МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Технологія управління персоналом на С(Ф)Г «РОЙ»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Лисенко І. О.
Керівник: професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, доцент
Маркова С. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2022 року

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

Лисенко Ірина Олексіївна

1. Тема роботи «Технологія управління персоналом на С(Ф)Г «РОЙ»

керівник роботи: Маркова С. В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 25.05.2022 року № 583-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3. КОМПЛЕКС РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
16 таблиць
18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С. В.		
2	Маркова С. В.		
3	Маркова С. В.		

7. Дата видачі завдання 26.05.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	28.05.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	01.06.22-16.06.22	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.22-23.06.22	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.22-27.06.22	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.22-25.07.22	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.22-29.08.22	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.22-06.09.22	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.22-14.09.22	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.22-29.10.22	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.22-02.11.22	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2022	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.22-22.11.22	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2022	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2022	

Студент _____ І. О. Лисенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА ……..... 2
РЕФЕРАТ ……. 4
ABSTRACT …….. 5
ВСТУП ……..... 9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ……. 10
1.1 Управління персоналом: значення, види, основні поняття ……. 10
1.2 Персонал, класифікація, основні види ……. 15
1.3 Методи управління персоналом ……. 17
РОЗДІЛ 2 ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ …… 20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ФГ С(Ф)Г «РОЙ» ……. 20
2.2 Аналіз рівня задоволеності працівників та умов праці магазину «РОЙ» …….. 23
2.3 SWOT-аналіз магазину «РОЙ» ……. 30
РОЗДІЛ 3 КОМПЛЕКС РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ……. 35
3.1 Розробка кар’єрного плану та залучення молодих фахівців на підприємство ……. 35
3.2 Сутність соціальної відповідальності бізнесу, як передумова розвитку працівників підприємства …….. 40
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……... 50
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ …….. 51

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра складається з 3 розділів, 60 с., 17 таблиць, 15 рисунків, 50 джерел.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження стану впровадження ттехнологій управління персоналом на С(Ф)Г «РОЙ».

Об'єктом дослідження є процеси управління та впровадження технологій управління персоналом на підприємстві як одним з основних факторів підвищення конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є теоретичні підходи, принципи і методи управління персоналом сучасного підприємств.

Методологічною основою роботи магістра є аналіз, системний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, маркетингу, концепції стратегічного управління, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених-економістів.

Для вирішення поставлених завдань були використані: системно-структурний аналіз та метод логічного узагальнення, щодо поняття «персонал» та його структури; метод декомпозиції та моделювання; статистичний та порівняльний аналіз для дослідження передумов і визначення напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства; методи економіко- математичного аналізу, присвячені дослідженню проблем діагностики та управління персоналом; метод експертних оцінок.

Управління персоналом повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей.

У першому розділі проаналізовані теоретичні основи управління персоналу діяльності підприємства, розглянуто види та його сутність, а також розглянута класифікація, види та принципи управлення персоналом Визначено, що управління персоналом – це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників.

У другому розділі розкрито суть організаційної структури управління та характеристика напрямів діяльності підприємства, розглянуті показники діяльності підприємства, та надана оцінка управління персоналом на ТОВ «РОЙ».

У третьому розділі запропоновані напрямки використання та покращення організаційно-економічних засад технології управління персоналом сучасного підприємства.

ПЕРСОНАЛ, СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, КАДРИ, ТЕХНОЛОГІЇ

ABSTRACT

The master's thesis consists of 3 chapters, 60 pages, 17 tables, 15 figures, and 50 sources.

The purpose of the master's thesis is to study the state of implementation of personnel management technologies at S(F)G «ROI».

The object of the study is the management processes and implementation of personnel management technologies at the enterprise as one of the main factors of increasing competitiveness.

Personnel management should focus on the trends and development plans of the organization, the achievement of its main goals.

In the first chapter, the theoretical foundations of personnel management of the company's activities were analyzed, the types and its essence were considered, as well as the classification, types and principles of personnel management were considered. It was determined that personnel management is plans that use the opportunities of the external environment to strengthen and preserve the competitiveness of the organization with employees

In the second chapter, the essence of the management organizational structure and characteristics of the company's activities are revealed, the indicators of the company's activity are considered, and an assessment of personnel management at «ROY» LLC is provided.

In the third section, directions for using and improving the organizational and economic foundations of personnel management technology of a modern enterprise are proposed.

PERSONNEL, SOCIAL RESPONSIBILITY, HUMAN RESOURCES, TECHNOLOGIES

ВСТУП

У сучасних розвинутих умовах міжнародних інтеграційних процесах формуються економічні глобальні та інтеграційні світогосподарські зв'язки, а найважливішими причинами конкурентоспроможності держави вважаються не природні та фінансові ресурси, а людські ресурси, тобто люди, їх професійні та особистісні якості, їх трудову етику та зусилля для досягнення поставлених цілей, їх уміння та навички, їх професійні та творчі здібності.

Зараз знову підтверджується найпопулярніша формула 1930-х років «кадри вирішують усе», яка не втратила своєї актуальності й у наш час.

Співробітники вважаються одним з найважливіших ресурсів організації, необхідних для досягнення всіх її цілей. Співробітники - це головний актив організації, який необхідно зберегти, вдосконалити і успішно використовувати в конкурентній боротьбі. Управління персоналом організації - це цілеспрямована діяльність керівного персоналу організації, спеціалістів відділу системи управління персоналом, яка включає вивчення концепцій і стратегій політиків та методи управління персоналом.

Людські ресурси - головне для економічного розвитку. Тому управління ними вважається важливою частиною комплексу підготовки менеджерів будь-якого профілю. Система управління персоналом сьогодні стикається зі зміною категорій у нашій країні та в країнах з активною економічною позицією. Можливо, це пов'язано з тим, що в нашій країні система управління персоналом, як важливий напрямок економіки, почала формуватися зовсім не так давно та е так активно, а також умови карантину, військові події в країні не збільшують прогрес у цій сфері.

Управління персоналом все частіше визнається однією з найважливіших сфер життя організації, здатної збільшити доходи, а сама думка «управління персоналом» розглядається в широкому діапазоні: від економіки і статистики до філософсько-емоційний.

Відомі на даний момент методи, технології та практики в системі управління персоналом мають всі шанси об’єднати в 3 групи: методи створення працівників, методи посилення працездатності працівників, методи збільшення кадрового потенціалу та реорганізації.

Усі ці методи повинен практикувати досвідчений менеджер по відношенню до персоналу, як і будь-який хороший менеджер. Тема вирішення теоретичних проблем, методів і застосувань для мотивації та стимулювання ефективності праці співробітників та технології управління персоналом визначила вибір теми дослідження, його мети та роботи.

Метою роботи є вивчення системи управління персоналом та розробка заходів щодо стимулювання та мотивації працівників підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі ставляться такі завдання:

- ознайомлення з абстрактними нюансами вдосконалення системи мотивації працівників;

- протестувати існуючу систему управління персоналом на підприємстві;

- надання консультацій щодо порядку дій відповідно до стимулювання та мотивації працівників.

Інформаційною базою дослідження слугували офіційні матеріали Організації Об’єднаних Націй, Кабінету міністрів України, Державного комітету статистики України, публічна звітність компаній в Інтернет-середовищі, законодавство України з питань регламентування діяльності підприємств, дані фінансової звітності й планів соціально-економічного розвитку підприємств, матеріали наукових конференцій, результати аналітичних розрахунків.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані управлінській діяльності С(Ф)Г «РОЙ».

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань. Загальний обсяг роботи – 60 сторінки, перелік посилань включає 50 найменування./

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Управління персоналом: значення, види, основні поняття

Управління персоналом, як система, вносить можливість нестабільності на таких роботах. Збільшення труднощів управління працівниками відбувається, по-перше, через повноваження втручатися в роботу керівництва, а по-друге, через здатність таких працівників бути суб'єктами, які вимагають великої управлінської роботи.

Створення системи управління персоналом демонструє об'єктивні та багатоцільові властивості управління персоналом.

З точки зору цільової властивості управління персоналом розглядається як цілеспрямована діяльність працівників відділу системи управління персоналом, лінійних керівників і багатозадачність, яка включає вивчення стратегії робітничих політиків, теорії управління персоналом. Створення та вдосконалення системи управління персоналом, реалізацією діяльності та людьми [4].

Волкова В., розглядаючи управління як елемент загальних систем, вважає наступне: управління є функцією системи, яка фокусує або підтримує основну якість, тобто сукупність властивостей, втрата яких призводить до руйнування системи в умовах зміни зовнішнього середовища або до реалізації певної програми, що забезпечує функціональну стійкість, гомеостаз і досягнення конкретної мети.[11]

Ідея «управління людськими ресурсами», відома як «менеджмент людських ресурсів», вперше з'явилася в західному менеджменті, в Америці, вказуючи на зміни ролі і положення людини в процесі праці, а в науковому сенсі це міцно закріпився в 70-х роках XX ст. З тих пір ця спеціальна функція

управління вважається «стратегічним і логічним підходом до управління найважливішим активом компанії: людьми, які в ній працюють, які колективно та індивідуально сприяють досягненню цілей бізнесу [14].

Важливою частиною дослідження проблеми управління персоналом є дослідження його сутності та змісту, суб'єкта та об'єкта управління.

Проведені нами дослідження методики визначення сутності поняття «управління персоналом» вітчизняними та зарубіжними вченими, викладені в наукових та навчальних виданнях, свідчать про розмаїтість визначень (табл. 1.1), що підкреслює різноманітність існуючих понять.

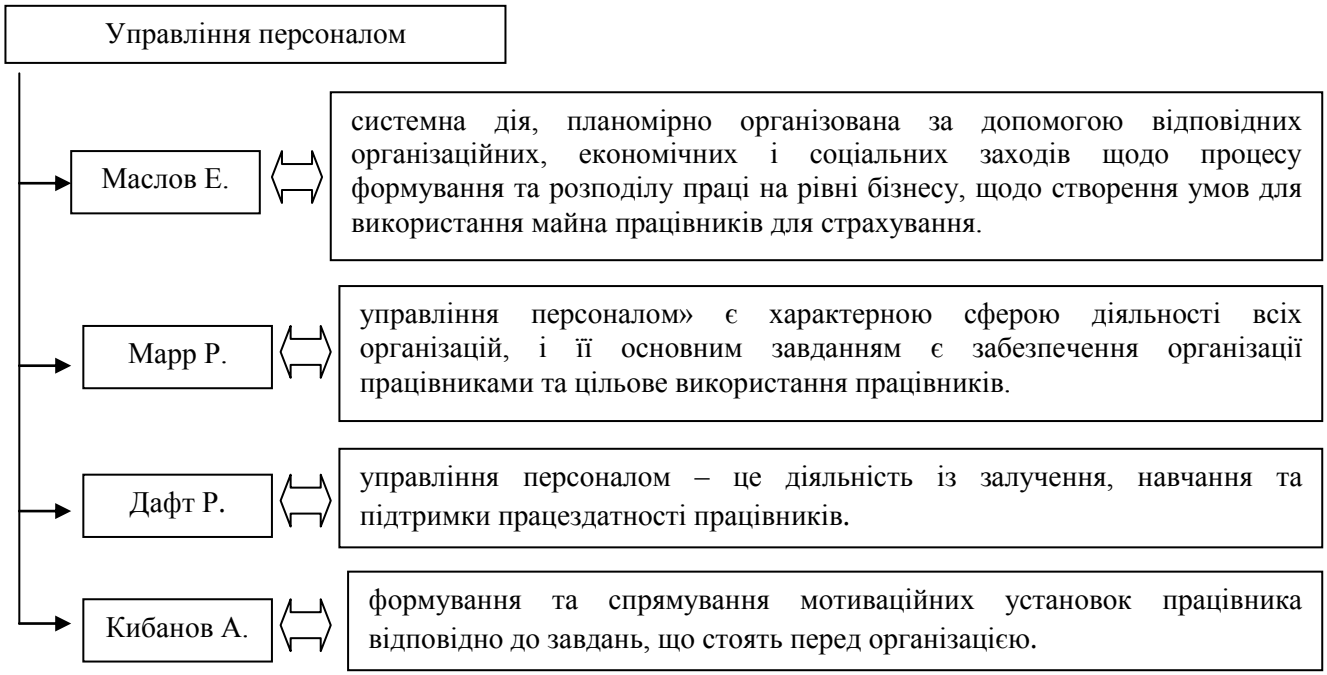


Рис. 1.1 – Визначення поняття «управління персоналом» [12, 18, 22]

Визначаючи сутність управління персоналом, вчені виходять із різного тлумачення поняття «управління персоналом». На думку Є. Маслова, «головне, що становить сутність управління персоналом - це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) з метою

забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників» [3].

Інший вітчизняний вчений Рогожин М. визначає сутність управління персоналом як єдність трьох складових:

1. Функціональна складова діяльності організації щодо розпорядження своїми ресурсами з метою формування та підтримки оптимальної організаційної структури, забезпечення нормального режиму функціонування організації, досягнення максимальної економічної ефективності законними засобами та методами;

2. Комплекс організаційних, економічних, фінансових, технічних та інших заходів, узгоджених між собою за термінами та способами здійснення та спрямованих на підтримку оптимального складу персоналу, при якому при мінімумі витрат на персонал організація отримує максимальний прибуток;

3. Адміністративна технологія, що включає рекрутинг персоналу, його адаптацію, мотивацію, тренінг, контролінг результатів діяльності, переміщення і регулювання чисельності персоналу.

Зважаючи на думку різних вчених, вважаємо справедливим стверджувати, що сутність управління персоналом полягає в цілеспрямованому системному впливі на людські ресурси організації за допомогою комплексу організаційних, економічних, технічних та інших заходів, спрямованих на підтримку оптимального складу персоналу при максимальному забезпеченні необхідних організації навичок та умінь та стимулювання бажання у персоналу використовувати їх для досягнення головної мети організації [11].

Так Карякін А. виділяє 4 основні функції управління персоналом:

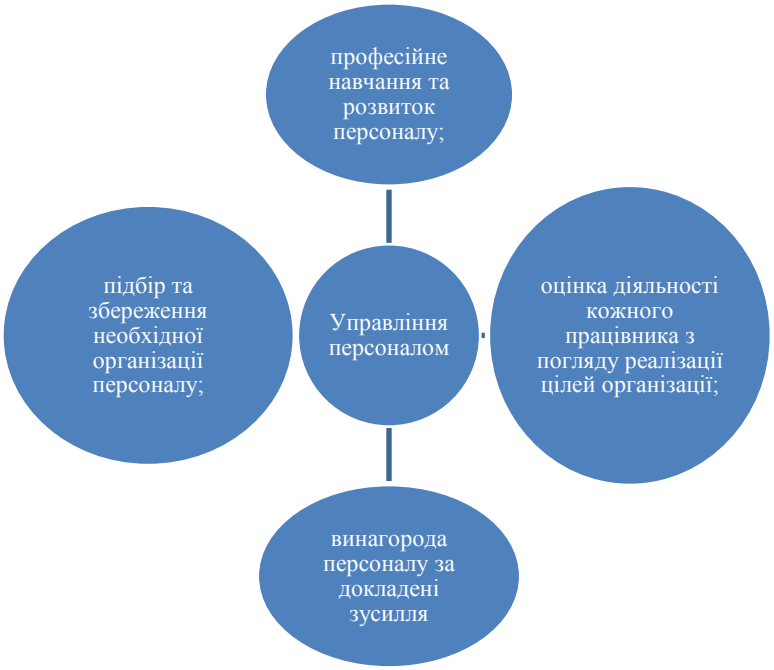


Рис. 1.2 - Основні функції управління персоналом

Управління персоналом підприємства має такі цілі (рис. 3):

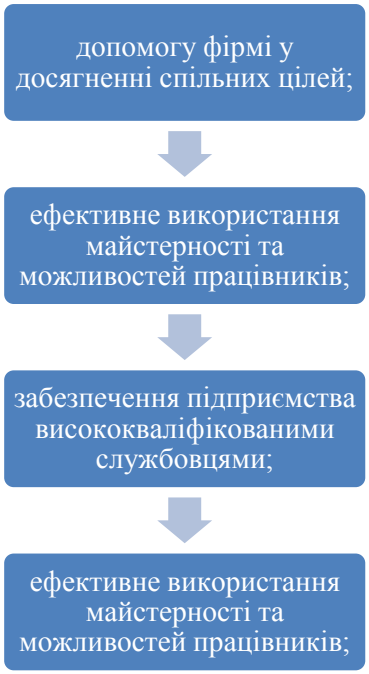


Рис. 1.3 – Управління персоналом, цілі та завдання

Головна мета – прибуток підприємства у системі управління персоналом – досягається через задоволення соціальних потреб людини з

виробництва. Управління персоналом має два напрями: стратегічний та тактичний. У рамках першого вона покликана сприяти забезпеченню умов конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організації на основі регулювання відносин між організацією та працівниками у рамках стратегії бізнесу. У рамках другого здійснюється поточна кадрова робота: стан та планування потреби у кадрах; розробка штатних розкладів; оцінка та відбір персоналу; планування найближчих кадрових переміщень, звільнень; підвищення кваліфікації, перепідготовка [15].

Головна ціль управління персоналом - прагнення найбільш повному задоволенню працівників своєю роботою, їх найбільш повному самовираженню, що робить бажаної роботу цьому підприємстві.

Структура служби управління персоналом багато в чому визначається характером і розміром організації, а також існуючою системою управління організацією.

У малих і середніх організаціях більшість завдань з управління персоналом виконують лінійні керівники, а у великих організаціях для виконання завдань управління створюють самостійні структурні підрозділи.

На думку ряду авторів, управління персоналом має дотримуватись таких принципів [7]:

люди – основа корпоративної культури: успішні компанії приділяють велику увагу співробітникам; тобто коли люди ставлять себе в значні змін, вони стають рушійною силою цих змін; ефективність як критерій успіху організації, що включає досягнення цілей організації та ефективне використання ресурсів і збільшення прибутку; відносини як фактор успіху; принцип «спочатку клієнт» кращий, ніж «спочатку ієрархія»; якість як критерій ефективності, тобто необхідно працювати з п’ятьма пов’язаними системами якості: особиста якість, якість команди, якість обслуговування та якість організації; команда як критерій організаційного успіху: кожен, хто працює в організації, є працівником: кожен є членом соціальної групи

(команди), всі команди та окремі співробітники, залучені до команди, сприяють успіху та невдачі команди.

Управління персоналом на сьогоднішній день є дуже важливим, оскільки дає можливість реалізувати, звести різні питання індивідуальної адаптації до зовнішньої ситуації з урахуванням особистих причин щодо побудові системи управління персоналом підприємства.

Було також виявлено, що основною метою управління персоналом є створення ефективних команд, де співробітники діють, виходячи зі своїх інтересів і на благо організації в цілому.

Визначивши особливості управління персоналом у сучасній ситуації, вважаємо за необхідне розглянути зміст кадрової політики та визначити її роль в управлінні персоналом організації.

Відповідно до теоретичних розробок фахівців з управління працею залежно від напряму розвитку системи управління працею в ринковій економіці можна виділити такі системи управління працею:

- чим вище рівень взаємодії з користувачами, тим вище рівень персоналізації роботи співробітника.

Ця закономірність помітна при визначенні складності робочого завдання [22].

Тяжкість управлінської праці сприяє підвищенню його творчості. Ця закономірність, що виражається у творчих здібностях керівника, в ефективному управлінні працівниками, у самоконтролі, використовується при проектуванні системи, у найкращих змінах її структури [6];

- можливість зростання особистісного потенціалу досягається в результаті чіткості організаційних, командних і особистих цілей.

Така параметрична залежність використовується при розробці систем управління персоналом для виявлення рівня відповідності економічним результатам.

Посилення особистих здібностей сприяє зміцненню поведінки співпраці та взаємопідтримки співробітників організації.

У розвитку системи управління персоналом ця структура сприяє кращому збалансуванню сукупності зусиль працівників різних підрозділів, сукупності робіт різних підрозділів [6];

- Розвиток зміни керівників і робітників визначає взаємодію у виробничій діяльності робітників і керівників.

Ця модель пропонує загальну основу для підходу до оптимізації системи .

Управління персоналом починається зі стратегічних цілей і цілей організації, які завжди повинні бути основою суспільного розвитку з урахуванням потреб і пріоритетів усіх груп людей. Цілі і завдання закономірно визначають усі наступні сторони процесу управління персоналом: зміст, форми і методи роботи працівників організації, забезпечення виконання управлінських рішень, завжди спрямовуючи працівників на таку діяльність, яка може мати повний ефект для соціальна спільнота.

1.2 Персонал, класифікація, основні види

Підвищення віддачі виробництва і результатів праці залежить від особливостей працівників і ступеня їх застосування.

Під працівниками організації розуміють сукупність людських ресурсів, якими володіє організація.

Можливо, співробітники організації, а також партнери, які залучені до реалізації певних планів, експерти, які мають усі можливості брати участь у проведенні досліджень, розробці стратегії дослідження, реалізації тих чи інших заходів і т. д. Сутність управління персоналом є ефективною організацією [11].

Залежної від виконуваних функцій увесь персонал підприємства поділяють на чотири категорії:

Таблиця 1.1 – Класифікація персоналу

Персонал	Зміст	Класифікація
робітники;	це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін	-основні (які безпосередньо беруть участь у процесі виготовлення продукції або надання послуг);
		допоміжні (які виконують функцію обслуговування основного виробництва).
службовці;	це працівники, що здійснюють підготовку і оформлення документації, господарське обслуговування, облік і контроль.	
спеціалісти;	це працівники, які займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами.	
керівники.	це працівники, що обіймають посади керівників підприємства та його структурних підрозділів.	

Залежно від характеру праці кадри поділяють за професіями і спеціальностями (рис. 1.3).



Рис. 1.4 – Класифікація управління персоналом

Поява нових професій - це результат поділу праці або ж її інтеграції, яка відбувається під впливом розвитку науки, технічного прогресу і культури. Розширення і поглиблення цих процесів породжують вужчі прояви професій – спеціальності [11].

Також при класифікації персоналу важливо визначити рівень кваліфікації. Кваліфікація характеризує якість, складність праці і є сукупністю спеціальних знань і навичок, які визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності [14].

Таблиця 1.3 – Кваліфікація робітників

За рівнем кваліфікації робітники поділяються на чотири групи:			
висококваліфіковані (особливо складні та відповідальні роботи);	кваліфіковані (складні роботи);	малокваліфіковані (нескладні роботи);	некваліфіковані (допоміжні та обслуговуючі роботи).

1.3 Методи управління персоналом

Для того, щоб управляти персоналом потрібно використовувати методи управління персоналом, що розглянуті нижче.

Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі виробництва.

Кибанов Я. пропонує таку класифікацію методів управління персоналом, виділяючи три групи таких методів [15]:



Рис. 1.5 – Методи управління персоналом

Точно установи силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко. Однак у цілому дані способи управління, особливо економічні, займають ведуче місце в управлінні персоналом, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу. Усі методи управління персоналом взаємозалежні і використовуються в комплексі.

Що стосується задач управління персоналом, то можна виділити економічну ефективність: виробничу діяльність і вкладення в загальний успіх організації, досягнення з мінімальними витратами на персонал цілей організації – економічних результатів, стабільності, високий гнучкості й адаптації до середовища, що змінюється, ефективність результатів діяльності, матеріальна ефективність виробничого процесу, нематеріальної ефективності виробництва. Важлива задача управління персоналом складається не тільки в підвищенні ефективності, але й в оптимізації їх взаємин на базі організаційних цілей.

РОЗДІЛ 2
ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ФГ С(Ф)Г «РОЙ»

Підприємство ФГ С(Ф)Г «РОЙ» розпочало свою діяльність на початку 1991 року (табл. 2.1). Основна діяльність пов'язана з вирощуванням та зберіганням зернових культур. Також підприємство відкрило мережу магазинів ТОВ «РОЙ», де реалізують власну продукцію та продукцію широкого вжитку.

Таблиця 2.1 - Паспорт діяльності ФГ С(Ф)Г «РОЙ»

Повна назва	ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО С(Ф)Г «РОЙ»
Діяльність	зернові та технічні, скотарство, продаж овочів
КВЕД основний	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
КВЕД додаткові	01.45 Розведення овець і кіз 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів 01.46 Розведення свиней 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Керівник	РОЙ ЗІНАЇДА АНДРІЇВНА
Уставний капітал, грн.	5724504
Адрес	Україна, 52560, Дніпропетровська обл., Синельниківський р-н, село Луб'янка, ВУЛИЦЯ ЦЕНТРАЛЬНА, будинок 5
Дата реєстрації	1999-01-20

ТОВ «РОЙ» має статус юридичної особи і будує свою діяльність на підставі статуту та чинного законодавства. Цілями успіху компанії вважаються продовження ринку товарів і послуг, отримання прибутку, сприяння повному задоволенню потреб родового господарства і населення в промислових товарах і товарах народного споживання.

Магазин «РОЙ» пропонує своїм клієнтам наступні послуги, які відрізняють цей магазин від багатьох конкурентів

1. великий вибір традиційної та вишуканої продукції
2. високоякісна продукція;
3. індивідуальний підхід;
4. якість обслуговування
5. простота і швидкість покупки;
6. розваги .

Саме ці параметри важливі для клієнтів, і це головна цінність організації, з якою дана компанія працює на даному сегменті ринку. Асортимент товарів постійно оновлюється і розширюється, так як постійно з’являються новинки або нові модифікації вже відомих брендів. Магазин суворо дотримується правил ведення бізнесу. На всю продукцію є сертифікати якості, вказано термін придатності та термін придатності [22].

Управління працівниками в магазині «РОЙ» спрямоване на досягнення ефективності роботи організації та правильних відносин між працівниками.

Гнучка організація праці, організація співробітників і груп співробітників, їх свідома участь в управлінні збутом, стає відправною точкою створення системи управління персоналом.

Структура основних компонентів, з яких складається система управління персоналом в «РОЙ», наведена на рисунку 2.1.

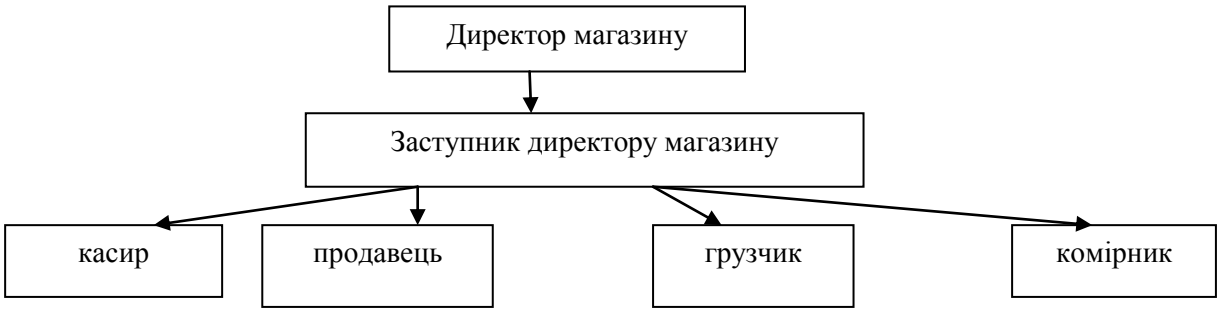


Рис. 2.1 – Організаційна структура підприємства

Чисельність працюючих – 23 чол., в т.ч.: адмін.персонал – 1, заступних керіника - 2, касир - 15, продавець - 2, товаровед - 1, прибіральниця - 2. Отже, адміністративний персонал «РОЙ» займає 10% від кількості працівників, господарсько-операційний персонал 60%. і резервна частини - 30 %. Керівництво складається з директора підприємства та його заступника. Їх 16 або 60% від загальної кількості. Крім того, задіяні 4 працівники в товарообігу та 1 прибиральник. Середній вік працівників був від 31 до 50 років.



Рис. 2.2 – Структура персоналу магазину «РОЙ», %

Більшість персоналу за рівнем освіти працівники торгового центру не мають кваліфікації. Вища освіта мають 8 осіб, або 53,3% від загальної кількості, мають повну середню освіту (без комерційної кваліфікації). З них 3 особи або 20% не мають повної середньої освіти.

За стажем роботи персонал поділяється таким чином: найменший стаж мають трудовий стаж від 1 до 5 років 10 людей. Лише 5 людей мають значний стаж – більше 5 років, це 2 касира та заступника директора.

За статевим розподілом персона поділяється на чоловіків та жінок (21 людина), тобто жінок складає близько 90%, чоловіків 11%.

Динаміка управлінського персоналу наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Склад управлінського персоналу магазину «РОЙ»

Показники	Роки			Відхилення, +/-
	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5
Директор магазину	1	1	1	+1
Заступник керівника	2	2	2	-
Продавец – консультант	5	4	5	+1
Касир	6	5	6	+1
Комірник	3	2	2	-
Товаровед	2	3	1	-2
Прибиральниця	2	1	2	+1
Грузчик	1	1	2	+1

Рівень кваліфікації працівників багато в чому залежить від їх віку та освіти. Тому в процесі аналізу чисельності працівників розглянемо склад працівників за віком та освітою. Уявіть вікову структуру магазину «РОЙ».

Таблиця 2.2 – Вікова структура працівників магазину ТОВ«РОЙ»

Возраст	18-30 лет	31-39 лет	40-49 лет	50 и стар.
Руководители	-	-	1	-
Специалисты	10	11		2

З отриманих даних можна зробити висновок, що керівний склад знаходиться у віковій категорії 40-49 років, що говорить про великий досвід роботи директора. Більшість управлінських фахівців не дуже молоді.

Далі аналізуємо склад робочої сили за рівнем освіти. Висока освіта робочої сили сприяє швидкому зростанню нових видів робочих місць. Існує певна залежність між рівнем освіти і характеристиками співробітника. Основними факторами, що визначають кваліфікацію робітників, є рівень і

тривалість загальної та технічної освіти і підготовки, стаж практичної роботи та досвід монтажу виробництва [7].

Працівники з середньою освітою проходять кваліфікаційну дробину.

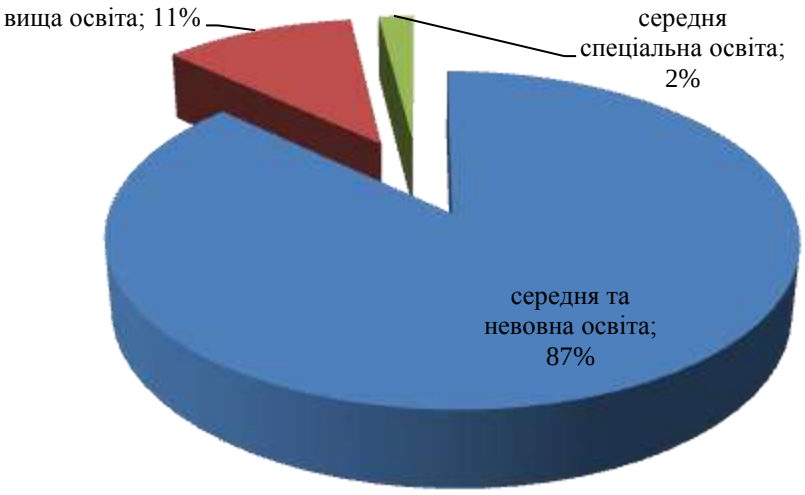


Рис. 2.3 – Освітня структура персоналу ТОВ «РОЙ» у 2020 році

Склад трудового колективу поділяється за освітою, оскільки більшість керівників і спеціалістів мають вищу освіту.

Керівні посади обіймають фахівці з багаторічним досвідом даного профілю, які володіють чіткими організаторськими, діловими, професійними та особистими якостями, які вміють приймати правильні рішення.

За стажем роботи працівників можна поділити на 3 групи. Працівники зі стажем роботи 5 років складають більшу частину трудового колективу (16 осіб), 3 працівники зі стажем роботи від 5 до 10 років і більше 10 років - експерти 3. Працівники на керівних посадах мають стаж роботи 10 і більше.

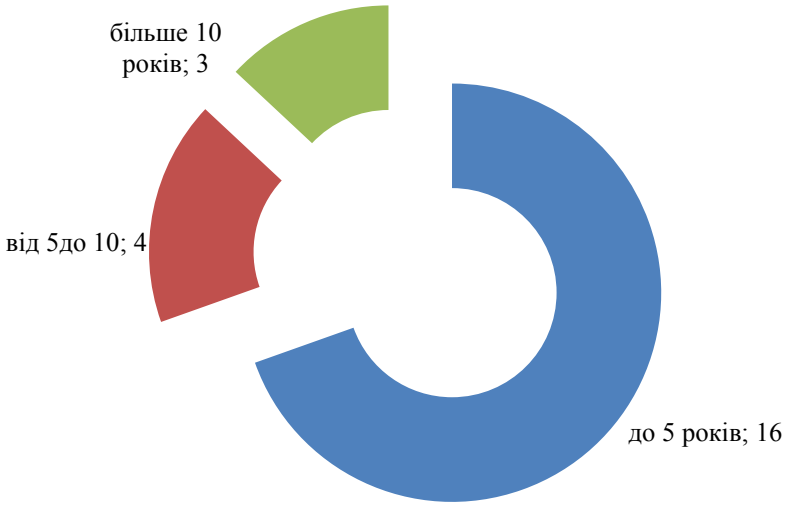


Рис. 2.4 – Структура за стажем роботи персоналу ТОВ «РОЙ», 2020 рік

У згаданій організації спостерігається плинність кадрів нижче середнього. Коефіцієнт плинності кадрів розраховується як відношення кількості тих, хто звільнився за власним бажанням, втратив роботу через прогули та інші порушення терпимості працівника до працівників за певний період, у нашому випадку за рік., до середньорічної чисельності, у відсотках [21]:

$$K_m = \frac{P_B}{P} * 100\%, \qquad (2.1)$$

де Кт –коефіцієнт текучести;

Рв – кількість осіб, що втратили роботу;

Р – середньосптскова чисельність персоналу.

$$K_m = \frac{2}{18} * 100\% = 11{,}25\%$$

Природна текучості персоналу (3-5% на рік) сприяє швидкому оновленню команди і не вимагає особливих дій з боку HR-менеджменту.

У нашому випадку невелике перевищення плинності кадрів (більше 5% на рік) призводить до значних фінансових втрат, створюючи таким чином організаційні, кадрові та психологічні проблеми., великій термін адаптації персоналу та втрати за рахунок підприємства.

Низький рівень текучесті співробітників негативно позначається на моральному стані інших співробітників, їх мотивації та лояльності до організації. Надмірна текучість співробітників в організації вважається основною ознакою, що вказує на низьку віддачу від системи мотивації праці.

Отже, основними причинами звільнення працівників за даним обліком на підприємствах є:

1. мінімальна заробітна плата;

2. відсутність можливостей, розвитку кар'єри, підвищення кваліфікації.

2.2 Аналіз рівня задоволеності працівників та умов праці магазину «РОЙ»

Анкетування вважається хорошим способом оцінки задоволеності співробітників власною роботою в організації. Результати, отримані під час регулярного впровадження вибірок опитування, дозволяють порівняти задоволеність різними аспектами роботи та змінами, що відбуваються в організації. Часто ці вибіркові опитування дозволяють виявити фундаментальні відмінності в рівні задоволеності певними сферами роботи для різних груп співробітників організації, які вказують на певні сфери, які не дуже хороші і вимагають коригувальних заходів з боку організації. [13]

Якщо дослідження проводиться в різних підрозділах організації та охоплює співробітників різних професійних груп, воно може відокремити керівників від дуже важливої інформації, яка дозволить їм вчасно вжити заходів на основі отриманих результатів для підвищення задоволеності співробітників окремого підприємства. кафедри та окремих професійних груп.

Нижче наведено блок анкет, що оцінюють рівень задоволеності роботою працівників «РОЙ».

Проаналізуємо, наскільки співробітники організації задоволені перспективами професійного та професійного зростання. [15]

Результати анкетування для магазину наведені втаблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати анкетування «РОЙ»

Мотивуючи фактор	1 Недобра критика	2 критика	3 Середній рівень критики	4 – позитивний показник	5- все влаштовує	Середній рівень оцінки
Організація праці						2,99
Зміст праці, яку ви виконуєте						2,79
Санітарно-гігієнічні умови праці						2,74
Рівень заробітної плати						2,64
Система преміювання						2,76
Відносині в колективі						2,83
Відносини в колективі						2,99
Відносини адміністрації до вимог працівників						3,03
Перспективи роста						3,00
Об єктивна оцінка роботи керівництва						2,87
Можливість навчання та підвищення кваіфікації						3,64
Ступінь інформованості щодо положення справ в організації						2,86
Ступінь забезпечення всім необхідним для роботи						2,83
Рішення соціальних питань						2,49

Результати опитування співробітників показали, що фактично за всіма відповідями отримані середні результати.

Оцінка відповіді варіюється від 3,64 до 2,49 бала

Найкраще працівники оцінили можливість підвищення власних характеристик – середня оцінка 3,64 (табл. 2.4).

При аналізі отриманих результатів допускається розгляд як характеристики задоволеності співробітників і окремих ділянок роботи, а також кінцевий індекс задоволеності, отриманий за всіма методами оцінки (середнє значення зазвичай знаходиться в межах від 26 до 70 балів).

Результати вибірки опитування буде представлено нижче у відповідних таблицях по кожній групі працівників.

Також необхідно зробити висновки щодо задоволеності параметрами працівників у кількості та відсотках до кількості респондентів.

Таблиця 2.4 – Аналіз задоволеності та очікувань працівників «РОЙ»

Працівники	Оцінка					Загальна кількість опитуваних
	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7
Керівник (чол.)					4	4
Заступник керівника (чол.)				1		1
секретар (чол.)			1			1
спеціалисти (чел.)		1	8	3		12

За даними таблиці 2.4 можна зробити наступні висновки: 4 особи повністю задоволені і 4 особи «скоріше задоволені, ніж незадоволені», 9 осіб цілком незадоволені, тобто незадоволені очікуваннями щодо професійного розвитку та роботи.

Аналіз плинності працівників в магазині.

Зараз, як тільки бізнес вступає в епоху дефіциту робочої сили, проблема плинності робочої сили стає неактуальною – вона починає фіксувати загрозливі цифри, незважаючи на занепад країни.

В магазині існує велика мікротекучість співробітників, особливо торговців - касири часто змінюються.

Нині в магазині працює понад 20 осіб. Середній вік працівників 35 років. Більше 67% працівників ««РОЙ» мають середню професійну кваліфікацію, більше 3 осіб закінчили 2 вузи.

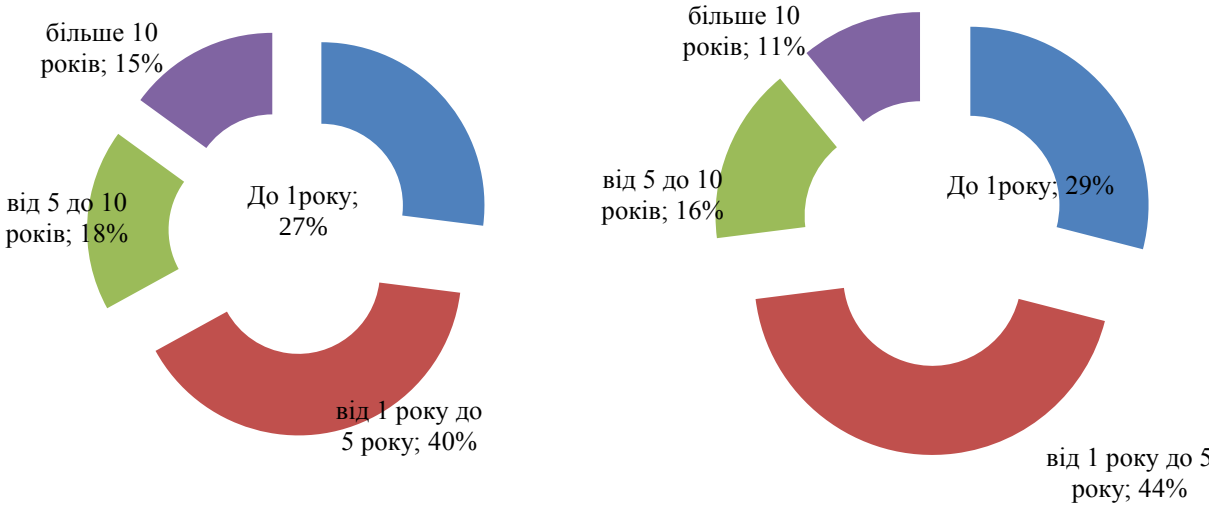
Аналізуючи плинність кадрів, виявилося, що основними причинами плинності кадрів в магазині є:

1) неконкурентні ставки заробітної плати;

2) погані робочі умови;

3) відсутність можливостей для просування по службі, навчання чи вдосконалення, набуття досвіду, кар'єрного росту;

4) неналежний відбір та оцінка кандидатів.



2019 рік 2020 рік

Рис. 2.5 – Структура персоналу магазину «РОЙ», 2019-2020 рр.

Незадоволеність оплатою праці – один з самих суттєвих мотивів текучесті всіх груп персоналу.

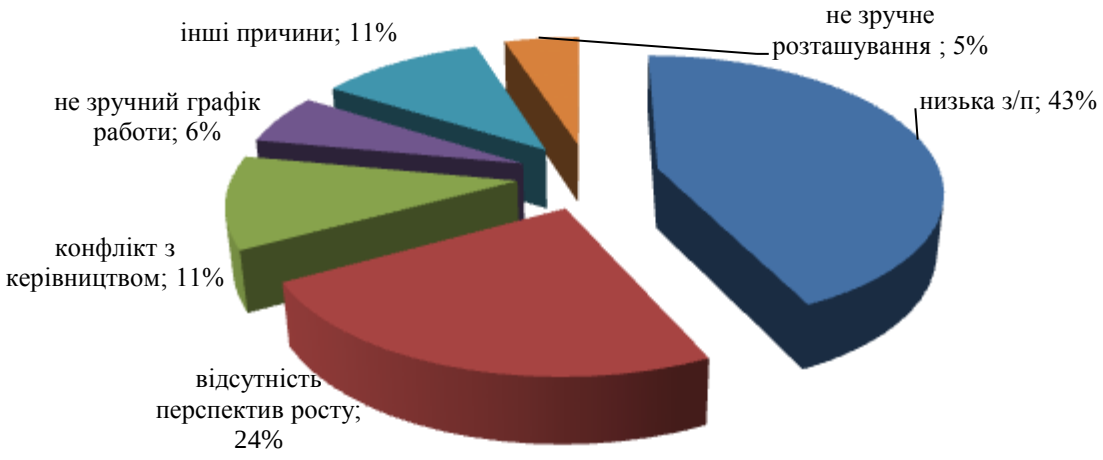


Рис. 2.6 – Основні умови плинності кадрів ТОВ «РОЙ», %

Дослідження показало, що заробітна плата робітників магазину «РОЙ» без досвіду роботи невеликий, багато молодих працівників звільняються, попрацювавши недовго в торгівлі.

Причинами звільнення працівники називають важкі умови праці, жорсткий графік роботи та невідповідну заробітну плату працівникам.

Проведене опитування працівників супермаркету відповідно до виявлення факторів, що підтверджують задоволеність роботою, виявило переваги та недоліки системи управління персоналом, яка суттєво впливає на рівень продажів.

Дослідження показало, що перші три значення причин, які найбільше впливають на рішення залишити роботу співробітників супермаркету «РОЙ», це:

- недоліки в матеріальному стимулюванні, у фактичній виплаті іноземної валюти через особисті заслуги в одному результаті;
- відсутність службової підготовки, самосвідомості працівника;
- несприятливий соціально-емоційний клімат і громадська безпека, проблеми в міжособистісному спілкуванні, інциденти. Тому при прийомі на роботу нового співробітника основним етапом у системі мотивації роботи має бути його ознайомлення з компанією, станом, в якому вона створена, основними напрямками ефективності, структурою, цілями та завданнями, правилами існування.[22]
- етичні принципи та корпоративна культура компанії.

2.3 SWOT-аналіз магазину «РОЙ»

SWOT-аналіз дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони фірми, а також потенційні можливості і загрози ринку. Дослідники за підсумками застосування всіх попередніх методів аналізу повинні порівнювати внутрішні сили і слабкості своєї компанії з можливостями й загрозами ринку.

Таблиця 2.6 – SWOT – аналіз магазину «РОЙ»

S – сильні сторони	W – слабки сторони
Постійний набір та відбір високоякісні продукти Не високі ціни Існування різних акцій та скидок Популярний магазин Розташування вдале Своя торгівельна марка	Недостатність сервісу Не достатність технологій продажу Мала кількість додпослуг Відсутність використання он-лайн замовлень
O - можливості	T - загрози
Демографічне підвищення Існування інновацій в зазначеному бізнесі Існування податкових канікул	Підвищення цін на продукти Зменшення купівельної спроможності населення у наслідку пандемії Існування конкурентів Існування інноваційного регресу

Сильні та слабкі сторони описують поточний стан компанії з точки зору внутрішніх факторів, що впливають на результати діяльності компанії.

За допомогою цього аналізу дуже легко скласти повну картину компанії та вжити цілеспрямованих заходів з метою «зміцнення сильних сторін і нейтралізація слабких сторін».

Іншими словами, компанія повинна спиратися на свої сильні сторони, щоб покращити свою ефективність на ринку, і не дозволяти своїм слабким сторонам перешкоджати їх покращенню до мінімального рівня нейтральності.[28]

ПЕСТ, PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) (рис. 2.7) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

У бізнес-аналізі PEST-аналіз **(** «політичний, економічний, соціально-культурний і технологічний») описує структуру факторів макросередовища, які використовуються в компоненті сканування середовища стратегічного управління. Це частина зовнішнього аналізу під час проведення стратегічного аналізу чи дослідження ринку та дає огляд різних факторів

макросередовища, які слід брати до уваги. Це стратегічний інструмент для розуміння зростання чи занепаду ринку, позиції бізнесу, потенціалу та напрямку діяльності [22].

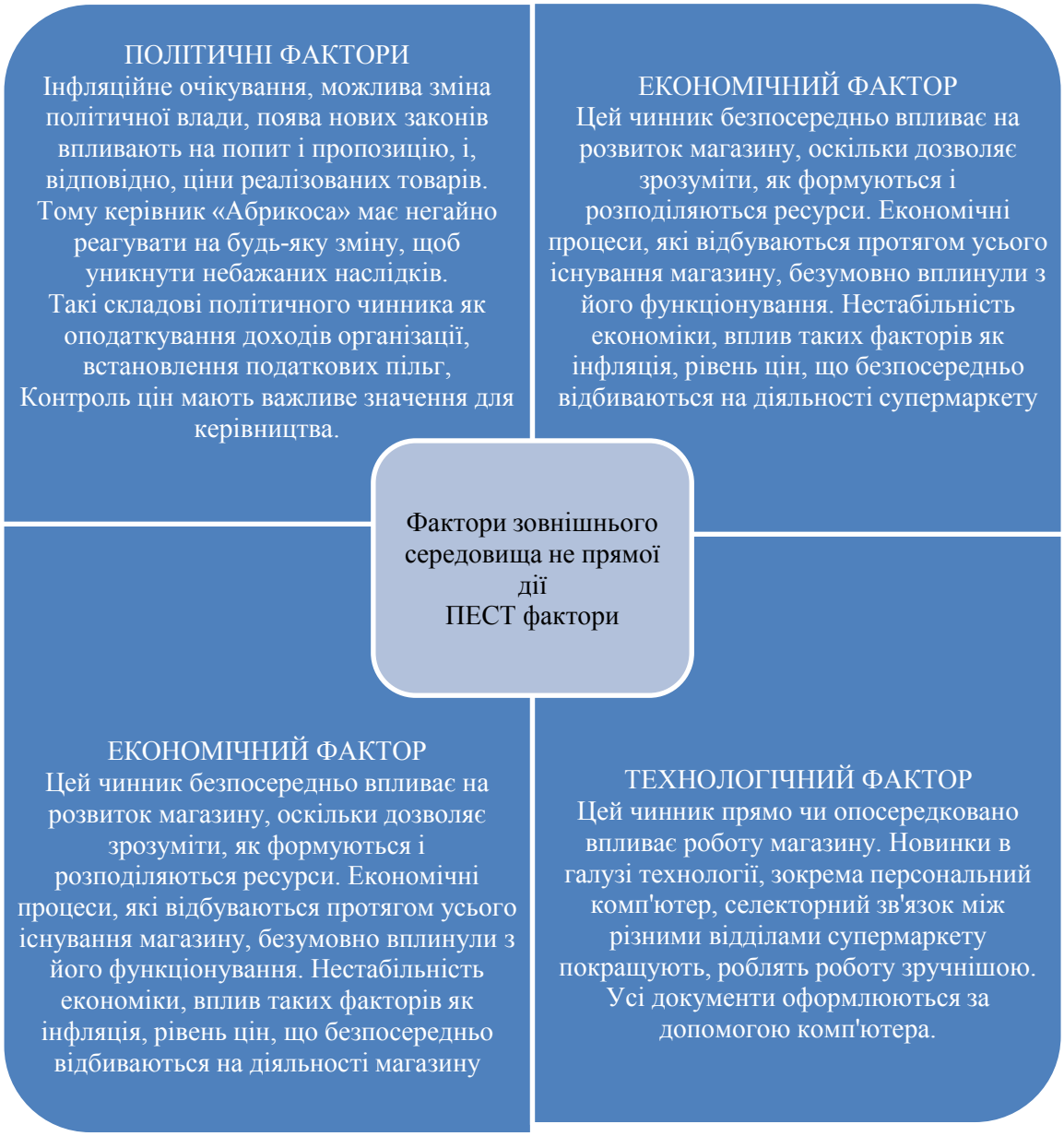


Рис. 2.7 – Фактори зовнішнього середовища не прямої дії

Аналіз виконується за схемою «чинник - підприємство». Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, підметом якої є фактори макросередовища, присудком — сила їх впливу, що оцінюється в балах, рангах та інших одиницях вимірювання [22].



Рис. 2.4 – Фактори зовнішнього середовища прямої дії

Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності [2].

РОЗДІЛ 3
КОМПЛЕКС РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Розробка кар'єрного плану та залучення молодих фахівців на підприємство

Молоді спеціалісти – студенти та випускники є безцінним ресурсом – вони фактично дешевші за професійних спеціалістів.

При цьому вони перевершують старше покоління такими особистими якостями, як сильна уява, гнучкість взаємодії, креативність і прагнення до нового.

Є дві основні можливості залучення молодих спеціалістів:

Найпопулярнішим способом залучення молодих спеціалістів є участь у ярмарках вакансій та презентаціях у ВНЗ. Важливо, щоб відділ кадрів правильно залучав до роботи молодих спеціалістів, щоб вони якомога раніше почали приносити користь. Для цього потрібні копінг-програми, процедури консультування.

Процес адаптації можна визначити як поступове входження працівників у нові професійні та соціально-економічні умови праці.

Важливу роль у цьому процесі, безсумнівно, відіграє робота консультантів та викладачів виробничої освіти, які надають підтримку молодим людям у якісних навичках та продуктивності, роботи, а також сприяють залежності в новоствореному колективі.[8]

З метою оцінки користі молодіжної залежності було проведено соціологічне опитування на вибірці співробітників компанії «РОЙ». В опитуванні взяли участь 33 особи, з них 21 службовець і 12 спеціалістів.

Дослідження показало наступні висновки:

- вивчення основних проблем організації та оплати праці, актуальних для молоді;

- виявлення основних факторів ефективності виробництва, що мають великий вплив на зміцнення молоді;

- визначення рейтингу соціальних питань, вирішення яких є найважливішим для молодих працівників.

У процесі професійної адаптації на виробництві кожен працівник проходить кілька етапів поспіль.

Первинна адаптація нових співробітників передбачає реферативне навчання за курсом перепідготовки під керівництвом викладача виробництва.

Ці заняття спрямовані, перш за все, на те, щоб допомогти працівникам оволодіти обраною кваліфікацією, засвоїти основні професійні навички.

Всі працівники, які пройшли навчання під керівництвом викладача, зацікавлені в роботі з наставником, який допоможе в інтеграції отриманих знань на практиці.

Роль консультанта включає не тільки професійне навчання молодих співробітників, а й створення орієнтирів для підготовлених співробітників (забезпечення організаційно-технічними ресурсами) і швидку адаптацію в колективі.[11]

Загалом співробітники високо оцінили повернення до роботи консультантів: усіх експертів (100%) і 95,2% співробітників, яким консультант допомагає в управлінні кваліфікацією та вирішенні проблем співробітників і звикання до нової команди.

На думку 91,7% фахівців та 66,6% співробітників, консультант впорався зі своїми обов’язками дуже успішно. Співробітники відзначили такі позитивні сторони роботи з консультантами:

- підвищення кваліфікації безпосередньо на робочому місці

- допомога у вирішенні практичних завдань;

- доступність і наочність навчання.

100% опитаних працівників «РОЙ» зазначили, що їхні наставники виконували такі дії:

- відвідування відділу, ознайомлення з продукцією;

- знання місцевих нормативних актів;

- знання посадових інструкцій, основних нормативних документів, технічної документації;

- забезпечення необхідним обладнанням для самостійного навчання та роботи;

- знання робочого місця та загальних вимог роботи

- консультування з питань роботи;

- допомога в якості роботи.

Як уже зазначалося, лише 66,6% співробітників оцінили роботу консультантів як успішну.

Це пов’язано, перш за все, з наступним.

Лише для 20% працівників консультанти організували відвідування заводу та ознайомлення з продукцією.

Цей факт має бути врахований відділом кадрів і використаний як резерв для підвищення ефективності роботи та працівників.

Для 100% співробітників консультанти відпрацьовували розповідь про загальні вимоги до роботи, ознайомлення з робочим місцем, консультування з питань роботи та контроль виконаної роботи.[33]

Кожен десятий працівник не знає правил внутрішнього розпорядку, а посадові інструкції та основні нормативні документи ніяк не відносяться до місця роботи.

Усі ці події разом вважаються однією з причин низького рівня зайнятості та малої кількості молодих людей порівняно з працівниками середнього та старшого віку. 57,1% опитаних робітників і 66,6% спеціалістів розуміють важливість професійного навчання та бачать необхідність постійного підвищення кваліфікації.

Для більшості респондентів (82%) найкращою системою навчання вважається акредитоване поштове навчання.

Перевагами пропонованого виду підвищення кваліфікації є:

- правильне спрямування навчання, закріплення новітніх умінь і знань у процесі підвищення ефективності виробництва;

- гарний вступ до робочого часу: можливість вибору найкращого часу для занять.

Окрім професійної адаптації до кваліфікації, поведінки та умов праці, важливий вплив на зміцнення молоді мають соціально-психологічні адаптації системи взаємовідносин у певній спільній праці.

Під час опитування працівникам було задано наступне питання:

«Яка інформація про іноземців переважає у вашому колективі, чи допомагають їм співробітники якнайшвидше адаптуватися до нових ситуацій?», на які були отримані такі відповіді:

- більш досвідчені та зрілі працівники продовжують надавати підтримку менш кваліфікованим та молодим працівникам (60%);

- колектив дружній і прихильний до гостей, допомагає їм адаптуватися до нових ситуацій (40%).

Більшість респондентів бачать найкращі практики та співробітників за їхньою роботою та відсутністю інцидентів.

На основі цих отриманих дослідницьких зразків дозволено дати наступні поради відповідно до посилення ефекту програм щодо залучення молодих працівників та консультантів:

- необхідність їздити в торговий центр і знати продукцію всім молодим спеціалістам;

- знання посадової інструкції, з основними нормативними документами, короткою інформацією про робоче місце.

Системна, цілеспрямована та планомірна робота з молодими кадрами, координація їх ефективності не тільки забезпечить властивість процесу адаптації, а й сприятиме професійному зростанню.

З проведеного аналізу можна зробити наступні висновки

Загальна чисельність працівників організації становить 23 особи, більшість працівників не мають вищої освіти. Середній вік працівників 35-45 років.

Реалізуючи ці кроки, організація досягне таких висновків:

1) високий рівень задоволеності роботою на посаді, яка надає йому можливості професійного розвитку та підвищення рівня життя;

2) чітке бачення особистих професійних прагнень та вміння планувати інші сторони свого життя;

3) можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;

У цьому випадку організація отримає наступні переваги:

1) працівники, які більше зацікавлені в продуктивності праці;

2) уміння планувати зростання трудової діяльності працівника;

3) зменшити плинність кадрів;

Методи оцінювання та порыбно використовувати як параметри:

1) дійсно отримали результати своєї праці і повернулися до навчання – реалізована економія, відсоток покращення виробничих показників після навчання, значне підвищення продуктивності праці (виробітку);

2) зміна поведінки та ставлення до праці навченого працівника, що визначається балами та його безпосереднім керівником.

Заходи з удосконалення системи управління персоналом зменшать плинність кадрів і стимулюватимуть працівників до більшої продуктивності.

3.2 Сутність соціальної відповідальності бізнесу, як передумова розвитку працівників підприємства

Кожна організація має свою соціальну «місію», яка задає принципи соціально відповідального бізнесу.

У вітчизняній соціальній політиці розширюються програми охорони здоров'я та пенсійного забезпечення, з'являються соціальні пакети в нових приватних компаніях. Внутрішня відповідальність організації перед суспільством полягає в соціальній політиці, якої дотримуються працівники її компанії, і тому обмежена сферою діяльності цієї компанії.

Соціальна політика компанії базується на існуючій думці суспільства про необхідність компанії не тільки забезпечувати прибуток і сплачувати податки, але й піклуватися про своїх працівників.

Соціальна відповідальність ТОВ «РОЙ» — це постійна увага до етичного ведення бізнесу та внесок в економічний розвиток, створення умов для покращення умов життя співробітників компанії та їхніх сімей, а також місцевої громади та суспільства в цілому.

Аналіз ефективності корпоративних програм КСВ.

Інструменти реалізації соціальних програм:

1.Благодійні пожертвування та спонсорство - вид цільової підтримки, яку компанія надає соціальним програмам у грошовій та натуральній формі (товари, адміністративні будівлі, приміщення для проведення заходів, транспорт, обладнання, грошові винагороди, оплата рахунків організацій-одержувачів допомоги тощо).

2. Представництво співробітників компанії - добровільна участь співробітників компанії в соціальних програмах зовнішньої спрямованості шляхом безкоштовної передачі часу, навичок, знань, інформації, спілкування і відносин працівникам, які приймають.

3. Фінансове забезпечення - вид адресної фінансової підтримки, які компанія виділяє на реалізацію соціальних програм у сфері освіти та на проведення прикладних досліджень.

Субсидії є одним із найдоступніших і традиційних інструментів реалізації соціальних програм. Представництво співробітників компанії - добровільна участь співробітників компанії в соціальних програмах

зовнішньої спрямованості шляхом безкоштовної передачі часу, навичок, знань, інформації, спілкування і відносин працівникам, які приймають.

4.Спонсорство організації - надання компанією (організацією) різних ресурсів для створення об’єктів або споруд, підтримка організацій або заходів, як правило, публічного характеру, з метою їх анонсування.

5. Корпоративний фонд - фонд, створений підприємством (організацією) для здійснення своєї соціальної діяльності.

6. Соціальні інвестиції - форма фінансової підтримки, яку надає компанія для реалізації довгострокових і, як правило, спільних соціальних програм, спрямованих на зниження соціальної напруги в регіонах діяльності компанії та покращення умов життя різних людей.

7. Критичний соціальний маркетинг – вид цільової фінансової підтримки, що полягає у спрямуванні відсотка від продажу певної продукції на соціальні програми.

8. Спонсорство - внесок юридичної або фізичної особи (спонсора) (у формі надання майна, результатів інтелектуальної діяльності, надання послуг, виконання робіт) у діяльність іншої юридичної або фізичної особи (спонсора) на умовах розповсюдження. і спонсорська реклама про спонсора, його продукцію.

Стратегія сталого розвитку «РОЙ» базується на наступних цілях: Краще використання можливостей і ресурсів:

1. Надійне постачання широкого асортименту продукції, що відповідає всім потребам споживачів

2. Використання всіх можливостей для економії ресурсів і грошей компанії.

3. Використання всіх можливостей для розвитку бізнесу при виході на нові ринки, залученні нових груп клієнтів, розширенні асортименту продукції тощо.

Ідентифікація ризиків та попередження негативних наслідків:

1. Постійна гарантія доступу до ресурсів, товарів і продуктів.

2. Забезпечення екологічних, соціальних та економічних стандартів якості для зниження репутаційних і комерційних ризиків.

Посилення репутації та довіри суспільства до компанії:

1. Зміцнити нашу конкурентну позицію.

2. Покращити сприйняття стейкхолдерами «РОЙ» у як прозоро відповідальної компанії.

3. Управління очікуваннями громади через конструктивний діалог із зацікавленими сторонами.

4. Посилення соціальної значимості цінності компанії як відповідального члена суспільства.

Одним із основних завдань при оцінці ефективності існуючих програм КСВ є оцінка дотримання програми ключовими стейкхолдерами компанії.

Стейкхолдери - це сторони, на яких діяльність організації прямо чи опосередковано впливає.

Наприклад, прямі зацікавлені сторони включають споживачів або співробітників компанії, тоді як непрямі зацікавлені сторони включають місцеве населення, екологічні організації тощо.

Важливо, що в довгостроковій перспективі для організації наскільки це важливо прямі та непрямі зацікавлені сторони.

Суть корпоративної соціальної відповідальності

«РОЙ» - це співробітники, які очікують задоволення від своєї роботи у вигляді адекватної оплати, можливості професійного зростання та побудови ділової кар’єри, морального здоров’я, прийнятних умов праці та адміністрування, хорошого керівництва.

Маркетологи пов’язані з ефективністю організаційного менеджменту (рентабельне використання ресурсів).

Клієнти також пов’язані з КСВ компанії, оскільки компанія робить усе, щоб надати їм найкращі послуги чи продукт.[39]

Податкові органи класифікуються як безпосередні зацікавлені сторони, оскільки вони отримують внески від компаній у соціальне забезпечення своїх працівників (пенсії, соціальне забезпечення, лікування).

Непрямі зацікавлені сторони включають конкурентів, підвищують рівень конкуренції та знижують ризик монополії, відбувається обмін досвідом та укладення угод про співпрацю.

Серед впливових стейкхолдерів також є влада та жителі регіонів, де розташовані організації.

Серед мешканців регіону обираються не лише люди, які в ньому проживають, а й місцева влада.

Розробка програм КСВ створює профіль КСВ компанії

Вибір програм, а отже, і структура КСВ, залежить від цілей компанії та вибору зацікавлених сторін, на яких будуть спрямовані програми.

Визначення структури програм соціальної відповідальності

КСВ діяльність, яку проводить компанія. Отримані дані представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Структура програми КСВ компанії

№	Наименование мероприємств	Стейкхолдери	Строки реалізації	Очикуємий результат від реалізації подій
1	Семінар «Управление персоналом»	Співробітнки, топ-менеджер	14.09.2020 - 18.09.2020	Розвиток персоналу Ріст продуктивності праці Покращення якості наданих послуг
2	Приймання участі у конкурсі «Нові технологиий видиї продукції»	Співробітники, топ-менеджер	31.05.2020 - 22.06.2020	Підвищення репутації компанії, залучення потенційних клієнтів, залучення нового досвіду стійкість компанії на ринку
3	Участь у конференції «Інфраструктура інноваційної діятельності: актуальні рішення»	Співробітники, топ-менеджер	16.04.2020	Покращення іміджу компанії, зростання репутації отримання нових знань та досвіду
4	Участь в акції «День донора»	Населення	11.11.2020	населених пунктів, в яких є акція

5	Участь у конкурсі «Найкращі товари та послуги Запорізької області»	Співробітники, топ-менеджмери	2.12.2020 - 4.12.2020	Ріст репутації, ріст іміджа компанії, отримання нових знань закріплення компанії на ринку
6	Організація туристичних турів для співробітників компанії	Співробітники,топ-менеджери	1.07.2020 - 12.08.2020	Сплочение команди, ріст виробітку, створення позитивної атмосфери в середині колективу.

Досліджуючи програму корпоративної відповідальності перед громадськістю бізнесу, розглядається визначення частин програми КСВ.

Для цього, щоб отримати правильний перелік подій, необхідно порівняти основних стейкхолдерів компанії, їхні інтереси, події, які впливають на стейкхолдерів.

Прогнозовані результати виконання програми дозволяють визначити важливість майбутніх результатів реалізації програми.

Таблица 3.2 – Визначення елементів програми КСВ

№	Стейкхолдери	Елементи	Очікуваний результат
1	Співробітники	Грошові гранти Сплата за навчання співробітникам	Підвищення кваліфікації співробітників, отриманні соціальних знань для покращення та удосконалення продукта
2	Топ-менеджмент	Пожертви, визначення компаній для проведення соціальних програм продукта та фінансування соц. прграм	Активна пропаганда здорового образа життя, екологічна освіта дітей
3	Співробітники	Корпоративне волонтерство	Підвищення репутації компанії, залучення потенційних клієнтів, отримання нового досвіду, закріплення стійкості компанії на ринку

Також в рамках КСВ підприємству потрібно врахувати витрати на запропоновані задачі. Дані, надані в таблиці отримані на основі фінансовою звітністю підприємства.

Витрати, які можуть бути пов’язані з КСВ надані у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Можливі витрати щодо впровадження КСВ

№	Події	Вартість реалізації	Одиниці виміру
	Навчання та розвиток персоналу	15	тис.грн
	Витрати на відпочинок	50	тис.грн
	Медичне страхування	65	тис.грн
	Екологічні програми	87	тис.грн
	Енергозбереження	125	тис.грн
	Премії	100	тис.грн
	Мобільні витрати	39	тис.грн
	Всього	481	тис.грн

Таким чином, загальна сума реалізації програми КСВ «РОЙ» становить 481 тис.грн.

Для реалізації концепції КСВ компанія «РОЙ» демонструє силу громадськості, розробляючи та впроваджуючи громадські програми всередині та ззовні.

Ухвалюючи рішення щодо окремих програм КСВ, посадовці, які розробляють програми КСВ, керуються цілями та завданнями, гідними організації, а не особистими інтересами чи переконаннями.[33]

Критика впровалдення програми КСВ повинна будуватися на основі повернення витрат на захід і очікуваних результатів заходу. У той же час результативність програм КСВ часто складно забезпечити. Можливо візит, якщо проблема суспільної відповідальності, яку визначає обіцянка, велика і важка для бізнесу, впоратися з нею самостійно, або ця проблема не має швидкого реагування на виконання заходу. При цьому слід пам’ятати, що кожна реалізована програма КСВ пов’язана з цілями успіху компанії, її місією. Тому необхідно отримати результати реалізації програми не тільки для суспільства, а й для організації – таблиця 3.4.

Таблица 3.4 – Ожидаемая эффективность программ КСВ

№	Назва	Витрати	Ефект для компанії	Ефек для суспільстват
1	Сплата навчання співробітників	15000	Підвищення кваліфікації персоналу, залучення найкращих співробітників, підтримання працездатності працівників	Створення та підтримка іміджу підприємства, стабільність та стійкість підприємства
2	Грошові гранти	7000	Створення та підтримка іміджу компанії, турбота щодо здоров я населення	Зниження теку честі кадрів, підвищення морального духу персоналу
3	Корпоративне волонтерство	5000	Закріплення корпоративного духу	Залучення суспільства до образу життя, забезпечення дитячого життя

Таким чином, ми бачимо, що вибрані ініціативи КСВ вважаються хорошими для даної компанії.

Програми КСВ та оголошення в перевіреній компанії відповідають стратегії та місії компанії.

Для досліджуваної компанії зовнішня та внутрішня КСВ однакові.

Основні переваги, які отримують компанії від впровадження програми КСВ, це: інформованість компанії в соціальних мережах, добробут співробітників компанії та їх сімей.[17]

Засобів, які використовує компанія для впровадження КСВ, достатньо, а соціальні результати, отримані від заходів, важливі як для окремої компанії, так і для мешканців бізнес-сфер компанії.

Як порада, відповідно до збільшення прибутковості КСВ, компанії дозволяється пропонувати, зберігаючи наявні кошти, покращення фінансової частини, жити більше реклами серед співробітників та стимулювати їх погану соціальну поведінку.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Підвищення віддачі виробництва і результатів праці залежить від особливостей працівників і ступеня їх застосування.

Працівники підприємства - це сукупність працівників спеціальних категорій і спеціалізацій, залучених до унікальної ефективності виробництва, спрямованої на отримання прибутку або доходу і задоволення своїх матеріальних потреб

Управління персоналом спрямоване на досягнення хорошої організаційної ефективності та довіри у відносинах між працівниками.

Гнучка організація праці, самостійна організація робітників і груп робітників, їх цілеспрямована роль не тільки в процесі виробництва, а й в управлінні створенням, стає відправною точкою для створення системи управління людськими ресурсами.

За результатами дослідження поставлену мету та завдання виконано

Зламати систему управління персоналом супермаркету «РОЙ»:

1) це нормально для компанії не стежити за потребами працівників, визнанням ситуації працівників загалом;

2) підвищення цінності професійної кваліфікації працівника є «бюрократичним» – підвищення професійної кваліфікації (отримання атестата) здійснюється за досвідом роботи на обіцянці, начебто це жодним чином не вважається стимулом для молодих працівників;

3) всі працівники, які займають однакову посаду, врешті-решт, мають єдиний оклад, незалежно від їх особистого внеску в роботу компанії.

Виправлення помічених недоліків у системі управління персоналом покращить роботу організації в цілому.

У роботі запропоновано план заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом, що інтегрує

Дослідження системи зайнятості. Це повинно початися удосконалити

систему набору кадрів, почати застосовувати тести для кандидатів і систему перевірочних тестів.

Події відповідно до підвищення цінності кваліфікації працівника.

Необхідно налагодити сучасний спосіб оцінки співробітників за діяльністю, а для кожного працівника компанії інформація один раз на рік є виплатою репутаційної вартості.

Удосконалення системи мотивації праці працівників.

Для підвищення матеріальної мотивації, крім основної ставки оподаткування (заробітної плати), працівникам необхідно виплачувати наступні виплати: виплати за вислугу років і виплати працівникам за додаткову роботу.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 397 с.

2. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету* ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки». 2018. № 4(253). С. 49–53.

3. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 337 с.

4. Занюк С.С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.

5. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. 296 с.

6. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2019. № 5. С. 93–96.

7. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 238–246.

8. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.

9. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна еконо*міка. 2018. № 6. С. 36–38.

10. Шостак І.В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес Інфор*м. 2015. № 4. С. 315–320.

11. Авшенюк Н. М. Стандартизація професійної підготовки вчителів у Англії й Уельсі (кінець XX - початок XXI ст.) : Автореферат дис... канд. пед.

наук: 13.00.04 / Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України. К., 2015. С.3

12. Сбруєва А.А. Порівняльна педагогіка: Навчальний посібник.-2-ге вид.,стер. Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. С. 94-110.

13. Сбруєва А.А. Тенденції реформування середньої освіти розвинених англомовних країн в контексті глобалізації (90-ті р.р. XX – початок XXI ст.): Монографія.-Суми:ВАТ «Сумська обласна друкарня». Видавництво «Козацький вал»,2018.С. 218-222.

14. Christopher Day, Christopher Developing tearchers: the challenges of lifelong learning, 1999. P.1-22.

15. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2018. 296 с.

16. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. № 9. С. 232–236.

17. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України:* зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2019. Вип. 20 (14). С. 188–193.

18. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. 2010. № 15/1. С. 58–62.

19. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин*. 2019. № 1. С. 29–33.

20. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 4. С. 238–246.

21. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць*. 2018. № 3 (7). С. 58–61.

22. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.

23. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць*. 2018. № 5. С. 81–85.

24. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації працівників бюджетних організацій. *Ефективна економіка.* 2019. № 11. : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1583. (дата звернення: 02.11.2021).

25. Продіус О.І. Мотивація як основа управління персоналом підприємства. Інфраструктура ринку. *Економіка та управління підприємствами.* 2018. Випуск 8. С.80-85.

26. Ревко А. М. Економічна сутність заробітної плати як каталізатора розвитку регіональних господарських систем. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Проблеми менеджменту та розвитку продуктивних сил регіону.* 2013. № 1 (64). С. 177-184.

27. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. *Вісник Донецького національного університету*. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». Донецьк, 2019. С. 59 – 66.

28. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власност*і. 2019. Вип. 1(1). – С. 306-311: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2014_1%281%29__52. (дата звернення: 15.11.2022).

29. Старцева В. Н. Інноваційні технології управління мотивацією персоналу як проблема сучасного менеджменту. *Вісник Нижегородського університету ім.. М. І. Лобачевського. Серія. Гуманітарні науки*. 2018. № 1. С. 92-97.

30. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. Вип. 10. С. 323-333. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60. (дата звернення: 15.11.2022).

31. Тужилкіна О.В. Мотиваційні аспекти підвищення продуктивності праці в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2015. № 2 (66). Т. 2. С. 204–207.

32. Тужилкіна О.В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки. *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск.* 2019. Т. 2. Серія В «Економіка і право». С. 126-131.

33. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. *Управління розвитком.* 2019. № 4. С. 19–20.

34. Шовчко Г. В. Класифікація методів мотивації. *Управління розвитком.* 2014. № 3. С. 89-92.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_3_37 .

35. Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии . *Проблемы теории и практики управления*. 2018. № 3. С. 96–101.

36. Щербак В .Г. Розробка системи мотивації персоналу підприємства. II всеукраїнська наукова конференція «Освітньо-ініціативна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 357-36

37. Державно-громадське управління освітою: досвід минулого і сучасний стан. *Рідна школа*. 2019. № 11. С. 33-35.

38. Линвинюк Л. Педагогічне стимулювання професійного зростання вчителів з низьким рівнем самооцінки. *Рідна школа*. 2019. № 11. С. 31-33.

39. Тимошенко И. Мотивация личности и человеческих ресурсов / И. Тимошенко, А. Соснин. К. : Изд-во Европейского ун- та, 2018. 576 с.

40. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління в системі середньої освіті : навч. посіб. Київ : ІЗМН, 1997. 180 с.