компанії, як позначає його тип діяльності; Визначає основні установи, оскільки детально описує основні способи досягнення місії.

Девіз може бути сформульований на основі місії: «Перевершити очікування!»

Крім того, запропоновано директору та працівникам розробити та затвердити ключові цінності, які стосуються елементів організаційної культури. У той же час місія та цінності повинні відповідати раніше визначеним стратегічним цілям салону краси «SHINING STYLE».

Функція формування, накопичення, передачі та зберігання цінностей організації здійснюється за допомогою чіткого формулювання значень у вербальній формі (наприклад, цінністю організації може бути якісна продукція, задоволеність споживачів), потім сформульовані цінності повинні бути зафіксовані в письмовій формі.

Одним із запропонованих заходів є зміна організаційної культури разом із працівниками, основними методами є: проведення зустрічей, «мозкових штурмів» тощо. Інформування про майбутні зміни організаційної культури та їх цілі, про розвиток, коригування основних цінностей, які впливають на досягнення стратегічних цілей.

У той же час процес трансформації організаційної культури повинен базуватися на таких принципах, як відкритість, залученість, цілеспрямованість, постачання ресурсів, послідовність, документація та обізнаність. Необхідно сповістити всіх працівників заздалегідь про майбутні зміни. Повинно бути бажання мобілізувати всі наявні ресурси для досягнення своїх цілей, а у працівників сприйняття нових ідей, повинна бути наявною чітко формалізована мета. Розробка програми з конкретними термінами для їх впровадження. Відстеження проміжних результатів та повідомлення про позитивні результати впровадження інновацій.

Для досягнення стратегічних цілей салону краси, визначених його керівником, рекомендується ринковий тип організаційної культури. Саме цей тип фокусується на зовнішніх положеннях у поєднанні з необхідною стабільністю та контролем. При такому типі культури головним питанням організації є виконання завдання та досягнення мети. Організація та команда з'єднують бажання перемогти, що вимагає прояву ініціативи, інновацій, постійного вдосконалення послуг, а отже, і постійного підвищення рівня професійної майстерності

ключових співробітників. Пильна увага приділяється репутації та успіху компанії, і для цього важливо підвищити рівень орієнтації клієнтів, що в кінцевому рахунку дозволяє збільшити частку ринку, залучаючи нових клієнтів. Успіх у цьому типі культури визначається часткою ринку, ступенем проникнення на ринок. У зв'язку з цим було виявлено оптимальний тип культури для салону краси «SHINING STYLE».

Запропоновано розробити «кодекс організаційної культури салону краси», оскільки організаційна культура, яка є системою норм поведінки та цінностей, повинна бути задокументована. Необхідно розробити сайт, де, крім загальної інформації про історію компанії, про послуги, контакти тощо, буде місія, девіз, ключові цінності, інформацію про команду. Ця інформація також вплине на набір персоналу, коли кандидат на вакансію зможе з'ясувати на сайті основні моменти щодо тих самих цінностей організаційної культури.

Цінності визначають природу цілей, які керівництво ставить перед організацією. Враховуючи стратегічні цілі салону краси, важливим засобом їх досягнення є орієнтація на клієнтів. Для компанії, орієнтованої на клієнта, основними цінностями повинні бути, цінності, що представлено на рисунку 3.2

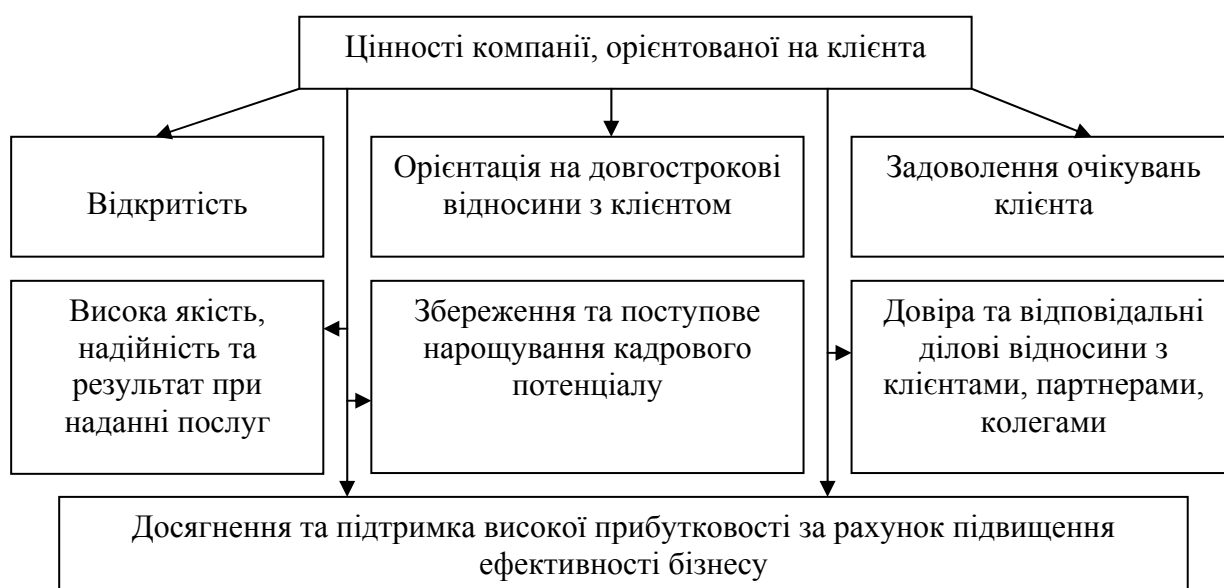


Рисунок 3.2 – Цінності компанії, орієнтованої на клієнта

Джерело: розробка автора

У тексті оголошень про вакансії необхідно вказувати побажання до кандидатів щодо цінностей організаційної культури салону краси.

У процесі набору та відбору персоналу важливо проаналізувати відповідність кандидата до сформованої організаційної культури салону краси «SHINING STYLE».

Для цього необхідно:

1. Визначити персональну характеристику (компетентність), що відповідає типу організаційної культури. Враховуючи ринковий тип організаційної культури, рекомендований для досягнення стратегічних цілей салону краси, а також враховуючи, що керівництво салону краси надає першорядне значення для майстерності та професіоналізму персоналу, показниками яких є відгуки клієнтів, можна рекомендувати наступні компетенції:

- творчий підхід до роботи;
- бажання до самовдосконалення;
- ініціатива;
- вміння працювати в команді;
- безконфліктність.

2. У тексті оголошень про вакансії необхідно вказувати побажання до кандидатів щодо сформованої організаційної культури та вищезазначених компетенцій.

3. Під час анкетування (інтерв'ю) кандидатів слід оцінювати на відповідність типу організаційної культури салону краси. Для цього необхідно розробити ряд питань, які дозволяють оцінювати характеристики (компетенції), перелічені вище.

Сформована, розвинена організаційна культура усуває потребу в прямому та постійному контролі, наказах та розпорядженнях, оскільки вони компенсуються загальною організаційною культурою. Таким чином, збільшується можливість самостійного прийняття рішень.

Сформована, розвинена організаційна культура звільняє від невизначеності при прийнятті рішень (навіть якщо недостатньо інформації, організаційна

культура дає відповідь на питання, що робити в певній ситуації); формує ставлення до організації (якщо працівник лояльний до компанії, він буде прагнути, приймати рішення, спостерігати за інтересами організації, працювати над досягненням своїх цілей), формує внутрішньоорганізаційну мораль, етику праці, тобто відповідає на запитання про те, що можливо, і що є неприйнятним при прийнятті та реалізації рішень.

На рисунку 3.3 представлено основні риси організаційної культури ринкового типу, що зможуть призвести до успіху в діяльності салону краси «SHINING STYLE».

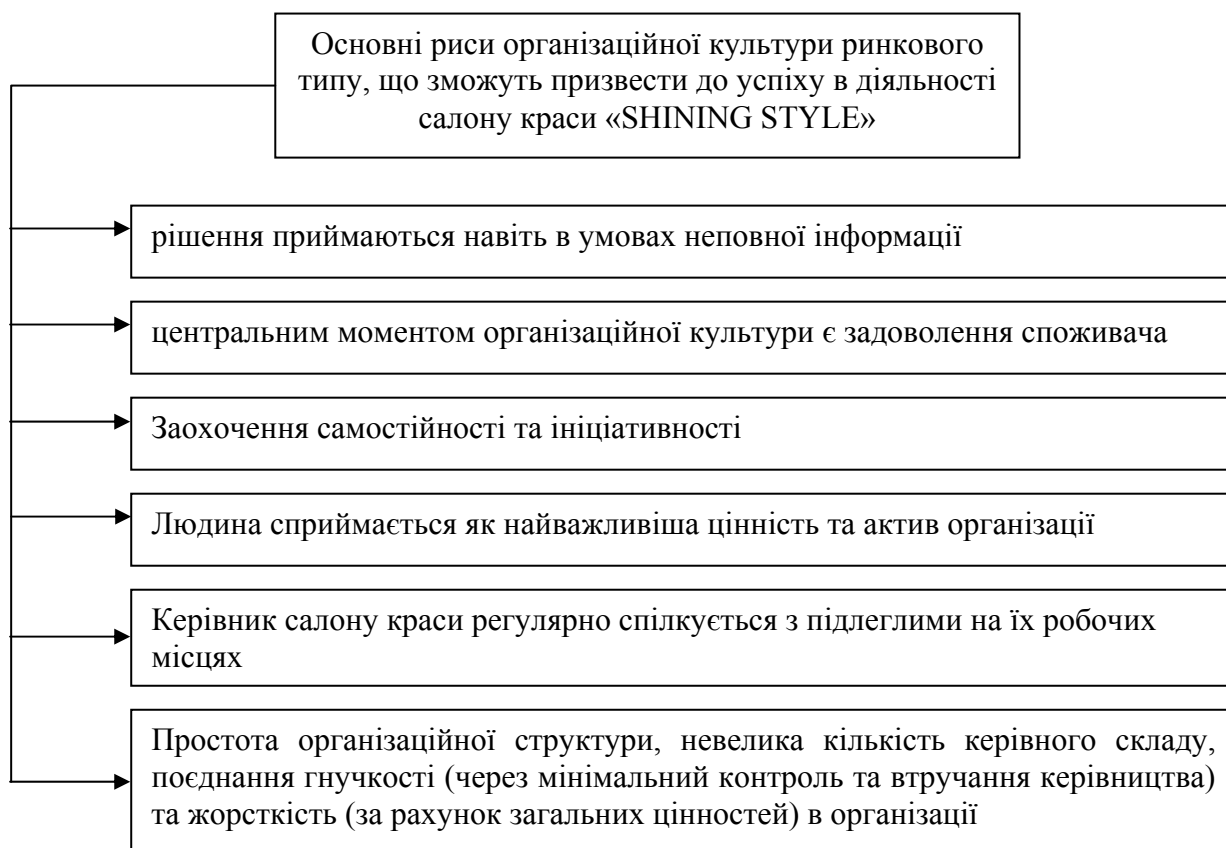


Рисунок 3.3 - Основні риси організаційної культури ринкового типу, що зможуть призвести до успіху в діяльності салону краси «SHINING STYLE»

Джерело: розробка автора

Представляє цікавість – модель впливу організаційної культури на ефективність організації, розроблену сучасним швейцарським дослідником Д.

Данасоном. Вона полягає в описі взаємопов'язаного впливу на ефективність організації чотирьох факторів організаційної культури: залучення, послідовність, адаптованість та місія.

Залучення - це почуття, при яких працівники вважають, що їх діяльність тісно пов'язана з цілями організації, що вони наділені повноваженнями, що робота в команді цінується, і пріоритет надається розвитку людських здібностей.

Послідовність - це високий рівень інтеграції та координації.

Адаптивність - це почуття, в якій організація гнучко реагує на вимоги клієнтів, приймає ризики, вчиться на своїх помилках і здатна до змін.

Місія - опис цілей та напрямків стратегічного розвитку організації на основі ідеї майбутнього в організації.

Таким чином, напрями щодо вдосконалення організаційної культури салону краси «SHINING STYLE» запропоновано розробити місію та девіз; розробити та затвердити ключові цінності команди; удосконалити організаційну культуру спільними зусиллями на зборах команди салону краси; розробити «Кодекс організаційної культури салону краси «SHINING STYLE»»; розробити сайт; визначити характеристики персоналу, що відповідають типу організаційної культури; у тексті оголошень вакансій, вказувати на побажання до кандидатів щодо цінностей організаційної культури; під час опитування (інтерв'ю) кандидатів слід оцінювати на відповідність типу організаційної культури.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом є одним з головних компонентів сучасного менеджменту, вони включають в себе набір інструментів та методів ефективної організації людських ресурсів на підприємстві з метою досягнення цілей компанії.

Управління персоналом - це управління живою працею, людьми, найскладнішим та перспективнішим, потенційно невичерпним ресурсом організації, яка значною мірою визначає ефективність діяльності, конкурентоспроможність та виживання компанії. Малі підприємства відрізняються обмеженими ресурсами, як за фінансовим аспектом, так і за управлінським. Незважаючи на те, що потреби в трудових ресурсах є значно нижчими, можливість використання інструментів управління персоналом є обмеженим.

В першому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано теоретичну сутність менеджменту персоналу малих підприємств, було проведено морфологічну оцінку поняття управління персоналом, на основі літературних джерел, представлено власне бачення цього терміну, а саме, управління персоналом це - систематична діяльність по формуванню оптимальної структури робочої сили для досягнення цілей підприємства. В ході роботи було визначено особливості управління персоналом на малому підприємстві. Виявлено, що сучасна система управління для невеликого підприємства повинна бути простою та гнучкою. Основним його критерієм є забезпечення конкурентоспроможності й ефективності роботи. Це особливо важливо для підприємств малого бізнесу, оскільки, в разі, не дотримання цих умов, важко розраховувати на успіх компанії.

В другому розділі кваліфікаційної роботи, було проведено аналіз діяльності товариства з обмеженою відповідальністю салону краси «SHINING STYLE». Дане підприємство відноситься до малих підприємств, оскільки на кінець 2021 року в салоні краси працювало 24 особи. За результатами загального аналізу підприємства, можна стверджувати, що підприємство працює на ринку сфери краси понад п'яти років, за цей час, організація досягла значних успіхів в своїй

діяльності, тобто на протязі трьох останніх років підприємства мала позитивний фінансовий результат який динамічно збільшувався. В роботі було проведено аналіз факторів конкуренції, для цього для порівняння було зібрано інформацію чотирьох салонів краси, що знаходяться поблизу до салону «SHINING STYLE». За результатами аналізу факторів конкуренції, можна визначити, що аналізує мий салон має стабільне конкурентне становище. Також було проведено SWOT-аналіз, визначено сильні, слабкі сторони салону, а також загрози та можливості. Далі було проведено аналіз структури персоналу та рівень оплати праці за категоріями працівників салону краси «SHINING STYLE». Необхідно відмітити, що за останні три роки кількість працівників салону краси, зросла, основну кількість серед майстрів салону займають молоді жінки з базовою вищою освітою. Заробітна плата на підприємстві має тенденцію до зростання, по всіх категоріях працівників. Нарахування оплати праці, здійснюється різними формами, так для адміністративного та допоміжного персоналу використовується погодинна оплати праці, для основного персоналу – комісійна. Оскільки сфера діяльності салону краси відноситься до надання послуг населенню, було проведено аналіз конфліктів в організації, виявлено, що найбільша кількість конфліктів відноситься до внутрішніх конфліктів, оскільки конфліктні ситуації, що виникають з клієнтами салону краси швидко гасяться, за допомогою вмілих дій адміністратора салону, та прагнення керівництва та майстрів до надання якісних послуг.

На цій основі в третьому розділі кваліфікаційної роботи було запропоновано змінити форму оплати праці, як для адміністративного персоналу так і для окремої категорії майстрів салону краси «SHINING STYLE». Як було зазначено вище, для майстрів салону краси, використовується комісійна система плати за працю, тобто відсоток від вартості послуг, що надаються в салоні краси, однак при проведенні аналізу плинності кадрів, було виявлено, що в організації плинність кадрів відбувається серед майстрів, які працювали в салоні краси не більше ніж три місяці, це пов'язано з тим, що при переході з одного місця роботи на інше майстер втрачає близько 70% клієнтів, з якими він працював в іншому салоні, така ситуація складається з таких причин: по-перше найчастіше майстер

шукає нове місце роботи з вищим прасом на свої послуги; по-друге клієнти не дуже часто бажають міняти локацію салону краси який відвідують, тому лише 30% клієнтів майстра уходять з ним до нового салону, це призводить до того,що на протязі перших шести місяців, майстер відчуває нестачу клієнтів,і як наслідок недостатню заробітну плату, тому було запропоновано, використання почасової системи оплати праці з комісійними виплатами, тобто майстру сплачується погодинна ставка і відсоток від вартості послуг, ставка на протязі шести місяців поступово зменшується, а відсоток, поступово зростає, така система має елемент мотивації, оскільки сприяє з одного боку захищеності майстра на період адаптації та збільшенню клієнтів, з іншого боку до прагнення швидше приєднатися до команди салону краси і перейти до комісійної форми плати праці. Також подібну систему оплати праці можливо запропонувати для адміністратора та SMM-менеджера, рівень оплати праці яких повинен залежати від їх діяльності, так запропоновано встановити базовий оклад для адміністратора на рівні мінімальної оплати праці, та 20% комісійної винагороди за якісне виконання професійних обов'язків, таку ж систему оплати праці запропоновано і SMM-менеджеру.

Також, в рамках удосконалення управління персоналом ТОВ «SHINING STYLE», було проведено дослідження щодо типу організаційної культури салону краси. За допомогою анкетування 100% працівників салону, було виявлено, що на сьогоднішній день 40% працівників визначають, що домінуюча культура досліджуваного підприємства, включає значну кількість елементів культури кланового типу, що зосереджуються на гнучкості у прийнятті рішень в організації, турботі про людей, а керівники такої організації – викладачі. Однак для салону краси, більш підходить ринковий тип організаційної культури, для його впровадження було запропоновано розробити місію та девіз компанії, розробити Кодекс організаційної культури, визначити характеристики персоналу. Всі ці та інші дії керівництва та співробітників персоналу призведуть до поліпшення діяльності салону краси. Таким чином, основна мета кваліфікаційної роботи досягнута, завдання виконані.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства Молодий вчений. 2015. №2(17). С. 44-48.
2. Амосов О. Ю. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу. Демографія та соціальна економіка. 2013. № 1. С. 78-88.
3. Артюх-Пасюта О. В. Діагностика системи управління персоналом підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 2. С. 158-162.
4. Банчук-Петросова О.В. Загальна характеристика кадрової політики сектору безпеки провідних країн світу. Науковий вісник Академії муніципального управління. 2014. Вип.1. С.69-76.
5. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії. Ефективність державного управління. 2015. Вип.44. С.140-145.
6. Білик Т. Л. Особливості діяльності та управління персоналом малих агропромислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2015. Випуск 6. С.187-192.
7. Білорус Т. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. №1(28). С.335-345.
8. Бойко О. О. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства. Режим доступу: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qVUCiPAitKsJ:sss.org.ua/index.php/rsss/article/download/3/3+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>
9. Бутенко І.А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Економічні інновації. 2015. №60. С. 66–74.
10. Варналій З.С. Конкуренція і підприємництво: монографія. Київ: Знання України, 2015. 463 с.
11. Величко А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму.

2012. № 1 (5). Том 2. С. 38-44.

12. Віннікова В.А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств/ В.А. Віннікова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf4.

13. Водолажська Т.О. Розробка стратегії управління персоналом за типом кадрової політики АТП. Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. статей. 2013. Вип. 42. С. 364–369.

14. Воронкова В.Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://libfree.com/index.php5>.

15. Воскобійник С. Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика». Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. 2015. Т. 17, № 4. С.214-218.

16. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.

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

18. Гармідер Л. Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. Сталий розвиток економіки. 2013. №1. С. 92–96.

19. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 5. С. 155-159.

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

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

112.

22. Діденко Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах [Електронний ресурс] – Режим доступу:[irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/).

23. Копець Г.Р. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики.– Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/29365/1/026_168_175.pdf

24. Губик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 216–224.

25. Данюк В. М. Управління персоналом: підруч. Київ. КНЕУ 2013. 666 с

26. Дудукало Г.О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04. Київ, 2015. 20 с.

27. Економіка України: науковий журнал. Київ, 2015. № 1 (638). С. 70-81.

28. Жидовська Н.М. Удосконалення систем оплати праці України з врахуванням зарубіжного досвіду. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>;

29. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. 2012. Т. 133. С. 65-71.

30. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент: підруч. Київ КНЕУ 2014. 479 с.

31. Костишина Т. А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008, с. 8-38.

32. Коцалап С. О. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. 2013. № 8. С. 67-71.

33. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2014. 296 с.

34. Лозинський І.Є. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства Економіка і регіон. 2014. № 3(34). Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Eir/2012_3/184-188.pdf

35. Лобза А. В. Організація процесу найму персоналу на сучасному українському підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 11. С. 144-149.

36. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. Вісник Сумського державного університету. 2008. №1. С.26-33.

37. Луцик Т.Р., Ігнатенко С.П. Роль матеріального стимулювання працівників в підвищенні продуктивності праці. Технології та дизайн: електронний науковий журнал / Засн. Київський національний університет технологій та дизайну. 2012, № 3(4). URL: <http://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2012-3/12ltrp-pp.pdf>

38. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 248 с.

39. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків: ХНАМГ, 2016. – 215 с.

40. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №4. С. 513–516.

41. Паливода О.М. Управління персоналом в організаціях малого бізнесу: особливості та проблеми. Ефективна економіка. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1370>.

Іляш О.І. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч. Посіб. Київ. Ліра, 2010. 476 с.

42. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. №41. – С. 116–120.

43. Рудьєв В.А. Управління персоналом. Київ: КОНДОР, 2017. 324 с.

44. Семенов В.Ф. Интегральная оценка эффективности управления персоналом предприятий. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. №5. С. 147–154.
45. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства Економіка і управління. 2017. №4. С. 61–65.
46. Череп А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. Агросвіт. 2012. №15. С. 48–50.
47. Янковська Л.А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.02. Львів, 2008. 20 с.
48. Ravasi D. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 2006, Vol.49, No.3, pp.433-458.
49. Culture Clash: When Corporate Culture Fights Strategy, It Can Cost You. Arizona State University, 2011. Denison Daniel R Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? / Daniel R. Denison, S.Haaland, P. Goelzer// *Organizational Dynamics*, 2004, pp. 98-1