

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему «УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ
КОЛЕКТИВОМ В УМОВАХ
НЕСТАБІЛЬНОСТІ»
(на матеріалах підприємства Супермаркет «Колос»)**

Студента 4 курсу,
404 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої програми
«Управління бізнесом»

підпис студента

Андрія
КОЗМАЧУКА

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Підпис

Валентина
ЧИЧУН

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

Підпис

Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	5
1.1. Основні умови створення трудового колективу в умовах невизначеності	5
1.2. Особливості планування роботи з персоналом підприємств	8
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОЛЕКТИВАМИ В СУПЕРМАРКЕТІ «Колос» В НЕВИЗНАЧЕНИХ СИТУАЦІЯХ	13
2.1. Оцінка динаміки фінансово-господарської діяльності підприємства	13
2.2. Характеристика впливу методів набору робочої сили для підприємства	17
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ Супермаркет «Колос» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	21
3.1. Фактори впливу на соціально-психологічний клімат у трудовому колективі	21
3.2 Мотиваційний моніторинг як засіб підвищення ефективності роботи співробітників	24
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сьогодні компаніям надзвичайно важко працювати в умовах воєнного стану та невизначеності та ризику, які існують у бізнес-середовищі. Співробітники є основною рушійною силою будь-якої компанії. Проте мало уваги приділено вивченню сутності та значення структури трудових колективів як найважливішого та активного елемента внутрішнього середовища для забезпечення бажаної ефективності діяльності підприємств.

У процесі своєї діяльності робочі групи виконують численні завдання, які передбачають спеціальні навички, інтелектуальні здібності та використання різних видів ІТ-технологій. Що ще гірше, у сфері управління персоналом відсутня повноцінна система підготовки фахівців, тому суттєво ускладнюється як розробка теоретичних основ кадрової роботи, так і практичне застосування на практиці наявних розробок пізно.

Методологічні засади дослідження кадрових нововведень щодо управління персоналом було закладено в наукових працях таких видатних учених як Арістотель, Ф. Герцберг, П. Друкер, Е. Мейо, М. Мескон. Серед українських дослідників можна виокремити вклад в розробки теоретичних та практичних засад управління трудовим колективом таких, як Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичиний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г., Дмитрієв І.А., Шевченко І.Ю., Максимюк Г.М.

Керівнику важко виконувати роботу щодо спрямування завдань для трудового колективу, оскільки потрібно вбачати його можливості.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних засад і методичних рекомендацій щодо управління трудовим колективом в умовах невизначеності.

Для досягнення мети визначенні наступні завдання: розглянути основні умови створення трудового колективу в умовах невизначеності; виокремити особливості планування роботи з персоналом підприємств; надати оцінку

динаміки фінансово-господарської діяльності підприємства; надати характеристику впливу методів набору робочі сили для підприємства; запровадити шляхи удосконалення процесу управління трудовим колективом супермаркет «Колос» в умовах невизначеності.

Об'єктом дослідження є процес управління трудовим колективом в умовах невизначеності.

Предметом дослідження є визначення основних аспектів щодо управління трудовим колективом в умовах невизначеності.

Наукова новизна полягає в поглибленому дослідженні теоретичних аспектів управління персоналом у невизначених ситуаціях.

Методи дослідження. Використовувалися методи дослідження, економіко-статистичні методи, методи економіко-математичного моделювання, методи оптимізації.

Практичні результати роботи. Фактичні результати роботи будуть представлені та розглянуті керівниками компанії. Для студентської конференції також було підготовлено заключну доповідь-тези, яка коротко пояснила важливість процесів управління людськими ресурсами в компаніях.

Для дослідження було обрано матеріали підприємства Супермаркет «Колос», яке створене з метою здійснення комерційної діяльності, надання послуг населенню та юридичним особам, виконання робіт для одержання прибутку на основі поєднання матеріальної заінтересованості учасників і трудового колективу підприємства.

Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки і пропозиції, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Основні умови створення трудового колективу в умовах невизначеності

В умовах сьогоденних подій, а саме вторгнення з росії, воєнний стан не дає всім спокійно працювати. Керівники та їхні підлеглі перебувають у стані постійного страху. Дослідники стверджують, що «діяльність з управління людськими ресурсами — це дії, які зосереджені на людському елементі організації та спрямовані на узгодження можливостей людських ресурсів із цілями, стратегіями та умовами розвитку організації [14, с.78-80]. Управління людьми не повинно бути одностороннім процесом. Становлення колективного лідерства, розвиток на професійно-культурному рівні, має істотний вплив на методи, форми і прийоми управлінського впливу керівників.

Отже, наведене визначення (додаток А) дає нам можливість визначити, що створення високоефективного трудового колективу – процес непростий. Він багатосаровий і складний і вимагає ретельної роботи. Дослідники підкреслюють, що серед ключових принципів концепції використання трудових ресурсів:

- 1) Забезпечення єдності керівництва – підлеглі отримують накази лише від одного начальника.
- 2) Дотримання суворої вертикалі керівництва – проходить ланцюжок керівництва від начальників до підлеглих.
- 3) Зверху вниз по всій організації та використовується як необхідний і достатній канал контролю.
- 4) Визначте кількість людей, які підпорядковуються керівнику, щоб не виникало проблем із зв'язком або координацією лінійна структура організації.

5) Встановлення балансу повноважень і відповідальності - Персонал головного офісу, відповідальний за зміст діяльності, за жодних обставин не може використовувати повноваження, надані лінійним керівникам.

6) Забезпечення дисципліни - Слухняність, старанність, енергійність і демонстрація зовнішніх знаків пошани повинні здійснюватися згідно з прийнятими правилами і звичаями.

7) Домагатися підпорядкування індивідуальних інтересів спільній справі твердістю, особистим прикладом, чесною згодою і постійним контролем.

8) Забезпечення рівності на всіх рівнях організації та надихання на ефективне виконання роботи

9) Справедлива винагорода, яка підвищує моральний дух, але не призводить до переоплати чи повторної мотивації [26, с.178].

У табл.1.1 (Додаток А) надано науковцям коротке пояснення економічного підходу до управління. «У рамках органічної парадигми поступово формувалися концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людськими ресурсами. Функція управління персоналом, яка складається з реєстрації та управління, поступово поширювала свою адміністративну діяльність далеко за межі традиційних функцій роботи організація та нарахування заробітної плати вона перетворилася на функцію, яка поширюється на оцінку працівників організації та підвищення їх кваліфікації» [33, с. 98].

Таким чином, особливе бачення людських ресурсів сприяло появі нових уявлень про організацію. Його почали визнавати живою, активною системою в навколишньому середовищі. У цьому контексті було використано принаймні дві аналогії, які сприяють розвитку нового погляду на організаційну реальність. «Перший, заснований на ототожненні організацій з людьми, ввів у науковий цикл такі важливі поняття, як цілі, потреби, мотивація і навіть народження, дозрівання, старіння, смерть і переродження організацій» [29, с.237]. «Друга модель описує організаційну реальність функціонування людського мозку («організація як

мозок, що обробляє інформацію») і розглядає організацію як сукупність частин, з'єднаних керівними принципами, які зробили можливим спілкування і контроль» [29, с. 237].

Аргументом першого варіанту є те, що А. Маслоу бере за основу положення теорії мотивації для визначення спрямованості та змісту діяльності з управління персоналом «з урахуванням реалій організації» згідно з таблицею 1.2 (додаток В) це використовувати. За аналогією з діяльністю мозку високоорганізованих організмів, такі можливості стали можливими завдяки дослідженням у галузі кібернетики, фізіології мозку та нейропсихології.

У цьому дослідженні були переглянуті такі терміни, як «функція», «локальність», «симптом», «комунікація» та «зворотний зв'язок», які є важливими у сфері управління людськими ресурсами.

Наявність постійного завдання, що виконується за допомогою змінних засобів, що дозволяє процесу мати постійний результат, є однією з основних характеристик роботи будь-якої функціональної системи. [29, с.241].

Одним із головних секретів менеджера є використання системних і комплексних інструментів, а для цього важливо постійно перезаряджатися. Тепер давайте визначимо принципи побудови організації:

«Принцип 1 - Захищайте всю організацію в цілому;

Принцип 2 - Створюйте різноманітні зв'язки між частинами організації;

Принцип 3 - Розвивайте спеціалізацію та універсалізацію людських ресурсів одночасно самоорганізація окремих працівників і колективу в цілому» [32, с.87].

На нашу думку, такий підхід був би прийнятним, оскільки відсутність повного інформаційного пакету впливає на рішення керівників.

Загалом, згідно з баченням вчених, «організаційні підходи, які визнають принцип обмеженої раціональності, зосереджуються на наступних важливих моментах: необхідність підкреслити середовище, в якому існує організація.

Організації слід розуміти з точки зору. Взаємозв'язки – підсистеми всередині та між організаціями. Ми зосереджуємося на ключових підсистемах і аналізуємо, як вони керують своїми відносинами з навколишнім середовищем. Необхідно встановити баланс між підсистемами та усунути дисфункції [34, с.137].

Зважаючи на позицію дослідника, можна сформулювати наступні рекомендації щодо подолання певних протиріч щодо організаційного підходу.

Як помилки, зроблені під час дій у складному середовищі, можна визначити як неминучу частину сприяння таким якостям, як відвертість і рефлексивність у співробітників. Важливо уникати того, щоб структура діяльності безпосередньо визначала організаційну структуру. Цілі та завдання не повинні ставитися згори, а виникати в процесі роботи. Щоб полегшити реалізацію цих принципів, необхідно відібрати людей, створити організаційні структури та підтримувати процеси.

Отже, ми бачимо, що ефективний організаційний розвиток — це не лише зміна структури, технології та можливостей, а й зміна цінностей, які складають основу колективної поведінки людей.

1.2. Особливості планування роботи з персоналом підприємств

Військові події, війна, еміграція багатьох талановитих українських спеціалістів за кордон, стрімкий розвиток ІТ-технологій створюють умови для дефіциту працівників для підприємств. Дослідники часто розглядають «три ключові концепції щодо найму»:

- Ставлення до комплаєнсу або пошук «нової крові».
- Наймання на поточну роботу або довгострокову кар'єру в організації.
- «Найняття навчених осіб або працевлаштування навчених осіб» [36, с.325].

Про філософію «релевантності» говорять, коли до набору залучаються кандидати, які найкраще підходять для взаємодії в рамках існуючої організації та

чий досвід і цінності співвідносяться зі справжньою поведінкою організації [36, с.325].

Перевага «нової крові» полягає в тому, що компанія потребує очевидних змін, таких як фінансова криза, рішення про впровадження нового продукту, впровадження нової лінії послуг або відбувається значна зміна маркетингових умов чи конкурентної позиції [36, 326].

Філософія працевлаштування «поточна робота або довгострокова кар'єра» зосереджена на адаптованості працівника до поточних вимог на робочому місці чи організаційних змінах, професійній гнучкості. Кожна організація підходить до вирішення проблеми по-своєму. Тому здатність майбутнього працівника адаптуватися до всього нового стає вирішальним фактором при прийомі на роботу. Однак експерти відзначають багато труднощів. По-перше, експерти Центру спеціальної оцінки можуть підтвердити впевненість компаній, що пошук нових посад повинен здійснюватися саме з цих позицій, але ціна їх послуг може обійтися роботодавцям дорого. Доступ неможливий, якщо фінансовий рівень низький. По-друге, шукати та відбирати кандидатів із різноманітними характеристиками та здатністю реагувати на нові ситуації надзвичайно складно. По-третє, запровадження таких стратегій для новоприйнятих працівників може знизити мотивацію до праці вже прийнятих спеціалістів. Це пояснюється тим, що багатофункціональні «новачки» зазвичай усвідомлюють високу ціну своїх працівників і вимагають її при наймі [36, с.327].

Розгляд цієї філософії наводить на висновок, що потрібно шукати компроміси в тому, як відбираються таланти в організації. Щоб компанія працювала ефективно, їй потрібно наймати людей. Існують обидва типи працівників: одні працівники виконують жорсткі завдання, які не вимагають «функціональної різноманітності», а інші виконують завдання, що вимагають спритності.

У повсякденній роботі одним із підготовчих етапів формування кадрового плану для працівників з метою подальшого кар'єрного просування є планування потреб у персоналі. Основою є те, що робоче місце може потребувати реструктуризації та потрібні нові працівники з відповідними знаннями.

Телішевська Л. І., Ільченко Д. В. «Планування участі персоналу – планування заходів щодо залучення та залучення кадрів для досягнення цілей майбутніх потреб організації за рахунок внутрішніх і зовнішніх ресурсів» [32, с. 118].

Слід зазначити, що для керівництва компанії кадрове планування дає можливість створити команду професійних працівників, які відчуватимуть соціальну та морально-психологічну підтримку та не підуть до іншого роботодавця.

Науковці та практики вважають, що «Планування людських ресурсів здійснюється шляхом планування заповнення посад на повний робочий день з урахуванням кваліфікаційних характеристик, а при прийнятті рішення про те, де працювати, необхідно враховувати розумові та «фізичні умови». «Особисте навантаження і компетентність претендента в цій галузі» [32, с.118].

При плануванні розгортання особового складу до особового складу повинні бути пред'явлені наступні вимоги, щоб уникнути професійних захворювань у майбутньому, раннього розвитку інвалідності та нещасних випадків на виробництві: Важливо забезпечити гідні умови праці.

Сьогодні при плануванні кадрового забезпечення слід приділяти особливу увагу працевлаштуванню молоді, жінок, людей похилого віку, людей з обмеженими фізичними та розумовими здібностями, оскільки значна частина працездатного населення зараз перебуває на війні.

Коли керівники планують розвиток людських ресурсів, вони мають можливість надати компанії власний спеціалізований талант, що сприяє підвищенню якості виконуваної роботи. Такий підхід також підвищує мотивацію

співробітників і контролює бажання співробітників навчатися новому, що впливає на особистісний ріст. На практиці існують дві форми навчання організаційного персоналу. Це включає навчання без відриву від виробництва та без відриву від виробництва. Іншими словами, «навчання без відриву від виробництва є економічнішим, ефективнішим, тісніше пов'язаним із повсякденною роботою та легшим у проведенні» [17, с.122]. Дьяків О. П., Котл А.С., Островергоф В. М. згадував ще один вид. У ній зазначено, що «навчання поза виробництвом є більш ефективним, але пов'язане з додатковими фінансовими витратами та відволіканням працівників від службових обов'язків» [17, с.123].

Питання професійного розвитку важливі для всіх співробітників. Важливий як вертикальний, так і горизонтальний ріст. Ви повинні працювати над цим і бачити всі процеси. Це означає, що співробітники повинні знати не тільки свої короткострокові та довгострокові перспективи, але й знати, яких показників їм потрібно досягти, щоб очікувати підвищення.

В умовах російської військової агресії на будь-якому підприємстві дуже важливо забезпечити план безпеки персоналу та відповідно стежити за психологічним та емоційним станом працівників. Це вимагає відповідних зусиль з боку організації в області планування [10, с.123]. При плануванні витрат на оплату праці в першу чергу слід враховувати наступні статті витрат: Витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації витрати, пов'язані з громадським харчуванням, житлово-побутовим обслуговуванням, культурою і спортом, лікуванням і відпочинком, забезпеченням дитячих закладів, доплатами на придбання спецодягу [14, с.167-168]; Витрати на оплату праці є основою для розробки виробничих і соціальних показників організації.

Питома вага витрат на оплату праці у собівартості продукції зростає, і це пояснюється наступним:

- прямого зв'язку між продуктивністю праці та витратами на оплату праці немає;
- впровадження нових технологій, які висувають підвищені вимоги до кваліфікації персоналу та збільшують витрати;
- правові реформи у сфері трудового права, введення нових тарифів, підвищення цін на товари першої необхідності.

Отже, слід зробити висновок, що планування працівників і людських ресурсів є цінним для компаній на всіх рівнях. Важливо розуміти, що планування кадрового забезпечення може підтверджувати різні плани розвитку самої компанії, оскільки кожен план передбачає новий крок у її розвитку.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОЛЕКТИВАМИ В СУПЕРМАРКЕТІ «Колос» В НЕВИЗНАЧЕНИХ СИТУАЦІЯХ

2.1. Оцінка динаміки фінансово-господарської діяльності підприємства

На сучасному етапі економічного розвитку країни важливу роль у підвищенні ефективності та раціоналізації корпоративних функцій народногосподарського комплексу відіграє становлення ринкових відносин, у тому числі й аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності компаній. Основною метою фінансового аналізу є надання об'єктивної інформації для прийняття управлінських рішень щодо формування та використання оборотних активів підприємства та джерел їх формування, а також виявлення недоліків у їх складі та структурі та їх усунення. При цьому вам потрібно буде вирішити багато завдань:

- дослідження змін у складі та структурі активів підприємства;
- групування оборотних активів за їх основними ознаками;
- виявлення основних джерел формування оборотних активів;
- розрахунок та аналіз показників ефективності використання оборотних активів;
- перевірка ліквідності та платоспроможності підприємства.

Аналіз складу та динаміки активів Супермаркета «Колос» наведено в таблиці 2.1 (додаток Г). За даними табл.2.1 можна зробити висновок, що вартість активів Супермаркета «Колос» у 2020 році порівняно з 2019 роком зросла на 66,9 тис.грн. або 7,2 відсотка. У 2020 році основні засоби зменшилися на 19,5 тис. грн. (9,5%). Оборотні активи у 2020 році становили 799,8тис.грн., 87,3 тис. грн. Матеріальні оборотні активи підприємства у 2020 році в порівнянні з попереднім періодом зросли на 129,2 тис. грн або на 21,6%.

У 2020 році обсяг фінансування ТОВ «Галичанка» становив 11 тис.грн. , що на 0,400 грн. або на 3,5% менше, ніж у 2019 році. Торгова дебіторська заборгованість опитаних компаній у 2020 році зросла на 41,1 тис. грн. порівняно з 2019 роком (40,1%). Обсяг видатків на майбутній період 2020 рік залишився незмінним порівняно з 2019 роком і становив 10,4 тис. грн (рис.2.1).

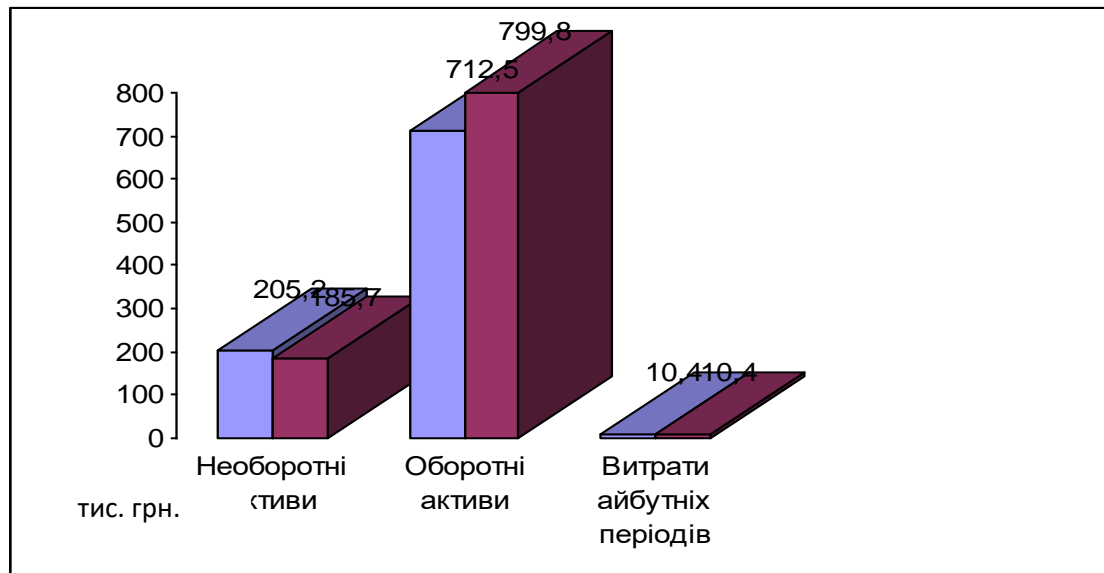


Рис. 2.1. Динаміка активів ТОВ «Галичанка» за 2019-2020 роки

Таким чином, зменшення вартості боргів може свідчити про покращення діяльності компанії щодо стягнення боргів з боржників.

Збільшення готівки на поточному рахунку за умов ефективного функціонування ринку можна розцінювати як покращення фінансового становища компанії та позитивну динаміку, але в поточній ситуації зробити остаточний висновок, щоб зняти кошти, не можна. Необхідно, по-перше, оцінити ліквідність підприємства, по-друге, оцінити швидкість обороту готівки шляхом порівняння її з рівнем інфляції. Для отримання більш точної інформації про стан оборотних активів підприємства необхідно провести структурний аналіз.

Структура поточних активів відображає деталі операційного та фінансового циклу компанії.

Структурний аналіз оборотних активів ТОВ «Галичанка» наведено в таблиці 2.2 (додаток Д). Довгострокові активи досліджуваних компаній у 2020 році становили 18,7% активів компанії, що на 3,4% менше, ніж у 2019 році. У 2020 році основні засоби займали найбільшу частку оборотних активів компанії – 73,0%. Порівняно з 2019 роком питома вага зросла на 8,6%. У 2020 році дебіторська заборгованість становила 6,3% наших поточних активів, що на 4,9% менше, ніж у 2019 році.

У 2020 році витрати майбутніх періодів склали невелику частку оборотних активів – 1,0%, що на 0,1% менше, ніж у 2019 році. Грошові кошти у відсотках від загальних оборотних активів у 2020 році склали 1,1%, що на 0,1% менше, ніж у 2019 році.

Загалом частка активів у власності компанії зросла, але недоліком є те, що частка готівки, найбільш ліквідної частини активів, зменшилася. Як бачимо, найбільшу частку та склад оборотних активів ТОВ «Галичанка» у 2020 році займали основні засоби, що є позитивним фактором для роботи підприємства. Наступним кроком аналізу є визначення джерел формування активів досліджуваної компанії. Система формування корпоративних активів впливає на швидкість їх обороту та ефективність використання. Надлишок оборотного капіталу означає, що частина капіталу не приносить доходу. Водночас нестача оборотних коштів уповільнює виробничий процес. Питання джерел ліквідних активів є важливим і з іншої точки зору.

Оскільки ринкові умови постійно змінюються, потреба в ліквідних активах неоднакова. Задовольнити цю потребу виключно за рахунок власних джерел не завжди можливо. Тому основним завданням в управлінні процесом формування ліквідних активів є забезпечення ефективності залучення кредитних коштів.

Аналізуючи дані таблиці 2.3, додаток Ж, можна зробити висновок, що активи даного підприємства формуються за рахунок власних обігових коштів, позикових коштів, короткострокової заборгованості. Власний капітал

підприємства у 2020 році склав 237,6 тис.гривень, збільшившись на 0,5 тис.гривень.

У порівнянні з 2019 роком він знизився (0,2%). Обсяг залученого капіталу у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшився на 68,3 тис. грн (9,9%), що є негативним показником роботи підприємства. Це свідчить про нестабільність фінансової стійкості підприємства. Вага власного капіталу як джерела створення багатства становила 23,9% у 2020 році, що на 1,8% менше, ніж у 2019 році. У 2020 році позиковий капітал становив 76,1% джерел створення багатства порівняно з 1,8%. Це більше, ніж у 2019 році. У 2020 році короткострокові кредити та аванси зросли на 1,2%, а короткострокова заборгованість зростає на 0,5% порівняно з 2019 роком. Далі в табл.2.4 , додаток 3 проведемо аналіз структури і динаміки пасиву балансу.

До показників ділової активності належать, насамперед, показники оборотності капіталу та ресурсовіддачі. Швидкість обороту (швидкість обертання) – характеризує, скільки чистого прибутку від продажу отримується на одиницю фонду, інвестовану в актив. Позитивна зміна – збільшення показників. Час обробки (днів) – характеризує середній період від видачі виробничих фондів до надходження коштів за реалізовану продукцію.

Коефіцієнт навантаження. Методика розрахунку показників діяльності підприємства представлена в таблиці.2.5, додаток К. Обсяги господарської діяльності підприємства у звітному 2020 році в порівнянні з базовим 2019 роком. Про це свідчить зниження або уповільнення оборотності всіх видів активів і збільшення періоду оборотності активів. Крім того, доходи фонду за звітний період зменшилися на 8,7 к. від 1 грн продаж товару. Швидкість оборотності дебіторської заборгованості зростає, що свідчить про зростання дебіторської заборгованості.

2.2. Характеристика впливу методів набору робочої сили для підприємства

У сучасній ситуації досліджуваної компанії підбір персоналу – це процес визначення відповідності співробітників вимогам роботи та підбору підходящого персоналу з числа наявних претендентів працівників. Його кваліфікація, сфера знань, особисті якості, навички, особистість та інтерес до організації роблять його ідеальним кандидатом на цю роботу. Це досить складний і дорогий процес.

Процес відбору колектива на досліджуваному підприємстві відбувається поступово, а саме:

- спочатку буде проведено попереднє обговорення. Заповніть форму заявки та анкету;
- співбесіда з менеджером з персоналу;
- обстеження, підтвердження рекомендацій/досягнень, медичні огляди;
- за результатами лінійний керівник або менеджер з персоналу прийме остаточне рішення про прийом на роботу.

Відбір персоналу буде здійснюватися за такими принципами: зосередьтеся на сильних сторонах людини, а не на її слабких сторонах, і шукайте відповідну людину для конкретного робочого місця чи конкретної посади, а не ідеального кандидата, якого не існує в природі. Ідеально підходить відмовлятися від найму нових працівників, незалежно від їхньої кваліфікації чи особистих характеристик, якщо в цьому немає потреби. Перевірити відповідність особистих характеристик претендента вимогам до цієї посади (освіта, посада, досвід, а в деяких випадках стать, вік, стан здоров'я). Зосередьтеся на висококваліфікованому персоналі, але не більше кваліфікації, ніж це необхідно для роботи. Визначення критеріїв відбору. З них слід включити лише основні, такі як освіта, досвід, бізнес-кваліфікація, професіоналізм, тип особистості, фізичні характеристики та потенційні можливості:

Усі кандидати поділяються на три основні групи відповідно до їхніх здібностей;

- умовно підходить для даної роботи;
- відносно доречно;
- недійсний;

Процес відбору кандидатів та перевірки їх професійної відповідності включає:

- співбесіду з кандидатами (включаючи історію їхньої роботи на посаді чи в галузі знань, що вони вміють робити, що хочуть робити, чому залишають посаду тощо);

- які умови праці та винагороди, Ви бажаєте мати на попередній роботі та на новій? У разі необхідності провести перевірку та оцінку характеристик претендента (відповідає вимогам місця роботи, здатний працювати після додаткового професійного навчання, не відповідає вимогам місця роботи);

- аналіз заяв на конкретні роботи, професії та посади спеціалістів та керівників (відповідає вимогам до професії чи посади, на даний момент не відповідає вимогам, але доступний для навчання, не відповідає вимогам), тому має бути відхилено).

- вивчення документів та інформації з попередніх місць роботи, опитування та рекомендації людей, які знають кандидата.

- зареєструватися на роботу: створювати нові характеристики співробітників, відкривати особові справи.

Відбір починається з аналізу списку кандидатів на предмет їх відповідності вимогам організації до майбутнього співробітника, виходячи з реальної діяльності компанії. Основною метою цього відбору є виключення кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам до вакансії.

Початковий процес відбору залежатиме від вашого бюджету, стратегії, організаційної культури та важливості посади. Найпоширенішими методами в компанії є аналіз даних, тестування, опитування, моделювання та інтерв'ю.

Аналіз даних опитування включає біографічні методи (аналіз особистих документів) та контент-аналіз (аналіз змісту досліджуваних текстів).

Аналіз даних опитування припускає, що походження людини є надійним індикатором її чи її потенціалу. У цьому методі менеджери компанії аналізують інформацію та порівнюють фактичні дані з модельними.

Розглядаючи профіль кандидата на посаду, керівництво компанії має враховувати наступне:

підготовка до співбесіди: вміння скласти список виконуваних завдань (робочих місць) та вимог до кандидата відповідно до роботи, соціально-психологічної ситуації в компанії, другої команди, в якій буде працювати кандидат, та перспективи професійного (кар'єрного) просування на робочому місці;

- заповнення анкет та автобіографії, розбірливість почерку, чіткість викладу;
- питання без відповіді;
- перерва в роботі, особливо якщо вона значна;
- інформація в опитуванні суперечлива;
- як часто претенденти змінюють роботу і чому (конфлікти з керівниками, безперспективність, звільнення тощо);
- причини, чому люди хочуть змінити роботу (наприклад, хочуть працювати ближче до дому, отримувати вищу зарплату, отримати підвищення тощо);
- причина, через яку особа залишила попередню роботу.

Правильне врахування анкетних даних може не тільки сформувати конкретну персону співробітника, але й підготувати вас до наступної розмови.

Аналіз даних опитування є простим, недорогим і дуже ефективним методом початкового відбору.

Водночас цей метод є приблизним і орієнтований на факти з минулого кандидата, а не на його поточний статус чи навички для професійного розвитку. Тому під час відбору кандидатів на керівні посади слід дуже обережно використовувати методи аналізу опитувань. Зокрема, керуючий директор даного підприємства шляхом тестування визначає відповідність кандидата тій чи іншій посаді. Перевагою даного іспиту є те, що він дозволяє оцінити поточний статус кандидата з урахуванням особливостей організації та майбутньої посади. Недоліки: висока вартість, потрібна консультація, обмежене тестування.

Кожна організація самостійно приймає рішення про застосування цього методу, враховуючи своє фінансове становище та пріоритети розвитку.

Методи вибіркового тестування – практика та застосування інтелектуальних тестів, які демонструють здатність працювати з обладнанням та комп'ютерами та звертаються до точних характеристик майбутніх посад.

Техніка моделювання – різноманітні форми моделювання, розігрування конкретних ситуацій.

При прийомі на роботу спеціалістів керівник підприємства заздалегідь формують критерії оцінки ділових та особистих якостей претендентів відповідно до вимог робочого місця та посади.

До таких критеріїв відносяться здоров'я, зовнішній вигляд, працездатність, ініціативність, кваліфікація, вміння приймати рішення і розумно ризикувати, комунікабельність і участь в команді, інтерес до своєї роботи, відданість компанії. Обидві сторони намагаються порозумітися.

Менеджери не повинні перебивати своїх співрозмовників, повинні продовжувати розмову, а не перепитувати їх, не робити нотаток під час розмови.

Потрібно бути об'єктивним, не піддаватися першим враженням і не приймати раптових рішень на основі «зовнішньої інформації» чи власної інерції, яка може зіграти проти всіх.

При прийомі на роботу спеціалістів керівник даного підприємства заздалегідь формує критерії оцінки ділових та особистих якостей претендентів відповідно до вимог робочого місця та посади. До таких критеріїв відносяться здоров'я, зовнішній вигляд, працездатність, ініціативність, кваліфікація, вміння приймати рішення і розумно ризикувати, комунікабельність. Основними правилами остаточного відбору працівників даного підприємства є:

- Підбір найбільш підходящих працівників для цієї компанії.
- Переконайтеся, що вплив перевищує витрати.
- Підтримувати стабільність персоналу, залучаючи нових талантів.
- Покращення морально-психологічного клімату.

Наприклад, підприємство може запропонувати обраному кандидату оформити відповідні документи, такі як трудовий договір, трудовий договір або трудовий договір. Тому рекомендується укладати безстроковий трудовий договір з урахуванням вимог законодавства України. А в майбутньому ми будемо проводити тренінги підвищення кваліфікації співробітників, щоб зменшити мінливість в команді.

Таким чином, корпоративне управління людськими ресурсами має свої унікальні особливості. Тому що при наймі та навіть співпраці з працівниками ми намагаємося створити певний порядок, щоб забезпечити якісне використання людських ресурсів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ Супермаркет «Колос» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Фактори впливу на соціально-психологічний клімат у трудовому колективі

Фактори, що впливають на соціально-психологічне середовище робочої сили в епоху стрімкого наукового прогресу та величезних обсягів інформації, які ми обробляємо щогодини, важко підтримувати себе, свій зовнішній вигляд як людини та свою здатність виконувати свої обов'язки. Важливо не стати простим виконавцем «машини». Функції необхідно створити такі умови для процвітання конкретного підприємства, підприємства, установи, щоб люди цієї організації почувалися «командою». Командні характеристики включають згуртованість, взаємодопомогу та підтримку, але вони також вимогливі до себе та інших.

Одним із найважливіших показників того, що група є «командою», є хороше соціально-психологічне середовище, тобто група, яка забезпечує оптимальні умови для реалізації здібностей і нахилів кожного її члена, це внутрішній стан. Трудовий колектив - це група людей, об'єднаних спільною діяльністю для досягнення суспільно корисної мети, структурно організованих і керівних органів для забезпечення дисципліни та відповідальності.

Трудовий колектив — це соціальна спільнота, сукупність невеликих груп, які становлять безпосереднє соціальне оточення працівника. Соціальне функціонування цих груп має подвійний характер.

Він передбачає залучення співробітників до соціально-трудова стосунків основного колективу та створення мережі емоційно-психологічних стосунків на основі особистих контактів співробітників. Поєднання цих двох груп відносин (соціальних і психологічних) формує міжособистісні групові відносини, які характеризують трудові колективи.

Соціально-психологічний клімат трудового колективу характеризується задоволеністю кожного члена колективу соціально-трудовами стосунками та трудовою діяльністю. Оцінка за цією шкалою вкрай суб'єктивна, але визначається об'єктивними факторами, такими як характер і зміст трудової діяльності, рівень винагороди, перспективи, наявність відповідних можливостей, специфіка діяльності.

Для створення сприятливого соціально-психологічного середовища велике значення має психологічна та морально-психологічна сумісність членів трудового колективу.

Перший заснований на збігу їхнього темпераменту, другий — на відповідності професійних і морально-психологічних якостей.

Соціально-психологічний клімат – це не лише проблема соціально-психологічної складності сучасного суспільства та НТП, але й повніше, ніж раніше, вирішує проблеми завтрашньої перспективи, пов'язані з моделюванням нових людських стосунків.

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується ознаками, які розкривають його внутрішню сутність.

- 1) Існування позитивної перспективи щодо групи та кожного з її індивідів.
- 2) Взаємна довіра та високі взаємні очікування в групі.
- 3) Свобода вираження поглядів, відсутність тиску з боку керівництва та повна поінформованість працівників про цілі та завдання організації.
- 4) Задоволеність роботою та членством у групі.
- 5) Створення в колективі умов для активної професійно-творчої діяльності, самореалізації, самоствердження та саморозвитку кожного працівника.

Можливі шляхи покращення атмосфери в колективі та зменшення впливу факторів на соціально-психологічну атмосферу наведені на рисунку 3.1, додаток Л. Реалізація заходів щодо зменшення впливу цих факторів на соціально-психологічний клімат дає можливість зазнати деяких змін ми надаємо. Довіра

між співробітниками кафедри. Свобода вираження поглядів щодо випадків перевірки та особистої поведінки.

На підлеглих немає тиску з боку начальства, а підлеглим надається право приймати важливі рішення щодо перевірочних питань, а саме високий рівень емоційної залученості та взаємодопомоги, коли це необхідно; низька плинність кадрів; відсутність напруги і конфліктів всередині колективу; покращення матеріально-технічних та організаційних умов праці в колективі тощо.

3.2 Мотиваційний моніторинг як засіб підвищення ефективності роботи співробітників

Основою компанії є її людські ресурси. Люди створюють продукти, формують корпоративну культуру, а те, що таке компанія, залежить від її людей. Це робить людей "основним суб'єктом" у процесі корпоративного управління. У процесі управління персоналом формуються працівники, вибудовується система відносин між працівниками, вони залучаються до творчого процесу співпраці, сприяючи розвитку, навчанню та просуванню персоналу на робочому місці.

Системний підхід до мотивації працівників є передумовою професіоналізації управління та раціонального використання можливостей організації для підвищення мотивації працівників у праці.

Мотивовані співробітники – запорука успішної роботи та поступального розвитку компанії для реалізації стратегії та зміцнення позицій на ринку.

Питання про те, як залучити працівників до роботи, виникло ще до розвитку науки про управління людськими ресурсами. Колишні, теперішні та майбутні менеджери не хочуть мотиваційних інструментів і технологій, які заохочують співробітників продуктивно працювати на особисту користь і на благо організації.

На перший погляд, мотивація на роботі не здається складною. Основний зв'язок між потребами-мотивацією-винагородою відомий давно. Однак немає причин робити поспішні висновки. Тому що мотивація успішної праці – це радше виняток, ніж правило. Щоб зробити процес мотивації більш керованим, необхідно створити певні передумови.

По-перше, ви повинні мати повну та надійну інформацію про свої лідерські цілі.

По-друге, стежити за ситуацією та динамікою мотивації персоналу.

По-третє, ми повинні мати можливість ретельно відстежувати та прогнозувати соціально-економічні наслідки наших бізнес-рішень.

Як показує досвід, традиційні методи збору даних про мотиваційну спрямованість працівників вже не відповідають вимогам управлінської практики.

Необхідно запровадити на всіх підприємствах систему моніторингу мотивації, яка забезпечить нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо мотивації праці.

Проблеми механізмів управління персоналом в супермаркеті «Колос» досить масштабні, тому необхідно запровадити систему моніторингу мотивів трудової діяльності. Схема процесу показана на рисунку 3.2, додаток М.

У всіх компаніях мотивуюча робота (за винятком співробітників) є важливою частиною роботи CFERI, оскільки вона має справу з постійно мінливими потребами, очікуваннями, цінностями, мотивацією до повсякденної діяльності, мотиваційним потенціалом і метою.

Досліджуйте використання щоденних процесів, виявляйте типи змін і мотивації, а також прогнозуйте їх розвиток і вплив на ефективність бізнесу. Моніторинг мотивації розроблено, щоб допомогти вам визначити бізнес, періоди часу, рушії та стимули, які є найбільш важливими. Застосування моніторингу мотивації в супермаркеті «Колос» має пройти ряд етапів, як показано на рисунку 3.3, додаток Н. Моніторинг мотивації передбачає проведення регулярних

опитувань осіб для аналізу наявної економічної, соціологічної та психологічної інформації.

Для оцінки об'єкта дослідження, тобто динаміки мотивації трудової діяльності, взаємоузгодженості та зв'язку з соціально-економічними процесами, важливо знати деякі ключові характеристики:

а) Характеристики трудової діяльності та потенційна якість роботи.

Професійно-кваліфікаційний склад працівників. Якість професійної підготовки та перепідготовки робітників на підприємствах регіону; трудові відносини. Оцінка конкурентоспроможності співробітників. Форми, методи та ефективність матеріального стимулювання трудової діяльності працівників, форми і методи нематеріальної мотивації та їх ефективність.

- стан та комплектація стропа;
- рівень продуктивності праці;
- роль і робоче місце в цінностях співробітників;
- задоволення роботою та результатами праці;
- основні мотиви трудової діяльності та зміни їх структури та ін.

б) Показники рівня життя: номінальна та реальна заробітна плата.

- структура доходу;
- диференціація доходів;
- структура витрат;
- актуальні бюджети для працівників та їх сімей;
- рівень забезпечення дипломами, медичними, освітніми та культурними послугами;
- екологічні умови, особиста безпека тощо.

в) Характеристика громадської думки щодо ефективності національної соціально-економічної політики та соціальної спрямованості ринкової трансформації.

Виходить, що моніторинг процесу мотивації – це не самоціль, а інструмент досягнення головної мети – створення більш досконалої системи стимулювання, яка однозначно підвищить ефективність діяльності та розвиток підприємства.

Метою моніторингу мотивації є регулярна оцінка змін у соціальній та професійній сфері, прогнозування розвитку подій та попередження негативних тенденцій, які можуть призвести до погіршення результатів корпоративної діяльності.

Мотиваційний моніторинг спрямований на те, щоб допомогти визначити найбільш ефективні стимули в поточному періоді, щоб вплинути на поведінку цього співробітника для досягнення конкретних цілей співробітника та цілей організації.

Впровадження моніторингу мотивації стосується більшості компаній, оскільки вивчення потреб, інтересів і мотиваційної спрямованості персоналу в даний час є тимчасовим і дуже поверхневим. Це пов'язано з відсутністю методу повного визначення мотивації співробітників, її важливості та зв'язку між внутрішніми та зовнішніми факторами.

Моніторинг мотивації передбачає регулярне проведення опитувань співробітників та аналіз отриманої інформації. Робота в службах управління персоналом повинна бути спрямована на: Вивчення потреб, що постійно змінюються. Інтереси співробітників, цінності, мотиви, мотиваційний потенціал і потенціал використання співробітників.

Розробка моніторингу мотивації повинна здійснюватися на основі принципів, сформульованих А. Ноттом. Тобто - Системність - Визначення оціночних показників за кожним напрямком мотивації.

- Комплексність - Збір та обробка соціально-економічної, соціологічної та психологічної інформації, що характеризує зміни стану та мотивації трудової діяльності.

– Аналіз – Аналіз причин зміни трудової мотивації з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

– Періодичність – Періодичне оновлення інформаційної бази, необхідної для розвитку важливих мотиваційних характеристик.

Таким чином, на нашу думку, в компаніях у процесі управління своєю робочою силою повинні працювати такі мотиваційні механізми, які дозволяють співробітникам робити це через мотиваційні результати: Використовуючи дані моніторингу мотивації, можна врахувати ці мотиваційні чинники людських ресурсів.

Впровадження моніторингу мотивації в компаніях дає можливість з'ясувати, які мотиви мотивують людські ресурси, тим самим сприяючи розумінню внутрішніх механізмів мотивації, які дозволяють кожному співробітнику максимізувати свій потенціал. Щоб задовольнити цю потребу, слід використовувати такі мотиваційні методи, як надання значущої роботи, надання можливостей для професійного навчання та розвитку, забезпечення відповідальної роботи та заохочення раціоналізації та винахідливості.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Співробітники також є найактивнішим елементом внутрішнього середовища компанії та загальної системи управління, з якими люди вступають у специфічні стосунки для досягнення поставлених цілей.

Ефективність робочої сили та демографія визначаються кваліфікацією та демографічними характеристиками робочої сили та здатністю адаптуватися до змін у конкурентних цілях компанії. Наприклад, трудовий колектив біржової компанії поділяється на соціально-психологічні підсистеми: керівників, спеціалістів, технічних керівників структури управління, службовців.

Склад робочого колективу, який є найважливішим і активним елементом внутрішнього середовища компанії та соціально-психологічної підсистеми, вимагає досвіду розуміння статі, віку, кваліфікації, навичок, поведінки, ставлення до роботи, мотивації, цінностей тощо.

З цього було запропоновано багато заходів та заходів щодо покращення загальної системи управління, а також пропозицій щодо покращення фінансового стану компанії та покращення управління працівниками.

Ми віримо, що реалізація цих заходів сприятиме розвитку нашої компанії та призведе до підвищення конкурентоспроможності та продуктивності. Під соціально-психологічними методами управління розуміються конкретні прийоми і способи поведінки щодо процесу створення і розвитку самого колективу та окремих працівників.

Існує два методи: соціальний (зосереджується на команді в цілому) і психологічний (зосереджується на окремих особах усередині команди). Ці методи передбачають впровадження в практику управління різноманітних соціологічних і психологічних процедур.

Якість соціально-психологічного середовища в колективі визначає ставлення керівника до суспільства в цілому, організації та особистості.

Згідно з його розумінням, якщо людину представляти як ресурс, сировину, виробничу базу, то такий підхід не дасть правильного результату і призведе до упередженості або браку ресурсів для виконання певних завдань, або відбувається перерахунок.

