

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет бізнесу і права
Кафедра економіки, менеджменту і адміністрування**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В ТОРГІВЕЛЬНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кваліфікаційна робота (проект)

На здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 4 курсу

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітня програма: Менеджмент

Калигіна А. Д.

Керівник: к.е.н. Казакова Т. С.

Рецензент: директор ТОВ «Шкіряний
завод «Платан ЛТД» Головков О.П.

Херсон-2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ	5
1.1. Система управління персоналом: основні поняття	5
1.2. Кадрова політика в системі управління персоналом та її планування	10
1.3. Управління в системі організації	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ОО “АБРИКОС”	23
2.1. Загальна характеристика ОО “Абрикос”	23
2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства	24
2.3. Аналіз текучості кадрів в ОО “Абрикос”	27
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОБІТНИКІВ ОО “АБРИКОС”	30
3.1. Основні напрямки вдосконалення системи управління персоналом	30
3.2. Удосконалення системи оплати праці в організації	39
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

ВСТУП

Актуальність. Управління персоналом організації або маркетинг персоналу - цілеспрямована активність керівного складу організації, професіоналів підрозділів системи управління персоналом, підключаючи дослідження концепції та стратегій кадрової політики, основ і способів управління персоналом.

Людяні ресурси - основне для економіки. тому управління ними вважається змішаний частиною підготовки клерків будь-якого профілю. Слідчо, курс за системою управління персоналом - незамінна складова навчального курсу згідно підприємництву.

Система управління персоналом зараз відчуває кардинальні конфігурації як в нашій країні, так і в державах з розвинутою ринковою економікою. Системи управління персоналом відрізняються. Пов'язано напевно з тим, ніби в нашій країні система управління персоналом як важливе спрямованість економіки стала організовуватися порівняно недавно. І якщо для держав з розвинутою ринковою економікою в системі управління персоналом склалася стабільна орієнтація на гуманістичні значення, тісніше має розвинену практику залучення трудівників в справи компанії, активізуючи їх творчий потенціал, то для українських компаній важливим зараз вважається засвоєння всіх різних форм і технологій в системі управління персоналом, вироблених в розвинених державах і адаптованих до ринкових умов.

Мета дослідження: управління персоналом і вироблення заходів згідно стимулювання і мотивування персоналу на зразку супермаркету «Абрикос».

Завдання:

1. Розкрити основні поняття системи управління персоналом.
2. Проаналізувати кадрову політику в системі управління.
3. Надати загальну характеристику ОО «Абрикос».

4. Охарактеризувати основні проблеми текучості кадрів в ОО “Абрикос”.
5. Запропонувати основні напрямки вдосконалення системи управління персоналом та системи оплати праці.

Об'єкт вивчення - управління персоналом на зразку супермаркету «Абрикос».

Предмет дослідження: аналіз системи управління персоналом підприємства.

Методи дослідження: В основу дослідження покладено системний підхід, прийоми і засоби статистичного, економічного і логічного аналізу. У процесі дослідження були використані такі загальнонаукові методи, як експертні оцінки, спостереження, угруповання, порівняння.

Структура кваліфікаційної роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів основного матеріалу, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Система управління персоналом: основні поняття

Як скоро ми бажаємо виявити базу системи управління персоналом ми виходимо з положення про те, ніби її об'єктом вважається процес цілеспрямованого взаємодії трудівників в діловитості організації, як розгорнутої системи, що орієнтується на покупця.

Промислові і торгові компанії, спрямовані на покупця, вивчать бажання клієнтів, відчують стратегічні, структурні, диверсифікаційні конфігурації і домагаються конкурентних переваг. Завдання управління персоналом в даних умовах - відняти покупця шансів виготовити інший відбір в рух довгого часу.

Управління персоналом, як система, тягне в таких підприємствах становище нестабільності. Підвищення труднощі управління персоналом виникає, по - перше, в силу ускладнення управлінської праці, і, по - інших, в силу такого, ніби персонал - самий-самий трудомісткий предмет управління на витівки [1].

Теорія управління персоналом на підприємствах в умовах ринкової економіки володіє базу на доказі зв'язків організації з розташованою навколишнім середовищем (конкретні причини), а ще, в активізації внутрішнього потенціалу - в досягненні цілей організації через рахунок розкріпачення енергії підлеглих (суб'єктивні причини), в розробці відповідної атмосфери в колективі і збільшення культури ділового спілкування (Інтегральні причини) [2].

Джерелом становлення системи управління персоналом виступає протиріччя між цілями наймачів і цілями її трудівників, яке має місце бути в невідповідність вимог до посадових повинностям найманих трудівників з боку роботодавця і достатком людей, в ній працюють;

невідповідність значення організації праці певним технічним і іншим умовам виготовлення і т.д. Дозвіл даних протиріч може бути за умови конфігурації структури, яка сформувалася, конфігурації цілей персоналу і переходу системи управління персоналом в нова якість [3].

Виходячи з такої думки про характер і особливості організаційних змін, сформулюємо визначення становлення системи управління персоналом. Формування системи управління персоналом відображає цільову і багатофункціональну якість управління персоналом.

З точки зору цільової властивості, управління персоналом розглядається

як цілеспрямована активність робітників підрозділів системи управління персоналом, лінійних і функціональних керуючих, коия підключає дослідження стратегії кадрової політичні діячі, теорію управління персоналом, створення і поліпшення системи управління людськими ресурсами, виконання операцій роботи з людьми [4].

Мішень становлення персоналу орієнтується як підняття освітнього і кваліфікаційного значень, які творять базу конкурентоспроможності та стійкості компанії. Інструментом досягнення цієї мети працюють високоякісні перетворення в організації в цілому, надання в управління персоналом якісно нових частин і взаємозв'язків, змінюють зміст і характер трудової діяльності і взаємовідносин робітників. Цільова риса системи управління персоналом неповторна за власним достатком. Виділяють 3 значення необхідності становлення персоналу (згідно ступені об'єктивності мети):

- так звана об'єктивна необхідність виступає як корисність, потреба яких
- то дій в організації;
- цілеспрямованість виступає як система адміністративно-правових стереотипів; - цілеспрямованість виступає як дієздатність трудівника особисто виробляти нові цілі і досягати їх [5]. Соціальна роль цілей

полягає в з'єднанні інтересів кожного працівника з цілями, що задаються організаціями, а потім і з цілями суспільства.

Практична реалізація цілей можлива при узгодженості і у взаємодії фахівців з управління персоналом.

Функціональна характеристика системи управління персоналом є інструментом досягнення цілей організації, що забезпечують стійкість внутрішнього середовища, або привнесення в організацію нових виробничих процесів, нових елементів і зв'язків, що змінюють зміст і характер функціональних і лінійних відносин.

Сутність процесу розвитку системи управління персоналом виражається

в оволодінні персоналом необхідними знаннями, уміннями і навичками, орієнтують організацію на споживача, і створюють базу для конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Грунтуючись на теоретичних працях фахівців з управління персоналом, спираючись на тенденції розвитку системи управління персоналом в умовах ринкової економіки, можна виділити наступні закономірності управління персоналом:

- чим вище ступінь взаємодії зі споживачем, тим вище ступінь індивідуалізації робіт персоналу. Ця закономірність проявляється в визначенні трудомісткості робіт [6];
- ускладнення управлінської праці сприяє підвищенню його креативності. Ця закономірність, що виявляється в інноваційних здібностях керівника, в ефективному управлінні персоналом, в саморегулювання, використовується в проектуванні системи, в оптимальному зміні її композиції [6];
- можливість зростання особистісного потенціалу досягається в результаті проясненість общеорганизационной, командної і особистісної цілей. така параметричну залежність використовується в розвитку

системи управління персоналом для виявлення ступеня відповідності результатів господарської діяльності проявленості цілей [6].

- посилення особистісного потенціалу сприяє посиленню тенденції кооперування і взаємодопомоги працівників організації. У розвитку системи управління персоналом ця закономірність сприяє оптимальному співвідношенню концентрації зусиль працівників окремого підрозділу, концентрації однорідних функцій різних підрозділів [6];

- коеволюційність розвитку керівників і персоналу визначає взаємодія в спільної продуктивної діяльності працівників і управлінців. Ця закономірність передбачає загальну методичну основу вдосконалення системи [6].

Цілеспрямовані зміни системи управління персоналом і перехід її в нову якість, що відповідає вимогам ринку, становить розвиток системи управління персоналом.

Управління персоналом починається зі стратегічних цілей і завдань організації, які завжди повинні спиратися на суспільний розвиток, враховувати потреби і пріоритети всіх груп населення. Цілі і завдання закономірно визначають всі наступні елементи процесу управління людськими ресурсами: зміст, форми і методи діяльності працівників в організаціях, забезпечують повноту управлінських рішень, постійно орієнтують персонал на таку діяльність, яка цілісно б впливала на соціально - економічні результати [7]. У тому випадку, коли цілі, завдання, зміст управлінського процесу складають цілісну логічний ланцюжок, коли керівник може вибрати найбільш раціональні, відомі науці і практиці, варіанти і розраховувати на досягнення результатів, можна говорити про закономірності управління.

Виявлені закономірності обґрунтовують принципи і методи розвитку системи управління персоналом в організації, а також особливості розвитку системи управління персоналом у виробництві і

торгівлі в умовах ринкової економіки і дозволяють зробити висновок про те, що в сучасних умовах загальної стратегії виживання і розвитку організацій в конкурентній боротьбі повинна відповідати персонал - стратегія ролі всякого працівника в розшуку новітніх рішень. Виживання організації в конкурентному середовищі, збереженню її життєздатності та можливості до подальшого розвитку сприяють персонал - новатори, які володіють еластичним мисленням, ті, що бажають вистачати на себе обов'язок з-за управлінські небезпеки, які вміють діяти в групах. потрібно гарантувати вищу зону відповідальності службовців і виконувати відплата трудівника, засноване на оцінці особистої праці.

Стратегічні цілі компанії підходять змін у зовнішньому середовищі. Як правило, напевно наступні цілі:

- продовження і велика кількість виконуваних і реалізованих товарів;
- оновлення виконуваної (реалізованої) номенклатури видається продукції з урахуванням домагань базару;
- зменшення витрат на виготовлення продукції, що випускається;
- підняття якості та конкурентоспроможності продукції.

Модель стратегічного управління персоналом компанії виходить з стратегічних цілей організації, що функціонує в умовах перехідної економіки.

Головними складати оцінки спроможності програми становлення важливими ресурсами (зокрема, трудовими і людськими ресурсами) вважаються:

- внесок трудівників, очікувана поведінка індивідів з точки зору отримання єдиної вигоди від діловитості організації;
- конструкція зайнятості працюючих, тобто розташування зон відповідальності службовців, майстерний склад службовців, відповідність категорій працівників, чисельність значень управління;

- зона відповідальності службовців (необхідний від трудівників організації спільний ступінь кваліфікації) та роль персоналу в реструктуризації;

- ступінь взаємодії працюють в загальній продуктивної діловитості [8].

Управління персоналом - думка комплексне, охоплює широкий спектр питань: від дослідження концепції кадрового маркетингу і мотивування трудівників по організаційно - фактичних розкладів до формування механізму її реалізації в певної організації.

Система управління персоналом підключає в себе як звичайні функції кадрового діловодства (прийом на роботу, скорочення, зміщення, призначення відпустки і т.д.) так і аналітичні функції оцінки службовців.

Інноваційні концепції управління персоналом базуються на визнання зростаючої ролі персони трудівника, на знанні його мотиваційних установок, майстерність їх формувати і звертати відповідно до завданнями, що стоять перед організацією.

Нарешті, перед системою управління персоналом розуміється сукупність способів і методів впливу підприємством на власних службовців з метою найбільшого застосування їх потенціалу для досягнення виробничих цілей [9].

Зміст системи управління персоналом складає розряд частин, Найважливішими з яких вважаються: створення кількісного і якісного складу співробітників, система підготовки і перепідготовки трудівників, система оплати праці, міжособистісні відносини між трудівниками і пристосування робітників на затії.

1.2. Кадрова політика в системі управління персоналом та її планування

Управління персоналом фірми володіє хитрими і експлуатаційними нюансами. Система управління персоналом формується на базі статуту становлення компанії, що складається з 3-х положень:

1. виробничий;
2. фінансово-народногосподарський;
3. соц (кадрова політичного діяча).

Головні функції управління персоналом потрібні підприємству формуються за допомогою кадрової політики. Кадрова політичного діяча - апарат дії на персонал, комплект центральних основ, які виконуються кадровим відділом компанії. Кадрова політичного діяча передбачає стратегічну базу діловитості у праці з кадрами. Кадрова політичного діяча - напевно активність по уособлення трудового колективу, яий сприяв поєднанню цілей і цінностей фірми і її колективу [10]. Основним об'єктом кадрової політичній діячі фірми вважається - персонал. Персоналом компанії іменується кістяк його трудівників. Кадри - напевно основна і дозволяюча причина виготовлення. Вони відтворюють і примушують посувати кошти виготовлення, безперервно їх покращують. Від кваліфікації трудівників, їх проф умінь, ділових якостей в значній мірі залежить віддача виготовлення.

Центральне завдання кадрової політики має можливість існувати вирішена відповідно - різному, і відбір схожих різновидів досить широкий:

- зменшити персонал або кинути; якщо кинути, то яким методом краще:
- визначити на неповні форми зайнятості;
- використовувати на непрофільних роботах, на інших постах;
- висилати на сувору перепідготовку: - покращувати трудівників самостійно або знаходити тих, хто тісніше володіє особливою підготовку;
- вербувати з боку або переподготавліваємих трудівників, підлягають звільненню з фірми; - вербувати особливо кадри або встати наданої кількістю за умови найбільш зваженого її застосування [11].

При виборі кадрової політики вживаються причини, характерні зовнішньої і внутрішньої середовищі фірми, такі як:

- запити виготовлення, стратегія становлення фірми;

- фінансові можливості компанії, обраний ним максимальний рівень витрат на управління кадрами;
- кількісні та якісні характеристики наявних кадрів і напрямки їх змін в майбутньому;
- ситуація на ринку праці; - попит на робочу силу з боку конкурентів, що складається рівень заробітної плати;
- впливовість профспілок, цілеспрямованість у відстоюванні інтересів працівників;
- вимоги трудового законодавства, прийнята культура роботи з найманими працівниками.

Загальні вимоги до кадрової політики в нинішніх умовах ведуться до наступного. Стратегія зростання компанії безпосередньо залежить від кадрової політики. Кадрова політика являє собою кадрове забезпечення втілення цієї стратегії.

Кадровій політиці потрібно існувати зовсім еластичною. Вона зобов'язана існувати стійкою, так як конкретно з стійкістю з'єднані конкретні запити співробітників, динамічною, то є поліпшуватися в узгодженні із зсувом стратегії фірми, виробничої та фінансової ситуації [12]. Стабільними зобов'язані існувати сторони, які націлені на врахування інтересів працівників і мають ставлення до організаційної текстурі фірми.

Кадрова політичного діяча зобов'язана існувати економічно аргументованою, то є виміряти з реальних фінансових здібностей фірми.

Кадрова політичного діяча зобов'язана забезпечити особистий під'їзд до власному персоналу.

Кадрова політичного діяча зобов'язана існувати націлена на підйом такої системи роботи з персоналом, коия орієнтувалася б на придбання ніяк не тільки грошового, однак і громадського результату за умови дотримання сьогоденішнього законодавства [13].

Є кілька варіантів для реалізації кадрової політичної діячі організації. Вона має можливість існувати стрімкою, впевненою, заснованою на формальному підході, пріоритеті виробничих інтересів, або, навпаки, заснованою на обліку такого, як її розвиток відіб'ється на робочому колективі, до яких соціальних витрат для нього напевно має можливість прийти [14].

Сутність кадрової політики не закінчується наймом на роботу, а стосується принципів положень фірми щодо підготовки, становлення співробітників, постачання взаємодії персоналу і фірми. У той час як кадрова політичного діяча пов'язана з значенням цільових завдань, розрахованих на майбутню перспективу, нинішня кадрова політичного діяча націлена на оперативне висновок кадрових питань. Між ними зобов'язана існувати, природно, асоціація, кою традиційно є між стратегією і стратегією досягнення поставленої завдання. Кадрова політика носить і загальний характер, коли стосується персоналу підприємства в цілому, і приватний, виборчий, коли націлюється на рішення специфічних проблемах. Кадрова політичного діяча творить:

- запити до персоналу на стадії її розшуку і найму (до виховання, підлозі, віку, стажу, рівню умінь;
- ставлення до "капіталовкладенням" в персонал, до цілеспрямованого дії на формування тих чи інших сторін займається кадровою сили;
- ставлення до стабілізації персоналу (тільки конкретною його частки);
- ставлення до манері підготовки новітніх співробітників в фірми, її глибині і достатку, а ще до перепідготовки трудівників;
- ставлення до внутрифирменному переміщенню трудящих і т.п. Кадрова політичного діяча зобов'язана збільшувати здатності фірми, відповідати на мінливі запити технології і базару в майбутньому.

Характеристики кадрової політики:

1. взаємозалежність зі стратегією;
2. спрямованість на тривале планування;

3. значимість ролі персоналу [15].

Кадрова політичного діяча - складова дріб всій управлінської діловитості і виробничої політики діячої фірми. Таблиця 1.1 - Принципи формування кадрової політики [16].

Таблиця 1.1

Принципи формування кадрової політики

Найменування принципу	Характеристика принципу
Науковість	Використання усіх сучасних і наукових розробок в даній галузі, які могли би забезпечити максимальний економічний і соціальний ефект
Комплексність	Охоплення всіх сфер кадрової діяльності і всіх категорій працівників
Системність	Облік взаємозалежності і взаємозв'язку окремих складових цієї роботи; необхідність обліку економічного і соціального ефекту (як позитивного, так і негативного), впливу того чи іншого заходу на кінцевий результат
Ефективність	Будь-які затрати на заходи в цій області повинні окупатися через результати господарської діяльності
Методичність	Якісний аналіз обраних варіантів рішення, особливо в тих випадках, коли є ряд взаємовиключних методик

Кадрова політичного діяча творить дуже відмінні умови роботи, гарантує ймовірність просування по службі і переконаність в завтрашньому споді. Основним завданням кадрової політичної діячої компанії є щоденна кадрова активність по обліку інтересів всіх категорій персоналу та соціальних груп трудового колективу.

Головні цілі кадрової політики пов'язані зі ставленням фірми до зовнішнього середовища, і до власних кадрів. кадрову політику діячеві

потрібно оснастити стратегічними і оперативними системами управління.

Завдання кадрової стратегії включають:

- збільшенні пафосу фірми;
- тест атмосфери всередині компанії;
- тест види становлення потенціалів персоналу;
- узагальнення та застереження обставин звільнення з що займається посадою.

Відтворення кадрової стратегії, одночасне виявлення підтримки керівникам, під час керування над фірмою, перебувають в своєчасної галузі управління персоналом.

Кадрова політичного діяча компанії - напевно цілісна кадрова стратегія, що зв'язує різні форми кадрової діловитості, манера її проведення в фірми і наміри згідно застосуванню кадрової сили [17]. Для підвищення можливостей компанії кадрова політика реагує на зміни вимог технологій ринку в недалекому майбутньому.

Мета кадрової політики створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну команду.

Для стабільної роботи компанії необхідно планувати довгострокову кадрову політику. Відділи кадрів і служби управління людськими ресурсами у багатьох компаніях в основному звикли займатися плануванням чисельності кадрів в компаніях. Їх головне завдання - домогтися відповідності працівників зі штатними розкладами колективу.

Але зараз відділам кадрів важливо вже домагатися не просто швидкого заповнення вільних посад, щоб підтримувати на належному рівні об'єм виробництва. Система роботи з кадрами повинна щодня збільшувати склад кадрів компанії тими людьми, які мають хорошими навичками, і стежити за тим, щоб таких кадрів ставало все більше у всіх підрозділах.

Краще жити діагностику причин зовнішнього середовища, щоб упевнитися в тому, ніби наявна припис певних спеціальностей для комплектування особового складу такими трудівниками, яких ще бракує в штаті фірми.

В результаті моніторингу попиту та приписи на кадрові ресурси будь-яка фірма має можливість дізнатися чисельність осіб, в яких вона має необхідність, ступінь їх кваліфікації і розстановку персоналу.

В результаті потрібно створити злагоджену кадрову політику діячів, включає системи відбору, підготовки, поліпшення і оплати співробітників, а ще політичного діяча взаємодій між керівником і персоналом. Даний стратегічний план потрібно поділити на певні програми застосування кадрових ресурсів. Теорія планування застосування кадрових ресурсів елементарна. Однак її важко відтворити. Корпоративна стратегія ніяк не часто розгортається відмінно, так як ніяк не завжди вчасно є в наявності техніка, або вона ніяк не виконує ті функції, які передбачалося. Час від часу є велика, ніж напевно прогнозувалося плинність персоналу в деяких частках виготовлення і ареалах. Задумана вербування персоналу Ніяк не проводиться. Поетапне виховання розраховане з помарками, ймовірні маркетингові листки дискредитовані. У підсумку наміри Ніяк не реалізуються. Для такого щоб викликати емоція види потрібен хоча б чин, а регулярні тест і контроль через його виконанням можуть посприяти скорегувати різницю між стратегічними планами і дійсністю.

1.3. Управління в системі організації

Управління персоналом орієнтоване на придбання дієвої діловитості організації і вірності відносин між працівниками. Еластична організація праці, самоорганізація трудівника і груп робочих, їх навмисне роль ніяк не тільки у виробничому процесі, однак і в

управлінні виробництвом робиться початковою точкою створення систем управління людськими ресурсами.

Будь-яка система складається з конкретних частин. Система управління персоналом ніяк не рахується винятком. Система управління кадрами відбувається на її розвитку 3 стадії:

1. Тест ситуації - визначення необхідності в робочій силі, виходячи з намірів становлення виготовлення, розбору робочої сили і інше.

2. Посадка цілей - кадрові цілі повинні відповідати з цілями організації. Цілі включають заходи по збільшенню продуктивності і посилення обороту робочої сили.

3. Контроль - порівняння досягнутих результатів з розкладом, видалення відхилень, які можуть включати наймання, виховання трудівників.

У передових умовах в якості генеральної мети має можливість існувати представлена фінансова мішень. вона урізана цілями, виділеними згідно аспектного (зрозумілому) показником декомпозиції (1 і 2 значення), а 3 ступінь по факторному показником.

Управління поєднано, до цього тільки, з організацією загальної діловитості людей, з налагодженням злагоджених дій в рамках компанії, з регулюванням взаємин між особистістю і підприємством.

Управління постійно має на увазі присутність 2-х основних частин:

- об'єкта (предмета) управління, на який орієнтована керуюча дія для його виконання;

- суб'єкта (органу) управління, який виробляє керуючу дію і здійснює контроль його виконання.

Якщо сукупність даних 2-х часток сформує в процесі власної взаємодії стабільну єдність, то вона називається системою управління. Все, ніби не включається в цю єдність, розглядається як зовнішня середа. Час від часу суб'єкт управління називають керуючою підсистемою, а

предмет - керованою підсистемою. Для дослідження або дослідження даних підсистем їх дозволено розглядати як самостійні системи.

Управлінням називають процес дії суб'єкта управління на предмет управління з метою постачання крайнім дієвого функціонування та становлення. Управління персоналом описує і встановлює характер відносин і методи їх реалізації між суб'єктом-керівником і об'єктом, в якості якого має можливість ходити індивід чи трудящий колектив.

Система управління підприємством вважається розкритою системою, залежною від зовнішнього середовища, і в цьому зв'язку процес управління зобов'язаний врахувати дію на систему різних факторів зовнішнього середовища. посеред достатку таких причин дозволено зазначити постачальників, покупців, суперників, інформатори грошових і трудових ресурсів. дані причини швидко діють на процес управління, тому їх відносять до причин прямої дії.

До інших причин побічної дії відносять, наприклад, положення економіки держави, політичні та інші чинники. вплив даних причин зростає, в цьому зв'язку виникають новітні розклади в доктрині і практиці управління, а ще новітні спрямованості в стратегії управління. При розгляді функціонування системи управління в ній дозволено зазначити розряд головних і запасних операцій. До головних дозволено символічно віднести відбір і прийняття управлінського рішення. До додаткових - збір, обробку збереження, розшук інформації і розряд інших операцій.

Деякі з операцій управління можуть існувати формалізовані і представлені у вигляді методу, який дозволяє виготовити перехід по конкретним правилам від початкових до підсумкових. Якщо вправи процесу управління алгоритмізовані, то їх виконання дозволено довірити комп'ютера. Якщо вправи ніяк не піддаються алгоритмізації або неможливо дістати досконалу і достовірну початкову інформацію, то

процес управління зобов'язаний виконуватися людиною на базі його пізнань, експерименту і проникливості.

Система управління персоналом підключає в себе наступні напрямки діяльності:

- планування ресурсів: дослідження наміри задоволення потреб в людських ресурсах і необхідних для даного витрат;

- комплект персоналу: створення запасу можливих претендентів по всіх посадах;

- підбір: критика претендентів на робочі місця і добір найкращих із запасу, зробленого в ході комплекту;

- визначення заробітної плати і компенсації: дослідження текстури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і зберігання персоналу;

- профорієнтація та пристосування: вступ найнятих трудівників в компанію і її підрозділи, формування у трудівників осмислення такого, ніби чекає від їх організація і такий-сякий працю в ній набуває гідну оцінку;

- виховання: дослідження програм вивчення персоналу з метою дієвого виконання роботи і його просування;

- критика трудової діяльності: розробка методів оцінки трудової діяльності і доведення її по трудівника;

- підняття, зниження, переклад, скорочення: дослідження способів руху трудівників на посади з більшою або з меншою відповідальністю, становлення їх проф експерименту маршрутом руху на інші посади або ділянки роботи, а ще операцій зупинки контракту найму;

- підготовка керуючих співробітників, управління просуванням згідно службі: дослідження програм, націлених на формування можливостей і підняття віддачі праці керівників співробітників;

- трудові відносини: здійснення переговорів з укладання колективних договорів.

Постачання застави зайнятості для персоналу готує будь-яку організацію найбільш дохідної і конкурентоспроможною, особливо якщо стратегія стабілізації складу трудівників вживається як засіб для збільшення еластичності в управлінні персоналом, створення умов для вузького взаємодії трудівників і зберігання більш кваліфікованого їх складу.

Дослідження програм управління персоналом передбачає:

- присутність цільової орієнтації і зв'язку єдиних цілей; підняття продуктивності праці, якості продукції, еластичності в оплаті праці; незмінне підвищення кваліфікації трудівників;

- загальну дослідження стратегії в області управління трудовими ресурсами і стабілізації зайнятості адептами управління, профспілкою і працівниками.

Одним з важливих напрямів у праці організації говорять робота з персоналом. Величезні фірми приділяють особливу ентузіазм безпосередньо даній роботі, тому що від успішності її роботи у чому розташовуватися в залежності продуктивність праці всіх працівників організації. В організаціях з невеликою чисельністю всяку кадрову функцію або якусь чисельність володіє ймовірність працювати Один працівник. Підрозділи - носії функції управління персоналом - мають всі шанси розглядаються в широкому сенсі як служба управління персоналом.

Ефективне управління людськими ресурсами організації придумує невід'ємну дрібниця продуктивності і нагороди працівниками та організаціями, в яких вони працюють, особистих цілей.

Для такого щоб визначити ефективність управління людськими ресурсами належним чином, необхідна складна система обліку, збору інформації, прикладних досліджень і формальна система комунікацій. Одним з найбільш престижних засобів оцінки віддачі управління

людськими ресурсами вважається критика персоналу способами аудиту, схожими аудиту грошового.

Формування та використання статистичної звітності і цих, одержуваних в ході досліджень, аудит персоналу допомагає поставити, як вдало виповнюється активність по управлінню персоналом.

Проблемою, з якою нерідко стикаються організації щодо ведення обліку людських ресурсів, вважається нездатність відшукати відповідну інформацію у відсутності серйозних складнощів.

Може бути, ще частіше сприймалися б кращі рішення згідно управління персоналом, якби клерки мали найбільш досконалу і достовірну інформацію згідно таким, наприклад, питань, як передумови або ступінь тяжкості бідних випадків, передумови прогулів. Але в багатьох організаціях доступ до подібної інформації ніяк не отак нескладний. Можливо, є конкретна грань, через межами якої витрати на знання обліку стають більше, ніж коштують самі облікові ці. Висновок даної важливою для багатьох передових організацій труднощі вважається відмінно побудована інформаційна система по персоналу. Інформаційна система про персонал являє собою інтегровану систему, побудовану для постачання інформацією, яка використовується під час прийняття рішень щодо персоналу.

Інформація, яка буде потрібна управлінню для прийняття рішень, має можливість представлена швидше і легше. Наприклад, замість такого щоб жити вручну тест плинності кадрів відповідно до відділам, стажу в фірми і освітнім рівнем, фахівці можуть становити подібні доповіді скоро за допомогою інформаційної системи, застосовуючи її здатності сортування і тест інформації.

Так як дієве управління персоналом отримує все найбільше стратегічне значення в багатьох організаціях, інформаційна система дуже ефективна і при стратегічному плануванні і моделюванні прийдешньої необхідності в людських ресурсах.

Переатестація персоналу - кадрові події, покликані поставити співвідношення значення праці, властивостей і потенціалу персони потребам виконуваної діяльності. Основне призначення атестації - не контроль виконання, а виявлення запасів збільшення значення ефективності трудівника.

З урахуванням цілей атестації дозволено розмовляти про 2-х її складових частках: оцінці праці та оцінки персоналу. Критика праці орієнтована на порівняння змісту, властивості і розміру практичного праці з наміченим підсумком праці, який представлений в науково-технічних картах, намірах і програмах роботи компанії. Критика праці відчужує ймовірність поставити чисельність, властивість і напруженість праці.

При проведенні атестації керівників має сенс Ніяк не лише дарувати оцінку праці кожного з них, однак і створювати особливі вправи оцінки праці керованого ним підрозділу (доцільно залучати і застосовувати інформацію від сусідніх підрозділів організації, а ще зовнішніх партнерів і клієнтів, з якими цей підрозділ взаємодіє).

Критика персоналу дозволяє вивчити ступінь підготовленості трудівника до виконання конкретно такого виду діловитості, яким він займається, а ще виявити ступінь його потенційних можливостей для оцінки можливостей підйому.

Тест практики управління вказує, ніби компанії вживають в основній масі випадків відразу обидва варіанти оцінки діяльності працівників, тобто оцінку праці та оцінку якостей, що впливають на придбання підсумків. Оціночна форма підключає 2 відповідних розділи, в будь-якому з яких від керівника поряд з бальною оцінкою традиційно будуть потрібні розгорнуті пояснення. Атестаційні вправи передбачають приватне обговорення результатів оцінки з підвладним, кой підтверджує напевно підписом, а ще має можливість закріпити розбіжність з

висновками керівника і особливі обставини, що вплинули на підсумки праці.

Критика віддачі діловитості кадрової служби організації ґрунтується на визначенні такого, як вона сприяє досягненню цілей організації і виконання поставлених перед нею завдань.

Підсумки оцінки працюють підсумковими індикаторами, фокусуючими інтерес на головних проблемах роботи з персоналом, таких як властивість виконання роботи, достаток трудівників, виконавська наука, плинність кадрів.

Висновки до першого розділу

У першому розділі ми розглянули основні поняття системи управління персоналом, кадрову політику в системі управління, її планування та управління в системі організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ОО “АБРИКОС”

2.1. Загальна характеристика ОО “Абрикос”

ОО “Абрикос” - це найбільша роздрібна продовольча мережа, що належить компанії «Лама». І зараз ця мережа почала активно розвиватися в Україні.

Універсами “Абрикос” - являють собою малогабаритні торговельні центри щоденного попиту, легкодоступними вартостями і неповторним набором нових продуктів. Асортимент універсамів “Абрикос” налічує більше 6000 товарних позицій [22].

Завдання, які ставить перед собою дана мережа:

1. Виключити продукти з входженням ГМО і небезпечних консервантів.
2. Постачання контролювання властивості продукції, що поставляються в ТЦ моцями виробничої лабораторії фірми.
3. Створення нових виробництв для категорії продуктів згідно яким на ринку бракує благородного припису в сфері якості.
4. Постачання професійної логістики, для зберігання властивості доставляється продукції.
5. Сформувати партнерські взаємини з виробниками, які зацікавлені забезпеченням фірми високоякісної продукції.
6. Створення професійної команди однодумців.
7. Пропаганда здорового способу життя та правильному харчуванню.

2011 р. – золоті медалі та дипломи 1-го ступеня в “Обласному огляді властивостей їжі”. Диплом та медаль в номінації “Новітні технології та види продукції” у виставці -ярмарку “Свято їжі” через дороги види продуктів.

2007 - медаль у виставці - ярмарку «Краса. Здорове харчування 2007» через просторий комплект лікарсько-профілактичних хлібів.[23]

Головними покупцями продукції “Абрикос” вважається народонаселення і близькі організації.

“Абрикос” пропонує своїм покупцям наступні сервіси, які дозволяють виділити саме цей магазин в безлічі конкурентів:

1. величезний вибір традиційних і делікатесних продуктів;
2. висока якість товарів;
3. індивідуальний підхід;
4. якість обслуговування;
5. легкість і швидкість здійснення покупки;
6. комфорт.

Саме ці критерії важливі покупцям, а це головна цінність організації, заради якої дане підприємство працює на даному сегменті ринку [24].

Асортимент товарів постійно оновлюється і розширюється, оскільки постійно з'являються нові товари, або нові модифікації вже відомих марок продукції.

Магазин суворо стежить за дотриманням правил і торгівлі. На усі товари є сертифікати якості, вказані терміни придатності і реалізації.[25]

2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства

Управління персоналом в магазині «Абрикос», направлено на досягнення ефективної діяльності організації та справедливості взаємовідносин між працівниками. Гнучка організація праці, самоорганізація працівника і груп трудящих, їх свідоме участь в управлінні продажами, стає відправною точкою створення систем управління людськими ресурсами. Структура основних елементів, формують систему управління персоналом в «Абрикосі» представлена в таблиці нижче:

Таблиця 2.1

Система управління персоналом ОО “Абрикос”

Керуючий магазином
Заступник керуючого магазину
Касир-операціоніст
Продавець-консультант
Вантажники
Товарознавець
Комірние

Чисельність працівників торгового центру складає 23 чоловік, в тому кількості: керуючий торговим центром - 1, зам. керуючого торговим центром - 2, торговці-касири - 15, комірник - 2, товарознавець - 1, прибиральниця - 2. Отже, ніби адміністративний персонал торгового центру «Абрикос» в єдиній чисельності працівників займає 10%, торгово експлуатаційний - 60% і запасний - 30%. До складу управлінського персоналу вступають керуючий компанії і його зам. До складу торгового своєчасного персоналу вступають торговці-касири. їх налічується 16 осіб або 60% всієї кількості. До складу додаткового персоналу вступають 4 трудящих по руху продуктів і 1 прибиральниця. Вік трудівників розташовуватися в межах від 31 по 50 років.

Згідно стажу роботи в торгівлі головна дріб персоналу - 10 осіб - володіє маленьким трудовим стажем: від 1 по 5 років, і лише 5 осіб мають трудовий стаж роботи в торгівлі вище 5 років. Більший трудовий стаж мають керуючий, заст. керуючого і 2 касира Згідно підлозі в складі персоналу торгового центру «Абрикос» відрізняється 11,7% хлопців (2 людини) і 89,3% жінок (21 осіб). Представники сильної статі діють на

посадах вантажників. Оглянемо і проаналізуємо способи управління персоналом в крамниці «Абрикос».

Таблиця 2.2

Склад і структура управлінського персоналу торгового центру «Абрикос»

Показники	2013	2014	2015
1	2	3	4
Керуючий магазином	1	1	1
Зам. керуючого	2	2	2
Продавець-консультант	5	4	5
Касир-операціоніст	6	5	6
Комірник	3	2	2
Товарознавець	2	3	1
Прибиральниця	2	1	2
Вантажник	1	1	2

Кваліфікований рівень робочих кадрів багато в чому залежить від їх віку і освіти. Тому в процесі кількісного аналізу складу робітничих кадрів розглянемо склад робочих кадрів за віком і освітою. Уявімо вікову структуру магазину «Абрикос»

Таблиця 2.3

Вікова структура робочих кадрів магазину «Абрикос»

№	Вік	Керівники	Спеціалісти
1	2	3	4
1	18-30 років	-	10
2	31-39 років	-	11
3	40-49 років	1	-
4	50 і вище	-	2

З отриманих даних можна зробити висновок, керівний склад має вікову групу від 40-49 років, що говорить про великий досвід начальників. Фахівці організації мають в основному не дуже молодий склад.

Далі проаналізуємо склад робочої сили за рівнем отриманої освіти. Високий освітній рівень робітників сприяє швидкому освоєнню нових видів робіт. Існує певна залежність між рівнем освіти і кваліфікації працівника. Рівень і тривалість загальної та професійної освіти і навчання, стаж практичної роботи і накопичений виробничий досвід є основними моментами, що визначають кваліфікацію працівника.

Робочі із середньою освітою проходять «кваліфікаційну сходи». Розглянемо освітню структуру робочих кадрів досліджуваного підприємства:

87,9% - середня та неповна середня освіта;

10,4% - середня-спеціальна освіта;

1,7% - вища освіта.

2.3. Аналіз текучості кадрів в ОО «Абрикос»

Зараз, коли бізнес вступив в еру реального кадрового голоду, проблема плинності персоналу відносини не просто важливою - вона затіває сприймати загрожують масштаби, незважаючи на занепад в країні. У ТОВ «Абрикос» є велика плинність кадрів, і особливо часто змінюються торговці — касири.

В даний час в лаві працює вище 20 осіб. звичайний вік працюючих - 35 років. Найбільш 67% службовців «Абрикоса» мають середню освіту, вище 3 особи закінчили 2 інституту. При розборі плинності персоналу було виявлено, ніби головними факторами плинності кадрів в «Абрикосі» вважаються:

- 1) неконкурентоспроможні ставки оплати;
- 2) погані умови праці;

- 3) відсутність можливості для просування, навчання або підвищення кваліфікації, розвитку досвіду, кар'єрного зростання;
- 4) неефективна процедура відбору і оцінки кандидатів.

Таблиця 2.4

Структура персоналу супермаркету «Абрикос» за стажем роботи

Показники	2014р.		2015р.		Зміни в структурі
	Люд.	Пит.вага	Люд.	Пит.вага	
1.До 1 року	49	27,2	54	28,9	+1,7
2.Від 1 року до 5 років	73	40,6	82	43,9	+3,3
3.Від 5 років до 10	32	17,8	29	15,5	-2,3
4.Вище 10 років	26	14,4	22	11,7	-2,7
Всього	180	100	187	100	-

Незадоволеність заробітною платою персоналу - один з найбільш істотних мотивів плинності всіх груп персоналу:

- 5% - незручне розташування;
- 6% - незручний графік роботи;
- 11% - інші причини;
- 11% - конфлікт з керівником;
- 24% - відсутність перспектив росту;
- 43% - низька заробітна плата.

Дослідження показало, що заробітна плата співробітників «Абрикоса», які не мають досвіду роботи, невисока, тому багато

молодих робітників, пропрацювавши недовгий термін на підприємстві, звільняються.

Причинами звільнення робочі називають важкі умови праці, строгий графік роботи, а також рівень заробітної плати не відповідає трудовим зусиллям. Опитування, проведене серед робітників супермаркету згідно розкриттю доводять причин, що впливають на задоволення роботою, виявило як плюси, так і недоліки діючої системи управління персоналом, які надають важливе вплив на ступінь плинності.

Опитування продемонструвало, ніби в трійку причин, що впливають на прийняття рішення про звільнення з роботи робітників супермаркету “Абрикос” потрапляють:

- недоліки в матеріальному стимулюванні, в цьому валютному винагороду через особисті заслуги в єдиному підсумку;
- відсутність службового становлення, здібностей самореалізації робітника;
- поганий суспільно-емоційного клімат.

Саме тому при прийомі на роботу новоспеченого працівника головним кроком в рамках мотиваційної роботи має існувати його ознайомлення з фірмою, ситуацією її створення, головними сферами діловитості, текстурами, цілями і завданнями, принципами існування, кодексом поведінки і організаційної культурою компанії.

Крім такого, будь-який працівник зобов'язаний часто знаходити інформацію про ситуацію на витівки і всіх що відбуваються зміни. Напевно працює задоволенню таких важливих потреб людини, як необхідність в збереженні, залученості, інформації та співучасті.

Висновки до другого розділу

У другому розділі ми охарактеризували ОО “Абрикос”, розповіли чим характерна ця торгова мережа, розкрили основні завдання, які ставить перед собою дана мережа магазинів.

Проаналізували структуру магазину (керуючий магазином, заступник керуючого магазину, касир-операціоніст, продавець-консультант, вантажники, товарознавець, комірник), стаж робітників їх вік та освіту.

Визначили основну причину звільнення у відсотковому співвідношенні.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОБІТНИКІВ ОО “АБРИКОС”

3.1. Основні напрямки вдосконалення системи управління персоналом

Більша кількість населення, приблизно сімдесят відсотків цивілізованих країн світу працюють по найму, інше кажучи отримують грошову винагороду за свої послуги від організації. Тобто це компенсація, з цього можна провести аналогію, що система управління — це управління компенсацією [19].

На нашу думку з приводу трудової мотивації, не можна спростувати, що компенсація або винагорода робітникам відіграє ключову роль мотивуванні, збереженні і залученні робочої сили в організації. Як ми вже згадували, винагорода чи компенсація може діяти на робітників прямо протилежно — демотивуючи і мотивуючи.

Система, яка не задовільняє робітників (розмір або спосіб розподілу компенсації) спричиняє скорочення плідності праці, якість роботи зменшується, дисципліна порушена. Це може призвести до відкритих конфліктів між найманими робітниками та керівниками організації, так звані “забастовки” або звільнення з роботи.

Якщо розглянути іншу сторону, коли система компенсації ефективна, це навпаки, підвищує продуктивність робітників та направляє їх працю у потрібному напрямку для організації, можна

сказати, що використання людських ресурсів підвищує ефективність. Стимулювання виробничого поведіння — це ключове значення системи компенсації, яка направляє на досягнення стратегічних задач, які поставлені, тобто, поєднати стратегічні задачі з матеріальними інтересами робітників. Можна зробити висновок, що ця головна установка — це мета системи компенсації.

Часто організації влаштовують так звані змагання між собою, тому що прагнуть залучити кращих робітників, для досягнення стратегічних задач.

У цьому змісті система компенсації повинна бути конкурентоздатною стосовно до тієї категорії працівників, що необхідні організації.

Коли винагорода в організації не відповідає тому, що пропонує ринок праці, співробітники можуть почати залишати її. Щоб уникнути втрати співробітників, на професійне навчання і розвиток яких організація затратила визначені засоби і які є коштовним ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоздатність системи компенсації. Винагорода повинна орієнтувати працівників на ті дії, що необхідні для організації. Продуктивність, творчість, досвід, відданість філософії і повинні заохочуватися через систему компенсації [20].

Продумана система компенсації дозволяє організації контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників. Оскільки витрати на робочу силу є основною статтею витрат для більшості сучасних організацій, ефективне управління ними має принципове значення для загального успіху організації. Як уже відзначалося, недоплати працівникам можуть сильно підірвати здатність її реалізовувати свої стратегічні задачі. У той же час необґрунтовано високі витрати на заробітну плату привели до банкрутства безліч організацій.

Система компенсації повинна бути, з одного боку, добре зрозуміла кожному співробітнику організації (у протилежному випадку вона може викликати неадекватну реакцію персоналу і спричинити за собою не ті дії, які вона була покликана стимулювати), а з іншого боку - проста для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування.

В усіх країнах винагорода працівників тією чи іншою мірою регулюється державним законодавством, ігнорування якого може привести до судових і адміністративних санкцій проти організації, що пов'язано зі значними матеріальними і моральними витратами.

Приведені вище мети системи компенсації можуть вступати у визначене протиріччя один з одним, наприклад, контроль за витратами і залучення кваліфікованого персоналу. Керівництво повинне знайти оптимальне співвідношення між ступенем вирішення кожної з цих задач, що є унікальним для будь-якої організації на кожному етапі її розвитку. У момент створення нової задачі мінімізації витрат на робочу силу, як правило, приноситься в жертву задачі залучення кваліфікованого персоналу. У період економічних труднощів організації часто відкладають на майбутнє прийом нових співробітників і зосереджуються на скороченні витрат на заробітну плату [18].

На початку дев'яностих років багато українців були змушені удатися до стратегії виживання, тобто коли винагорода робітників витрачається лише на засоби, коли отримання планового прибутку настає тільки після покриття інших витрат. При такій стратегії ціль контролю за витратами на робочу силу домінує над іншими цілями системи компенсації. Паралельно з "стратегією виживання" у сучасній українській економіці можна спостерігати принципово інший підхід до винагороди співробітників - деякі організації витрачають практично всі засоби, що заробляються ними, на заробітну плату, ігноруючи інвестиції,

професійне навчання, створення резервів, тобто вирішують насамперед задачу залучення й утримання персоналу.

Якщо керівники чітко уявляють, які цілі їм представлені в компенсаційній системі, вони мають змогу розробити ефективну систему, яка характерна системі організації, а також можуть коректувати і оцінювати функціонування.

Винагорода робітників у різних організаціях відбувається по-різному, інакше кажучи, система компенсації всюди різна, виходячи з мети та цілей, які поставлені та філософію та особливості управління керівників. Відносно нещодавно, керівники самостійно розпоряджались системою компенсації, опираючись на свій трудовий стаж, досвід та інтуїцію (згадаємо знамениті п'ять доларів у день кожному збирачу Генрі Форда) [18]. У міру розвитку управлінської науки і появи консультаційних й, що спеціалізуються в області організації праці і заробітної плати, процес створення систем винагороди прийняв більш "науковий характер", завдяки узагальненню досвіду великого числа й і розробці універсальних рекомендацій. У результаті до початку сімдесятих років у всіх індустріально розвинутих і багатьох країнах, які розвиваються затвердилася модель, що часто називають традиційною системою компенсації.

Традиційна система компенсації передбачає, що винагорода, одержувана співробітником від організації, складається з двох елементів - основного (заробітної плати чи окладу) і додаткового (пільг), і залишається постійним протягом визначеного, досить тривалого проміжку часу.

Центральне питання управління компенсацією складається у визначенні величини заробітної плати кожного зі співробітників і. У рамках традиційної системи компенсації це питання зважується через зіставлення відносної (усередині організації) цінності кожного робочого місця і його абсолютної (ринкової) цінності і створення на цій основі

системи посадових окладів. Традиційний алгоритм вирішення цієї задачі представлений на таб. 3.1.

Опис робочих місць. На першому етапі створення системи компенсації проводиться аналіз і опис робочих місць з погляду виробничих функцій. Найбільш розповсюдженим методом аналізу робочих місць є підготовка посадових інструкцій, що представляють собою стандартизований опис основних функцій, виконуваних співробітником, що займає дану посаду. Посадові інструкції складаються відділом людських ресурсів разом з керівниками відділів і підрозділів на основі власного досвіду, спостережень за працівниками, бесід з ними і т.д. У розвинутих країнах існують консультанти, що спеціалізуються на підготовці посадових інструкцій для інших організацій.

Таблиця 3.1

Традиційна система компенсації

Опис робочих місць
Класифікація робочих місць
Аналіз ринку праці
Визначення ціни робочого місця
Установлення заробітної плати

Опис робочих місць. На першому етапі створення системи компенсації проводиться аналіз і опис робочих місць з погляду виробничих функцій. Найбільш розповсюдженим методом аналізу робочих місць є підготовка посадових інструкцій, що представляють собою стандартизований опис основних функцій, виконуваних співробітником, що займає дану посаду.

Посадові інструкції складаються відділом людських ресурсів разом з керівниками відділів і підрозділів на основі власного досвіду, спостережень за працівниками, бесід з ними і т.д. У розвинутих країнах

існують консультанти, що спеціалізуються на підготовці посадових інструкцій для інших організацій.

Ранжирування робочих місць є найпростішим і найменш точним методом класифікації. Шляхом емпіричного аналізу посадових інструкцій кожному робочому місцю привласнюється визначений ранг, наприклад: прибиральниця - 1-й ранг, слюсар - 2-й ранг, секретар - 2-й ранг, начальник відділу охорони - 3-й ранг і т.д.

Оскільки ранжирування проводиться на основі суб'єктивних оцінок провідних його фахівців (найчастіше керівника і його заступників), достатньо велика імовірність помилки в оцінці значимості того чи іншого робочого місця, ігнорування одного фактора, наприклад відповідальності, і, навпаки, перебільшення важливості іншого, наприклад освіти. Ще один недолік цього методу - відсутність детальної диференціації відносної цінності робочих місць. Наприклад, посада механіка (2-й ранг) може бути в 3 рази важливіше посади прибиральниці (1-й ранг) і тільки в половину менш важлива, ніж посада начальника охорони (3-й ранг). У результаті, створена на основі такої класифікації система компенсації може установити розміри заробітної плати, неадекватні відносній цінності робочих місць. У той же час ранжирування є простою і дешевою системою, що дозволяє проводити класифікацію робочих місць у невеликих організаціях.

Таким чином, до основних напрямів, що сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, відносяться:

- організація виробничих підрозділів і трудових колективів;
- вдосконалення організації та обслуговування робочих місць, атестація робочих місць; поліпшення умов праці;
- раціоналізація трудових процесів, поширення передових прийомів і методів праці;
- вдосконалення методів матеріального і морального стимулювання, застосування найбільш ефективних систем оплати праці;

- поліпшення підготовки і підвищення кваліфікації кадрів;
- зміцнення дисципліни праці, розвиток творчої ініціативи працівників, виховання свідомого ставлення до труду.

Одним з головних резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів на рівні підприємства є посилення матеріальної мотивації працівників. Одним із способів удосконалення діючих системи оплати праці є прихильність її до кінцевому результату роботи кожного співробітника.

Мотивація і особиста зацікавленість в результатах своєї праці можуть стати важливими стимулами для підвищення ефективності виробництва, продуктивності праці та якості продукції. Правильна організація оплати праці працівників сільського господарства повинна зацікавити працівників в результатах праці. Наприклад, крім традиційних доплат за класність, звання, стаж роботи, які не впливають на результативність праці, можна видавати премії за освоєння і впровадження нової техніки, передачу досвіду, за економію матеріальних ресурсів, виплачувати частину вартості надпланової продукції

Створення системи розрядів є одним з найбільш розповсюджених методів класифікації робочих місць. Спочатку відділ людських ресурсів встановлює ієрархію розрядів чи класів, що відрізняються один від іншого масштабом відповідальності, важливістю виконуваних функцій, внеском у досягнення цілей організації, необхідним рівнем кваліфікації, напруженістю праці. Після того, як система розрядів з детальним описом кожного з них створена, посадові інструкції порівнюються з описом розрядів, і кожному робочому місцю привласнюється той розряд, характеристики якого найбільше задовольняє посадова інструкція.

Система розрядів є безумовним кроком вперед у порівнянні з простим ранжируванням робочих місць. Проте вона зберігає сильний елемент суб'єктивності як при створенні розрядів і визначенні їхньої

ієрархії, так і при самій класифікації, тобто при визначенні відповідності розрядів і посад [20].

Система балів, широко відома у світі за назвою Хей-систем ("Хей энд Ассосіейтс" - американська, що розробила одну з найбільш популярних у світі систем класифікації робочих місць за допомогою бальної оцінки), у значній мірі переборює суб'єктивність інших методів класифікації за рахунок використання досить складних інструментів оцінки робочих місць [18].

Зараз розберемося з чого починається аналіз визначення основних факторів, які характерні для робочих місць в організації. Частіше за все, використовують такі фактори:

- кваліфікаційний рівень;
- відповідальність, та її ступінь;
- умови, які надає організація;
- освіта та кваліфікація;
- розумова та фізична напруга.

Зрозуміло, що основні фактори залежать від виду діяльності, обсягу та приналежності до відповідної національності. Основна задача відділу людських ресурсів — це вибір тих факторів, які відповідають тій або іншій організації. Навіть великі організації, частіше за все, використовують стандартну систему балів та систему організації. Відмінним може бути зміст кожного субфактора чи фактора. Так, наприклад, для індустріальної фактор відповідальності може містити в собі наступні субфактори:

- забезпечення безпеки для співпрацівників;
- стан устаткування і верстатів;
- якість та рівень продукції, яка випускається;
- управління і нагляд за робітниками.

Оскільки стосовно до різних посад ступінь важливості кожного із субфакторів може істотно варіюватися (наприклад, відповідальність за

безпеку інших співробітників для директора заводу і токаря), система балів припускає наявність декількох рівнів важливості чи актуальності. Як правило, використовуються чотири рівні - мінімальний, низький, середній і високий.

Наступним кроком є створення матриці балів. Кожен субфактор оцінюється у визначене число балів, що відбиває його відносну значимість (максимальне число балів відповідає четвертому рівню), а потім проводиться розподіл балів між рівнями. Бали можуть розподілятися як пропорційно - мінімум 25% від максимального числа балів, низький рівень - 50%, середній - 75%, так і непропорційно - мінімум 10%, низький рівень - 35% і середній - 60% від максимального числа балів. У результаті створюється матриця, що показує, скільки балів відповідає кожному субфактору і кожному рівню важливості.

Для аналізу кожного з робочих місць в організації розробляється довідник чи класифікатор, що містить опис кожного фактора і субфактора, а також інформацію про те, що припускає кожний з рівнів важливості.

1. Критичний фактор - відповідальність.

2. Субфактор - стан устаткування. Кожен співробітник ї несе відповідальність за стан технологічного устаткування, матеріалів, виробничих приміщень. Ця відповідальність включає повідомлення про несправності, неправильне використання чи матеріалів приміщень, здійснення технічного обслуговування, проведення чи ремонту модернізації відповідно до вимог посадових інструкцій. Ступінь відповідальності за устаткування і матеріали неоднакова для різних посад.

Мінімальний рівень. Співробітник повідомляє про збої в роботі устаткування і неякісних матеріалів своєму начальнику.

Низький рівень. Співробітник відповідає за зовнішній стан і схоронність устаткування і за замовлення матеріалів.

Середній рівень. Співробітник проводить технічне обслуговування і дрібний ремонт устаткування і виправляє дрібні дефекти матеріалів.

Високий рівень. Співробітник проводить технічне обслуговування, ремонт і модернізацію устаткування і несе відповідальність за використання матеріалів (тип, кількість, якість).

Безпосередньо класифікація робочих місць здійснюється в такий спосіб:

1. Порівнюються посадова інструкція і класифікатор і визначаються рівні важливості для кожного із субфакторів для даної посади;
2. Підраховується кількість балів для кожного з факторів на основі матриці балів;
3. Проводиться підсумовування балів для кожного із субфакторів і визначається загальна сума балів для даного робочого місця, тобто його відносна цінність в організації.

У результаті класифікації кожне робоче місце оцінюється у визначену кількість балів, тобто проводиться ранжирування всіх робочих місць в організації.

Будучи більш детальним і об'єктивним методом класифікації робочих місць, чим просте ранжирування чи створення системи розрядів, система балів вимагає значно більших витрат часу і спеціальної кваліфікації для її використання. Як правило, організації використовують зовнішніх консультантів, що спеціалізуються в області компенсації. Багато дрібних і навіть середніх й не в змозі нести пов'язані з цим витрати і змушені обмежуватися менш складними методами класифікації робочих місць [19].

Проаналізувавши систему управління супермаркету ми зробили такі висновки. Головний недолік в управлінні персоналу вважається плинність співробітників. В організації є висока плинність співробітників, в основній масі випадків молодих фахівців. розбираючи

передумови плинності персоналу в супермаркеті «Абрикос», дозволено підмітити, ніби величезна їх чисельність залишає оглядаємо компанію через недостатньої заробітної плати і відповідно фактору відсутність службового підйому. Керівництву підприємства слід створити способи збільшення стійкості персоналу.

Для вирішення, цих проблем дозволено рекомендувати організації наступні пропозиції, згідно вдосконалення системи управління персоналом:

1. Поліпшення системи оплати праці.
2. Дослідження наміру службового підйому робітників.
3. Проведення атестації працівників як метод мотивування.

3.2 Удосконалення системи оплати праці в організації

Мотивування службовців вважалася і вважається одним з принципових питань для керівників будь-якої фірми. Найбільш основним каталізатором вважається матеріальна користь. Для посилення ролі мотивування персоналу дозволено використовувати так званий компенсуючий пакет, що складається з фактично заробітної плати та наданих працівникам соц пільг (плата страховки, годування, автотранспортних та інших витрат). Наприклад, дозволено використовувати наступні види матеріальних стимулів:

- 1) особисті разові премії через особливі заслуги;
- 2) перегляд заробітної плати згідно підсумками оцінки роботи працівника через рік;
- 3) корпоративна премія по результатам року (її величина знаходиться в залежності від підсумків роботи компанії, при цьому при нарахуванні відплати до будь-якого працівника відповідно до його рангом використовуються різні коефіцієнти);

4) ще рекомендовано використовувати систему преміювання (через накладення спеціальностей і посад, через складність і оперативність виконуваної роботи, через проф справу, індивідуальна надбавка).

Пільги і виплати впливають і мотивують працівника, хоч не фігурують в платіжних відомостях.

Вони служать:

- соціальним захистом трудящих;
- засобом залучення кваліфікованих працівників;
- розвитку духу лояльності до фірми.

Результати проведеного аналізу

З проведеного аналізу можна зробити наступні висновки. Загальна чисельність робітників в організації становить 23 людини. більшість співробітників не мають вищу освіту. Середній вік працівника має 35-45 років. При впровадженні цих заходів, організація прийде до наступного висновку:

1) потенційно більш високий ступінь задоволеності від роботи на підприємстві, що надає йому можливості професійного зростання і підвищення рівня життя; 2) більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя;

3) можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності.

Що стосується організації, то в цьому випадку отримає наступні переваги:

- 1) більш зацікавлений персонал в продуктивності праці;
- 2) можливість планувати кар'єрний ріст працівників;
- 3) скоротити плінність кадрів.

Тому вважаємо за доцільне переглянути зміст другого блоку методики оцінки, а в якості критеріїв використовувати:

1) реально досягнуті робочі результати і віддачу від навчання - досягнута економія, відсоток поліпшення виробничих показників після навчання, зазначений зростання продуктивності праці (виробітку);

2) поведінкові зміни і ставлення до роботи у навченого працівника, що визначаються в балах його безпосереднім керівником.

Заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом дозволять плинність кадрів підвести до мінімуму і посприяють стимулювання персоналу до більш продуктивної праці.

ВИСНОВКИ

Підняття віддачі виготовлення і підсумки праці залежать від кваліфікації персоналу і ступені його застосування. Персонал компанії являє собою сукупність працівників конкретних категорій і спеціальностей.

Управління персоналом орієнтоване на придбання дієвої діловитості організації і вірності відносин між працівниками. Еластична організація праці, самоорганізація працівника і груп робітників, їх навмисна роль не тільки як у виробничому процесі, але й в управлінні виробництвом стає початковою точкою створення систем управління людськими ресурсами.

В результаті проведеного вивчення встановлена мета і завдання виконані. Розбираючи систему управління персоналом супермаркету «Абрикос»:

- 1) Розкрили основні поняття системи управління персоналом.
- 2) Проаналізували кадрову політику в системі управління.
- 3) Надали загальну характеристику ОО «Абрикос».
- 4) Охарактеризували основні проблеми текучості кадрів в ОО «Абрикос».
- 5) Запропонували основні напрямки вдосконалення системи управління персоналом та системи оплати праці в організації.

Поправка виділених недоліків в системі управлінні персоналом дозволить підвищити роботу організації в цілому.

У праці запропоновано план подій згідно вдосконалення системи управління персоналом.

Дослідження системи підбору співробітників передбачає завести для поліпшення системи підбору співробітників пробний запит до кандидату і систему перевірочних тестувань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богданова Е. Л. Рекламна теорія організації персонал-менеджменті та конкурентоспроможної робочої сили. СПб., 2006. 280 с.
2. Бойдаченко П. Г. Робота управлінь персоналом. Новоніколаєвськ: ЕКО 2007. 541с.
3. Веснін В. Р. Практичний маркетинг персоналу. К., 2010. 103 с.
4. Веснін В. Р. Практичний маркетинг персоналу : Посібник згідно кадрової праці. К. : МАУП, 2008. 364 с.
5. Волгін А. П. Управління персонал в умовах ринкової економіки (Експеримент ФРН). 2004. 256 с.
6. Організація системи управління персоналом. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16572/1/%D0%9B%D0%B0%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%82%D0%B0%20%D0%A2.%D0%92.pdf>
7. Генкін Б.М. Економіка і соціологія праці. М. : Вид-во «НОРМА ИНФРА-М», 2004. 420 с.
8. Грачов М. В. Суперкадр : управління персоналом і міжнародні компанії. М. : Ремесло, 2005. 708 с.
9. Дуракова І. Б. Управління персоналом: підбір і найм. вивчення закордонного експерименту. Воронеж : Изд-во Воронежського гос. ун-ту, 2008. 123 с.
10. ООО Абрикос [Електронний ресурс] - Режим доступу

<https://www.rbc.ru/companies/id/1105404003044-obschestvo-s-ogranichennoj-otvetstvennostyu-abrikos/>

11. Зайцев Г. Г. Управління персоналом - СПб .: Північно-Захід, 2004.- 382 с.
12. Карташев В.В., Соломадіна Т.О. Поведінка в організації. М. 2004. 697с.
13. Кібанов А. Я., Захаров Д. К. Організація управління персоналом на зації. - М .: ГАУ, 2004.- 489 с.
14. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації. М .: ИНФРА-М. 91 2006. 512с.
15. Основні напрямки вдосконалення систем управління URL: https://stud.com.ua/50620/menedzhment/osnovni_napryamki_vdoskonalenny_a_sistem_upravlinnya
16. Ферзевому М. І. Розшук і підбір персоналу. М. : Бізнес-середнє навчальний заклад «Інтел-Синтез», 2008. 520 с.
- 17.Абрикос – кадровий резерв. URL: https://variety-store-1331.business.site/?utm_source=gmb&utm_medium=referral
18. Любушин Н.П. Тест фінансового стану платній організації. *Аудит і фінансовий тест.* №3. 2009. 1008 с.
19. Магура М. І. Творіння системи управління персоналом організації. *Управління персоналом.* №7. 2007. 20 с.
20. Маслов Є. В. Управління персоналом компанії. М. : ИНФРА-М; Новоніколаєвськ : НГАЕіУ, 2008. 312 с.
21. Анализ деятельности предприятия. URL: <https://www.fd.ru/articles/157932-qqq-16-m6-23-06-2016-poshagovaya-instruktsiya-po-analizu-deyatelnosti-predpriyatiya>
22. Методичні рекомендації по оцінці віддачі інвестиційних планів і їх відбору для фінансування. М., 2004. 416 с.
23. Мінаєв Е.С. Маркетинг персоналу : функції і способи. К., 2003. 167 с.
24. Управління персоналом: основи, поняття, структура, мотивації. URL:

<https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13649/>

25. Одегов Ю. Г., Журавльов П. В. Управління персоналом М. : Фінстатінформ, 2007. 236 с.
26. Одегов Ю.Г., Журавльов П.В. Управління персоналом. М., 2005. 469 с.
30. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управління персоналом. К., 2007 798 с.
31. Основи управління персоналом / перед ред. Генкина Б.М., М., 2006. 1265с.
27. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. URL: http://www.vtei.com.ua/images/VN/25_10.pdf
28. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи. URL: <https://library.if.ua/book/45/3055.html>
29. Чому управління персоналом відіграє ключову роль в організації. URL: <https://blog.agrokebety.com/chomu-upravlinnya-personalom-vidihraye-klyuchovurol-v-orhanizatsiyi>
30. НАДС. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/upravlinnia-personalom-v-orhanakh-vlady-bff24b29-101f-4470-b308-79c05ccadd56>
31. Персонал, управління персоналом. URL: <http://workabox.ua/school/personal-upravlenie-personalom/>
32. Управління персоналом. URL: <https://securitysectorintegrity.com/uk/%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%>