

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему

«Розвиток персоналу торговельного підприємства та обґрунтування пропозицій
з підвищення ефективності його використання»

Виконав здобувач 4 курсу, групи ПТБ-22
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність

Ходжоян Олександр Айрапетович
Керівник: докт. екон. наук, професор
Турило Анатолій Анатолійович

Рецензентка: канд. екон. наук, доцентка
Короленко Ольга Борисівна

Кривий Ріг
2026

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ:
зав. кафедри ЕОУП,
д-р. екон. наук, проф.
Альон ШАХНО

«_____» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачеві

Ходжояну Олександрю Айрапетовичу

1. Тема роботи «Розвиток персоналу торговельного підприємства та обґрунтування пропозицій з підвищення ефективності його використання»
Керівник теми Турило Анатолій Анатолійович, докт. екон. наук, професор.
Затверджені наказом по університету від «16» березня 2026 р. № 146с.
2. Строк подання здобувачем роботи: 19.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні та аналітичні матеріали, а також фінансова звітність ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» за 2023–2025 роки.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу у сфері торгівлі; аналіз ефективності розвитку персоалу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» у сфері торгівлі; обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності розвитку персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна».
5. Перелік графічного матеріалу: характеристика умов ефективності розвитку персоналу; аналіз техніко–економічних показників ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2023–2025 рр.; аналіз показників рентабельності та платоспроможності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2023–2025 рр.; факторний аналіз та ефект від впровадження навчальних програм; грейдова система для розвитку персоналу.
6. Дата видачі завдання «17» березня 2026 року.

7. Консультація по розділах роботи:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	проф. Турило А.А.	31.03.2026	09.04.2026
Розділ 2	проф. Турило А.А.	09.04.2026	19.04.2026
Розділ 3	проф. Турило А.А.	19.04.2026	29.04.2026

Нормоконтроль

(підпис)

Анатолій ТУРИЛО

Календарний план виконання роботи

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, узгодження переліку рекомендованої нормативної, інструктивної, навчальної літератури	17.03.2026	
2	Збір матеріалів до випускної кваліфікаційної роботи	18.03.2026 – 25.03.2026	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	26.03.2026 – 30.03.2026	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	31.03.2026 – 09.04.2026	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	10.04.2026 – 19.04.2026	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	20.04.2026 – 29.04.2026	
7	Підготовка вступної частини та висновку	30.04.2026 – 04.05.2026	
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	05.05.2026 – 18.05.2026	
9	Отримання відгуку керівника	19.05.2026	
10	Перевірка роботи на унікальність авторського тексту за допомогою Інтернет-Системи Strikeplagiarism.com	20.05.2026 – 09.06.2026	
11	Отримання резолюції завідувачки кафедри про допуск до захисту	10.06.2026 – 15.06.2026	
12	Отримання рецензії	19.06.2026 – 21.06.2026	
13	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	26.06.2026	

Здобувач

(підпис)

Олександр ХОДЖОЯН

Науковий керівник

(підпис)

Анатолій ТУРИЛО

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою

«Розвиток персоналу торговельного підприємства та обґрунтування пропозицій з підвищення ефективності його використання»

Кваліфікаційна робота: 110 с., 15 табл., 13 рис., 30 джерел, 12 додатки.

Мета роботи: обґрунтування принципів і методів розробки стратегії розвитку персоналу торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна».

Об'єкт дослідження: є кадрова політика ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна».

Предмет дослідження: є дослідження особливостей розвитку персоналу торговельних підприємств.

Методи дослідження: системний аналіз та узагальнення, порівняння, групування, техніко-економічний аналіз, коефіцієнтний аналіз, детермінований факторний аналіз, розрахунково-аналітичний, табличний і графічний методи.

У роботі узагальнено теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу у сфері торгівлі.

На прикладі ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» проаналізовано динаміку показників розвитку, фінансового стану, комерційної ефективності, ресурсної результативності та ділової активності за 2023–2025 рр., що дало змогу виявити зростання масштабів діяльності. Обґрунтовано заходи щодо підвищення ефективності розвитку персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», річний економічний ефект від реалізації за нормативним показником становить 856 500 грн. і підтверджує його доцільність. Також основним показником є очікуваний річний приріст доходу завдяки підвищенню продуктивності праці, який становить 90 603,78 тис. грн., що значно перевищує витрати, тому у підприємства є можливість їх покрити, враховуючи майбутнє збільшення доходів..

У роботі при розрахунках використано програмний продукт Microsoft Office Excel.

ТОРГІВЛЯ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ, ГРЕЙДОВА СИСТЕМА, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Економічна сутність поняття концепції «розвиток персоналу торгівельного підприємства».....	9
1.2. Аналіз основних підходів щодо розвитку персоналу торговельного підприємства	12
1.3. Аналіз організаційного контексту розвитку персоналу торговельного підприємства	22
Розділ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ТОРГІВЕЛЬНО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА».....	37
2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна».....	37
2.2. Аналіз показників використання розвитку персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна».....	48
2.3. Аналіз регламентування та нормування робочого місця в ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна».....	58
Розділ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА».....	68
3.1. Факторний аналіз компетенцій розвитку персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна».....	68
3.2 Грейдинг як метод удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна».....	85
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108
ДОДАТКИ.....	111

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що одним із ключових факторів виробництва будь-якого виду товарів і послуг поряд з інвестиційним капіталом (основними фондами й оборотними коштами) є трудові ресурси. У сучасних умовах саме трудові ресурси розглядають як найбільш коштовний капітал, яким володіє підприємство. Науково-технічний прогрес і пов'язане з ним різке збільшення частки наукомістких технологій обумовлює ріст вимог до професійних, соціально-психологічних якостей і культурного рівня працівника. Ефективне управління трудовими ресурсами як особлива функція діяльності, пов'язана з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці, є важливою передумовою для ефективного функціонування виробництва. Підготовлені і кваліфіковані працівники, що знаходяться в штаті підприємства, називаються його персоналом, чи кадрами.

Головна мета розвитку персоналу складається в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації.

Основними задачами, що вирішують структури по розвитку персоналом, є: планування потреби підприємства в трудових ресурсах, пошук і добір потрібних працівників, навчання і підвищення їхньої кваліфікації, управління трудовою мотивацією, створення умов для підвищення продуктивності праці, контроль за зміною статусу працівників, правові питання трудових відносин.

Вся організаційно-управлінська діяльність, і насамперед мотиваційна, у сукупності спрямована на активізацію усіх внутрішніх ресурсів працівників і їх максимально ефективного використання. Таким чином, актуальність дослідження проблем, пов'язаних із оптимізацією процесу розвитку персоналу на сьогодні важко перебільшити.

Мета дослідження – обґрунтування принципів і методів розробки стратегії розвитку персоналу торговельного підприємства.

Відповідно до поставленої мети в дипломній роботі вирішуються наступні задачі:

- вивчення існуючих концепцій розвитку персоналу торговельного підприємства;
- дослідження методів розробки стратегії розвитку персоналу торговельного підприємства;
- аналіз сучасних тенденцій у кадровому менеджменті та застосування їх на аналізованому підприємстві;
- напрацювання рекомендацій щодо покращення процесу розвитку персоналу досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є кадрова політика ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна».

Предметом дослідження є дослідження особливостей розвитку персоналу торговельних підприємств.

Методологічною і теоретичною основою дослідження є положення економічної теорії, теорії управління, системного і соціологічного аналізу. Широко використані праці вітчизняних і закордонних фахівців в області кадрового менеджменту.

Методи дослідження. Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: методи системного аналізу, методи причинно–наслідкового аналізу, методи порівняльного аналізу, методи прямого структурного аналізу, моделювання.

Структура роботи. Дипломна робота складається із вступу, основної частини та висновків. У вступі обґрунтовується актуальність теми, визначається мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження.

Окреслюється методологічна та теоретична база дослідження, методи дослідження. Основна частина присвячена дослідженню науково–теоретичної основи кадрового менеджменту та визначаються кадрові стратегії для досліджуваного підприємства – «Метро Кеш енд Кері Україна», а також наводяться пропозиції автора щодо покращення кадрової політики на

підприємстві. Загальні висновки по дослідженню сформульовано у відповідному розділі роботи.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність поняття концепції «розвиток персоналу торговельного підприємства»

Фахівець з розвитку персоналу – професія молода. Як різновид діяльності менеджера вона зародилася наприкінці минулого століття. Поява фахівців по роботі з персоналом, що мають підготовку в області промислової соціології і психології, означало справжню революцію в традиційних формах кадрової роботи. Якщо до цього кадрова робота була функцією лінійних керівників різного рівня і рангу, а також працівників (і керівників) кадрових служб, що займаються облікової, контрольною і адміністраторською діяльністю, то виникнення управлінської (штабної) функції, пов'язаної з забезпеченням належного рівня кадрового потенціалу організації, істотно розширило діапазон задач і підвищило значення цього напрямку менеджменту. Саме з появою розвитку персоналу як спеціалізованої штабної діяльності в системі сучасного менеджменту пов'язане становлення кадрового менеджменту, що поступово інтегрує і трансформує сформовані форми кадрової роботи. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації як системи – не тільки функціонуючої, але і такої, що розвивається, – на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті – управління людськими ресурсами [2].

Становлення форм спільної творчої діяльності пов'язано з трансформацією історично їй попередніх форм організації спільної діяльності: спільно–послідовної, спільно–взаємодіючої, спільно–індивідуальної. Саме в такій послідовності в XX ст., як показує досвід менеджменту різних організацій у розвинутих країнах, відбувається розвиток основних форм спільної творчої

діяльності. Цей процес, якщо його розглядати в рамках організаційно–культурного підходу, можна інтерпретувати як фази становлення партиципативної організаційної культури, а ті трансформації, що перетерплювали бюрократична, органічна і підприємницька культури, послідовно генерували парадигми кадрової роботи в менеджменті капіталістичних країн.

Розкриємо логіку цього історичного процесу організаційно–культурної еволюції. Технократичний підхід, що корениться у філософії позитивізму, був перенесений (найбільш відома фігура в цьому підході – Ф. Тейлор) у практику організації виробничих і трудових процесів у зв'язку з різко зростаючою потребою підвищення ефективності діяльності великомасштабних виробничих систем, орієнтованих на випуск серійної масової продукції. Працівник у подібного роду людино–машинних системах трактувався як «гвинтик», і проблема оптимізації функціонування таких технологій зважувалася на шляхах раціоналізації соціально–виробничих зв'язків і трудових процесів за рахунок використання більш ефективних механізмів контролю і винагороди. Кінцева мета раціоналізації – підвищити рівень експлуатації всіх елементів (у тому числі і "людського матеріалу") цих систем [4].

Негативні соціальні наслідки подібного роду раціоналізації, особливо в кризових ситуаціях (у першу чергу, в умовах воєн), ріст продуктивності праці за рахунок впровадження елементів його наукової організації, стали очевидні уже в другій половині 20–х рр. і породили серію соціальних експериментів (хоторнські дослідження Е. Мейо). Гуманізація трудових відносин, залучення працівників в обговорення питань, що стосуються їх виробничої діяльності, використання позитивних ефектів групової самоорганізації – такі найважливіші принципи доктрини людських відносин. Її реалізація вперше додала найманому працівнику статус (хоча і нерівноправного) партнера у взаєминах з менеджером і хазяїном підприємства, коли необхідно було врегулювати важливіші соціальні і трудові питання. Гарантією цього стилю взаємин могла стати тільки

колективістська солідарність трудящих, що знаходить інституціональне вираження в діяльності професійних союзів.

Колективістська по своїй природі ідеологія професіоналізму, властива масовим професіям, до середини 50-х рр. стала гальмом на шляху науково-технічного прогресу, оскільки широке впровадження технічних нововведень витісняло масову малокваліфіковану працю.

Стимулювання індивідуального професійного розвитку за рахунок включення механізмів особистої зацікавленості і персональної відповідальності – така специфіка нового підходу в кадровому менеджменті, що одержав поширення в розвинутих країнах у 60–70-і рр. XX ст.. Його застосування, у кінцевому рахунку, було націлено на те, щоб підвищити підприємницьку активність усіх працівників і зробити підприємство більш конкурентноздатним [7]. Однак орієнтація на споживчу мотивацію працівника, гіпертрофія егоїстичної моралі вели до ерозії морально-психологічного клімату організації, знижуючи в цілому ефективність її діяльності. Тому в якості протидії природним виглядало повернення (у тієї чи іншій формі) до колективістських цінностей, що забезпечують здорову атмосферу в організаціях, де працівники, поєднані в тимчасові і постійні робочі групи, займаються спільною діяльністю. В умовах глибокої структурної кризи 70-х рр. створення оптимальної, з погляду рішення, як правило, неординарних проблем, форми організації для таких робочих груп стало першорядною задачею. Соціальна і культурна творчість самих працівників, їхня особиста участь у самоорганізації і самоврядуванні спільною діяльністю, взаємний контроль, взаємодопомога і взаємозамінність, прояснення загальних цінностей і цілей, що визначають поведінку кожного члена команди, колективна відповідальність за результати і високу ефективність роботи, усілякий розвиток і використання індивідуального і групового потенціалів – такі доданки нового підходу в кадровому менеджменті 80–90 р. XX ст., яке отримало назву team management – командний менеджмент.

Таким чином, можна говорити про чотири основні парадигми в кадровому менеджменті в ХХ ст. [2, 9]:

- доктрина наукової організації праці;
- доктрина людських відносин;
- доктрина контрактації індивідуальної відповідальності;
- доктрина командного менеджменту.

Причому остання парадигма являє собою органічний синтез послідовних трансформацій, що історично передують партиципативній організаційній культурі інших організаційних культур. І з цього погляду відсутність у тій чи іншій національній чи корпоративній організаційній культурі історично попередніх і модернізованих елементів усіх трьох організаційних культур – бюрократичної, органічної і підприємницької – робить дуже проблематичною повноцінну реалізацію доктрини командного менеджменту в силу недостатньо ефективної організації діяльності, неадекватного морально–психологічного настрою чи (і) низького рівня професіоналізму. Ця детермінованість ступенем зрілості національної і корпоративної організаційної культури застосування передових способів кадрового менеджменту в управлінні персоналом пояснює, зокрема, неможливість штучного перенесення навіть найефективнішого інструментарію кадрової роботи в практику вітчизняних кадрових служб [9].

1.2. Аналіз основних підходів щодо розвитку персоналу торгівельного підприємства

Одна з найважливіших складових управлінської діяльності – розвитку персоналу, як правило, ґрунтується на концепції управління – узагальненому уявленні (необов'язково декларуємому) про місце людини в організації. У теорії і практиці управління людською стороною організації можна виділити чотири концепції, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління – економічного, органічного і гуманістичного [12].

Економічний підхід до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. У рамках цього підходу провідне місце займає технічна (у загальному випадку інструментальна, тобто спрямована на оволодіння трудовими прийомами), а не управлінська підготовка людей на підприємстві. Організація тут означає упорядкованість відносин між ясно обкресленими частинами цілого, що мають визначений порядок. У сутності організація – це набір механічних відносин, і діяти вона повинна подібно механізму: алгоритмізовано, ефективно, надійно і передбачувано.

Серед основних принципів концепції використання трудових ресурсів можна виділити наступні [12, 16]:

- забезпечення єдності керівництва – підлеглі одержують накази тільки від одного начальника;
- дотримання строгої управлінської вертикалі – ланцюг управління від начальника до підлеглого спускається зверху вниз по всій організації і використовується як канал для комунікації й ухвалення рішення;
- фіксування необхідного і достатнього обсягу контролю – число людей, підлеглих одному начальнику, повинне бути таким, щоб це не створювало проблеми для комунікації і координації;
- дотримання чіткого поділу штабної і лінійної структур організації – штабний персонал, відповідаючи за зміст діяльності, ні при яких обставинах не може здійснювати владних повноважень, якими наділені лінійні керівники;
- досягнення балансу між владою і відповідальністю – безглуздо робити кого–небудь відповідальним за яку–небудь роботу, якщо йому не дані відповідні повноваження;
- забезпечення дисципліни – підпорядкування, ретельність, енергія і прояв зовнішніх знаків поваги повинні здійснюватися відповідно до прийнятих правил і звичаїв;

- досягнення підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі за допомогою твердості, особистого приклада, чесних угод і постійного контролю;
- забезпечення рівності на кожному рівні організації, заснованого на доброзичливості і справедливості, щоб надихнути персонал до ефективного виконання своїх обов'язків; заслужена винагорода, що підвищує моральний стан, але не веде до переоплати чи перемотивуванню.

У таблиці 1.1 представлено короткий опис економічного підходу до управління.

Таблиця 1.1 – Характеристика умов ефективності й особливих утруднень у рамках економічного підходу [12]

Умови ефективності	Особливі утруднення
Чітка задача для виконання	Складність адаптації до мінливих умов
Середовище досить стабільне	Неповоротка бюрократична надбудова (ієрархічність управлінської структури, що утрудняє прийняття креативних і самостійних рішень виконавцями при зміні ситуації)
Виробництво того самого продукту	Якщо інтереси працівників візьмуть верх над цілями організації, можливі небажані наслідки (оскільки мотивація персоналу зводиться винятково до зовнішнього стимулювання, то навіть незначних змін у схемі стимулювання досить для непередбачених наслідків)
Людина згодна бути деталлю машини і поводитись як заплановане	Дегуманізуючий вплив на працівників (використання обмежених можливостей персоналу може бути ефективним при низькокваліфікованій праці)

У рамках органічної парадигми послідовно склалися концепція розвитку персоналу і концепція управління людськими ресурсами. Саме організаційний підхід позначив нову перспективу розвитку персоналу, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за рамки традиційних функцій організації праці і зарплати. Кадрова функція з реєстраційно–контрольної поступово стала

розвиваючою і поширилася на пошук і підбор працівників, планування кар'єри значимих для організації фігур, оцінку працівників управлінського апарата, підвищення їхньої кваліфікації.

Акцентування уваги на людському ресурсі сприяло народженню нового представлення про організацію. Вона стала сприйматися як жива система, що існує в навколишнім середовищі. У цьому зв'язку використовувалися, як мінімум, дві аналогії (метафори), що сприяли розвитку нового погляду на організаційну реальність.

Перша, що виходила з ототожнення організації з людською особистістю, ввела в науковий оборот такі ключові поняття, як мети, потреби, мотиви, а також народження, дорослішання, старіння і смерть чи відродження організації.

Друга, прийнявши як зразок для опису організаційної реальності функціонування людського мозку ("організація як мозок, що переробляє інформацію"), дозволила глянути на організацію як на збори частин, з'єднаних лініями управління, комунікації і контролю.

Ілюстрацією першої можливості є використання положень теорії мотивації А. Маслоу як основу для виділення напрямків і змісту діяльності по розвитку персоналом (див. табл. 1.2).

Що стосується розгляду організаційної реальності за аналогією з діяльністю мозку високоорганізованих живих істот, то такої можливості сприяли дослідження в області кібернетики, фізіології мозку і нейропсихології. Саме в цих дослідженнях були переглянуті такі поняття, як «функція», «локалізація», «симптом», «зв'язок» і «зворотний зв'язок», що є істотними для області розвитку персоналу.

У результаті автор формулює найважливіший постулат: «Наявність постійної (інваріантної) задачі, здійснюваної за допомогою мінливих (варіативних) засобів, що дозволяють доводити процес до постійного (інваріантного) результату, є однією з основних особливостей роботи кожної функціональної системи».

Таблиця 1.2 – Відповідність діяльності по розвитку персоналом домінуючим потребам особистості

Домінуюча потреба	Діяльність по розвитку персоналом
Самоактуалізація	Спонування службовців до максимального входження в процес праці і управління. Перетворення роботи в головний засіб самовираження службовців
Самоповага	Робота повинна знаходитися в зоні устремлінь працівника, забезпечуючи його автономію, відповідальність і розвиваючи самоідентичність
Соціальні потреби	Робота повинна дозволяти спілкуватися з колегами і відчувати потребу людям
Потреба в безпеці	Робота повинна дозволяти співробітникам відчувати свою захищеність, для чого необхідно здійснювати програми пенсійного і соціального страхування, підтримки при хворобі, гарантії зайнятості, перспективи кар'єри усередині організації, створювати безпечні умови праці
Фізіологічні потреби	Робота повинна забезпечувати можливість відновлення витраченої працівником енергії – заробітної плати й інших видів матеріальної винагороди повинно вистачати принаймні на відновлення працездатності

Схоже, що, з одного боку, говориться про локалізацію, тобто місце розташування, а з іншого, – не так просто визначити, де ж знаходиться саме це місце. Більш того, "поразка кожної з цих зон (мається на увазі зон мозкової кори) може привести до розпаду усієї функціональної системи, і, таким чином, «симптом» (порушення чи випадання тієї чи іншої функції) ще нічого не говорить про її локалізацію" [13].

Таким чином, аналогія з мозком на відміну від аналогії з механізмом дозволила зовсім інакше представити як організаційну реальність у цілому, так

і розвитку персоналу зокрема. Якщо скористатися метафорою голограми, у будь-якій частині якої міститься зображення в цілому, то легко помітити, що різні частини мозку спеціалізуються на різних видах активності, але контроль над конкретним поведженням не локалізований. Головний секрет мозку – не диференціація і вузька спеціалізація, а системність і комплексність, для яких важливі зв'язки, у кожен момент створювані в надлишковій кількості. Звідси можна сформулювати наступні принципи голографічного структурування організації:

1. Зберігання цілісності організації в кожній її частині (у підрозділі й аж до кожного працівника).
2. Створювання множинних зв'язків між частинами організації.
3. Розвивання одночасно і спеціалізації персоналу, і його універсалізації.
4. Створювання умов для самоорганізації кожного працівника і колективу в цілому [21].

Привабливість розглянутого підходу підсилювалася ще і тим, що стало очевидним, що прийняття управлінських рішень ніколи не може бути цілком раціональним, оскільки в реальності працівники управлінського апарата:

- а) діють на основі неповної інформації;
- б) здатні досліджувати тільки обмежений набір варіантів кожного рішення;
- в) нездатні точно оцінити результати.

В остаточному підсумку організаційний підхід, визнаючи принцип обмеженої раціональності (обмеженої пошуком інформації і контролем результатів за допомогою цілей і задач, а не контролем за поведженням за допомогою правил і програм), фокусується на наступних ключових моментах:

1. Необхідно робити акцент на навколишнім середовищі, у якому живе організація.
2. Організацію треба розуміти в термінах взаємозалежних – усередині – і міжорганізаційних підсистем, виділяючи ключові підсистеми й аналізуючи способи управління їх відносинами із середовищем.

Популярний спосіб аналізу – визначення набору ключових потреб, що організація повинна задовольнити для власного виживання.

3. Між підсистемами необхідно створювати рівновагу й усувати дисфункції.

Короткий опис органічного підходу представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика умов ефективності й особливих утруднень у рамках органічного підходу

Умови ефективності	Особливі утруднення
Підпорядкування цілей організації взаємодії з навколишнім середовищем	Неврахування соціальності організації як продукту поглядів, ідей, норм і вірувань
Поліпшення управління за рахунок уваги до диференційованих потреб людей	Перетворення людей у ресурс, якому потрібно розвиватися, на шкоду праву особистості на вибір
Погляд на організацію з погляду взаємодії цілей, стратегії, структури й інших вимірів	Припущення про «функціональну єдність», коли всі органи працюють на благо організму в цілому
Виділення різних підсистем організації	Припущення про те, що працівники повинні задовольняти усі свої потреби через організацію
Врахування природних можливостей у процесі інновації	Небезпека впасти в соціальний дарвінізм
Підвищена увага до «екології» усередині – і міжорганізаційних взаємодій	Відповідальність може перекладатися на зовнішні причини замість зміни курсу

Подолання протиріч, характерних для організаційного підходу до управління, дозволило сформулювати наступні рекомендації, істотні з погляду підвищення ефективності розвитку персоналу.

1. Визнаючи помилки, що допускаються при дії в складному середовищі, неминучими, необхідно заохочувати в співробітників такі якості, як відкритість і рефлексивність.

2. Істотно заохочувати такі способи аналізу, що визнають можливість реалізації різних підходів до вирішення проблем. При цьому необхідно ініціювати конструктивні конфлікти і дискусії між представниками різних точок зору. Це часто приводить до переосмислення цілей організації і переформулюванню способів їхнього досягнення.
3. Важливо уникати того, щоб структура діяльності безпосередньо визначала організаційну структуру. Мети і задачі повинні не задаватися зверху, а з'являтися в процесі роботи. У планах указуються скоріше обмеження (те, чого потрібно уникати), чим те, що конкретно потрібно зробити.
4. Необхідно підбирати людей, створювати організаційні структури і підтримувати процеси, що сприяють реалізації цих принципів.

Гуманістична парадигма, що розвивається в останній час, виходить з концепції управління людиною і з представлення про організацію як культурному феномені. Організаційна культура – цілісне представлення про цілі і цінності, властиві організації, специфічних принципах поведінки і способів реагування, стає одним з пояснювальних принципів.

При цьому культура розглядається крізь призму відповідних еталонів розвитку, відбитих у системі знань, ідеології, цінностях, законах і повсякденних ритуалах, зовнішніх стосовно організації, соціальних общностей.

Вплив культурного контексту на розвитку персоналу сьогодні представляється цілком очевидним. Наприклад, у Японії організація розглядається не як робоче місце, що поєднує окремих працівників, а як колектив. Для такої організації характерний дух співробітництва, взаємозалежність; довічний найм перетворює організацію в продовження родини; між начальниками і підлеглими встановлюються патерналістські відносини.

Відповідно до гуманістичного підходу культура може розглядатися як процес створення реальності, що дозволяє людям бачити і розуміти події, дії, ситуації певним чином і додавати зміст і значення своєму власному

поводженню. Здається, що все життя людини визначається писаними й особливо неписаними правилами. Однак насправді звичайно правила є лише засобом, а основна дія розвертається лише в момент вибору: яке з правил застосовувати в даному випадку. Наше розуміння ситуації визначає те, який набір правил ми використовуємо.

Часто наше розуміння організації ґрунтується на тих процесах, що породжують системи змістів, які розділяють усі члени організації. При цьому можна задатися наступними питаннями: які загальні інтерпретаційні схеми, що уможлиблюють існування даної організації? Відкіля вони з'являються? Як вони створюються, передаються і зберігаються?

Кожен аспект організації навантажений символічним змістом і допомагає створювати реальність. Особливо "об'єктивні" організаційні структури, правила, політика, мети, посадові інструкції, стандартизовані процедури діяльності. Так, щотижневі чи щорічні наради, про які усі знають, що це порожня витрата часу, можуть бути зрозумілі як ритуал. Навіть по виду порожнього залу засідань (строгі ряди стільців, паралельно лежачі папки, склянки і т.п. чи дружелюбний хаос) можна багато чого сказати про організаційну культуру. Гуманістичний підхід фокусується на власне людській стороні організації, про яку мало говорять інші підходи.

З погляду даного параметра важливо, наскільки працівники підприємства інтегровані в існуючу систему цінностей (у якому ступені вони беззастережно приймають її як «свою власну») і наскільки вони чуттєві, гнучкі і готові до змін у ціннісній сфері в зв'язку зі змінами в умовах життя і діяльності. Також важливо, чи живе підприємство в цілому по тим самим правилам і принципам ухвалення рішення чи ж на підприємстві різні групи живуть за різними правилами і сповідають різні принципи (табл. 1.4) [1].

Таблиця 1.4 – Співвідношення нормативного і ціннісного аспектів організаційної культури

Характеристика системи цінностей (ступінь їхньої виразності)
Адаптивність Консерватизм
Сильна Сильний
Помірна Помірний
Слабка Слабкий
Сильна Слабкий
Слабка Сильний

Позитивна роль гуманістичного підходу в розумінні організаційної реальності полягає в наступному.

1. Культурологічний погляд на організацію постачає керівників зв'язною системою понять, за допомогою яких вони можуть зробити свій повсякденний досвід збагненним. Це дозволяє розглядати визначені типи дій як нормальні, легітимні, передбачувані й уникати в такий спосіб проблем, детермінованих базисною невизначеністю і суперечливістю, що стоять за багатьма людськими цінностями і діями.
2. Представлення про організацію як культурний феномен дозволяє зрозуміти, яким чином, через які символи і змісти здійснюється спільна діяльність людей в організаційному середовищі. Якщо економічний і організаційний підходи підкреслюють структурну сторону організації, то організаційно–культурний показує, як можна створювати організаційну дійсність і впливати на неї через мову, норми, фольклор, церемонії і т.д. Якщо раніш багато менеджерів розглядали себе насамперед як людей, що створюють структури і посадові інструкції, що координують діяльність схеми мотивування, то тепер вони можуть дивитися на себе як на людей, що здійснюють символічні дії, спрямовані на створення і розвиток визначених змістів.

3. Гуманістичний підхід дозволяє також реінтерпретувати характер відносин організації з навколишнім середовищем у тім напрямку, що організації здатні не тільки адаптуватися, але і змінювати своє оточення, ґрунтуючись на власному представленні про себе і своєї місії. Розробка стратегії організації може перетворитися в активну побудову і перетворення навколишньої реальності.
4. У рамках даного підходу виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток – це не тільки зміна структур, технологій і навичок, але і зміна цінностей, що лежать в основі спільної діяльності людей [12].

1.3. Аналіз організаційного контексту розвитку персоналу торгівельного підприємства

Розглядаючи організацію як соціальний інститут, ми можемо виділити кілька елементів, що складають її структуру і визначають її як особливе утворення, відмінне від багатьох інших [4].

Мета. Жодна організація (як формальна комерційна структура, так і неформальне суспільне об'єднання) не зможе сформуватися і тим більше далі існувати, якщо не буде визначена її мета – те, заради чого дана організація формується і буде діяти надалі. Визначення мети може бути дано двояким чином – для зовнішніх спостерігачів, учасників, користувачів продукцією організації і для її власних учасників, співробітників, включених у процес функціонування.

Місія. Ми спостерігаємо, що усе більша кількість організацій починають свої презентації і рекламні кампанії з представлення власної місії – твердження, що розкриває сенс існування організації, специфіку її діяльності й основні соціальні зобов'язання. Прикладом подібного роду заяв можуть бути наступні: – разом з нами в майбутнє (комп'ютерна техніка); зручна техніка – для зручного життя (побутова техніка) і ін. Таким чином, місія – це представлення про

стратегічні цілі, і в цьому змісті – про майбутнє, у якому запрошується клієнт, партнер конкретної організації.

Бачення. Для опису мети організації важливий такий аспект, як бачення тобто те, як організація припускає рухатися до досягнення стратегічних цілей, як вона бачить шляхи й етапи досягнення цілей. Звичайно це представлення орієнтоване не стільки на клієнтів, скільки на співробітників організації і її стратегічних партнерів. Подібне представлення фіксується в програмних документах організації і називається „видіння” (від англ. vision – передбачення).

Структура. Наступний важливий елемент, без якого не може існувати жодна організація, – її структура. Під структурою організації розуміється її архітектоніка, наявність окремих частин і співвідношення між ними, ступінь твердості/гнучкості організаційної конфігурації, типи взаємодій між внутрішніми елементами. У літературі й управлінській практиці виділені три основних типи організаційних структур:

- лінійна;
- функціональна;
- адаптивна.

Лінійна організаційна структура, що часто називається пірамідальною, бюрократичною, – строго ієрархічно організована, що характеризується поділом зон відповідальності і єдиноначальністю.

Виділяються два підтипи лінійних організаційних структур: плоскі і високі, що розрізняються кількістю ієрархічних рівнів стосовно загального числа працівників.

Переваги лінійних організаційних структур:

- чітка система взаємних зв'язків;
- швидкість реакції у відповідь на прямі накази;
- погодженість дій виконавців;
- оперативність у прийнятті рішень;

- ясно виражена особиста відповідальність керівника за прийняті рішення.

Основна проблема організаційних структур цього типу – обмеженість кількості підлеглих, що можуть '»замикатися'» на одного керівника, тобто обмеженість діапазону (сфери) контролю.

Діапазон контролю визначається кількістю зв'язків у підрозділі (організації). Ефективність управлінської діяльності залежить від типу і кількості зв'язків, число яких незмінно росте зі збільшенням кількості співробітників, що істотно ускладнює діяльність керівника.

Типи зв'язків:

- прямі одиничні між підлеглими;
- перехресні між підлеглими;
- прямі між керівником і будь-якою комбінацією підлеглих.

Чим більше кількість зв'язків і чим вони більш неформальні, тим же повинний бути діапазон контролю для збереження ефективного управління над структурою. Тому при реалізації складних видів діяльності, що вимагають від співробітників великого числа узгодження, уточнень, консультацій з боку керівника, необхідний вузький діапазон контролю і висока (багаторівнева) організаційна структура.

Функціональна організаційна структура побудована за принципом розподілу функцій усередині організації і створення наскрізних підструктур по керуванню функціями.

Часто функціональна організація існує одночасно з лінійною, що створює подвійне підпорядкування для виконавців. Функціональні підрозділи одержують право віддавати розпорядження в рамках своєї компетенції як нижчестоящим підрозділам, так і рівним по статусу, але включеним у реалізацію єдиних функцій.

Переваги функціональних організаційних структур:

- більш глибоке пророблення рішень по функціональних напрямках;
- висока компетентність фахівців, що відповідають за виконання функцій;

- вивільнення лінійних менеджерів від частини задач, розв'язуваних функціональними керівниками.

Одним з варіантів функціональної структури є дивізійна (департаментна), що може бути побудована по продуктному, регіональному (географічному), споживчому (групі споживачів, що мають загальні властивості) принципам.

До основних проблем функціональних організаційних структур можна віднести орієнтацію на реалізацію в основному закріплених функцій, відсутність інноваційності і гнучкості при зміні ситуації як в організації, так і поза нею.

Адаптивна організаційна структура – гнучкі структури, здатні змінюватися (адаптуватися) до вимог середовища (за аналогією з живими організмами). Саме адаптивні організаційні структури здатні, використовуючи всі ефективні аспекти лінійних і функціональних структур, успішно функціонувати в постійно мінливому світі.

Виділяються наступні типи адаптивних організаційних структур:

- проектна – тимчасова структура, створювана для рішення конкретної задачі. Зміст цієї структури полягає в тому, щоб для вирішення задачі зібрати в одну команду усіх фахівців, здійснити проект якісно й у короткий термін, після чого проектна структура розпускається;
- матрична – функціонально–тимчасово–цільова структура. Це особливий вид організації, цілком побудованої по проектному типі, яка діє тривалий час, і характерна для організацій, що постійно існують у проектній формі.

По вертикалі будується управління по окремих сферах діяльності організації, по горизонталі здійснюється управління проектами. Для матричної структури характерне створення зв'язків між фахівцями, організація робіт з визначених задач, поза залежністю від позиції в організації, включеності в конкретний підрозділ.

Переваги матричної організаційної структури:

- активізація діяльності керівників за рахунок створення програмних підрозділів і різкого збільшення контактів з функціональними підрозділами;
- гнучке використання кадрового потенціалу організації.

Недоліки структури такого типу полягають у складності самої структури, викликаній накладенням великої кількості вертикальних і горизонтальних зв'язків, а також у складності управління організацією в ситуації відсутності єдиноначальності.

Технологія. Технологія – це спосіб перетворення сировини в продукти і послуги, механізм роботи організації по перетворенню вихідних елементів праці в підсумкові результати, що є метою діяльності організації. В історії можна виділити кілька рівнів технологічності, що проходило виробництво.

Перший рівень – дотехнологічний, при якому кожен виріб створювався як унікальний.

Другий рівень був пов'язаний із упровадженням стандартизації і механізації. Почався він з виробництва першої стрілецької зброї – мушкетів і був покликаний здешевити виробництво за рахунок взаємозамінності окремих елементів. Наслідком цього з'явився розвиток спеціалізації у виробництві. Спеціалізації піддалися як окремі виконавці, так і підрозділи, і фірми, включені в технологічний процес.

Наступний рівень був пов'язаний з появою конвеєрних складальних ліній початку XX ст. У перших конвеєрних лініях робітник не мав свого власного робочого місця і прямував за виробом. Так продовжувалося доти, доки не був винайдений конвеєр, що рухається, у якому передбачалося окреме робоче місце для кожного виконавця, повз якого просувалися самі предмети праці. Уведення конвеєрів, що рухаються, Генрі Фордом дозволило в десять разів зменшити собівартість виробництва машин [8].

Для розвитку персоналу важливо враховувати, що тип використовуваної технології задає кілька важливих параметрів, що визначають особливості самих виконавців, у тому числі тип спільної діяльності, характерний для тієї чи іншої

технології, що побічно впливає на добір людей, які володіють особливими психічними властивостями і характерологічними особливостями.

Тип спільної діяльності – це спосіб взаємодії в рамках колективного вирішення задач чи проблем. Тип спільної діяльності описує спосіб організації колективної праці. Л. И. Уманський описав три типи взаємодії [21].

Спільно–взаємодіючий тип характеризується обов'язковістю участі кожного в вирішенні загальної задачі, інтенсивність праці виконавців приблизно однакова, особливості їхньої діяльності визначаються керівником і, як правило, маломінливі. Ефективність загальної діяльності в однаковій мірі залежить від праці кожного з учасників. Ілюстрацією такого варіанта організації спільної діяльності може послужити спільне пересування ваг.

Спільно–послідовний тип відрізняється від спільно–індивідуального тимчасовим розподілом, а також порядку участі кожного в роботі. Послідовність припускає, що спочатку в роботу включається один учасник, потім – другий, третій і т.д. Особливості діяльності кожного учасника задаються специфікою цілей перетворення засобу в результат, характерних саме для цієї ділянки технологічного процесу. Так, наприклад, при виготовленні дощок, спочатку хтось спилює дерево, потім хтось перевозить його на фабрику, потім хтось відокремлює стовбур від галуз, потім хтось вимірює стовбур і розраховує, скільки і який розмір дощок може одержати і яка повинна бути схема розпиляння, і лише потім стовбур надходить на розпилювання. Типовий приклад спільно–послідовного типу взаємодії – конвеєр, коли продукт діяльності одного з учасників процесу автоматично переходить до іншого і стає для нього предметом праці.

Спільно–індивідуальний тип діяльності відрізняється тим, що взаємодія між учасниками праці мінімізується. Кожний з виконавців виконує свій обсяг роботи, специфіка діяльності задається індивідуальними особливостями і професійною позицією кожного. Кожний з учасників процесу представляє результат праці в обговореному виді й у визначене місце. Особиста безпосередня взаємодія може практично бути відсутня і здійснюватися в

непрямих формах (наприклад, через сучасні засоби зв'язку – телефон, комп'ютерні мережі і т.д.). Поєднує різних виконавців лише предмет праці, що кожен з учасників обробляє специфічним образом. Приклади цього типу діяльності – індивідуальне перенесення ваг чи незалежний аналіз різних аспектів того самого явища різними фахівцями.

Останнім часом стали виділяти особливий тип спільної діяльності – спільно–творчий [3]. Подібний тип організації колективної діяльності зародився в сферах науки і мистецтва, де учасники наукового чи творчого проекту створювали щось зовсім нове, найчастіше унікальне, що не можна було створити за наявними правилами і технологіям. У цих колективах створюється особливий тип діяльності – співтворчість, коли кожен учасник процесу є рівноправним творцем нового. Закони творчості вимагають врахування кожного, навіть самого неймовірного бачення, тому що в казані загального обговорення із самої абсурдної ідеї може з'явитися відкриття. Цей тип характеризується особливою активністю кожного з учасників процесу взаємодії, а саме: активністю в плані підвищення власної професійної компетентності за рахунок участі в колективній діяльності. З одного боку, особливості спільно–творчого типу діяльності дають можливість кожному учаснику пробувати різні способи діяльності, збагачуватися способами роботи, властивим іншим фахівцям і сферам праці, а з іншого боку, – синергетичний (взаємозбагачуючий) ефект дає могутній імпульс розвитку самої групи, що виконує діяльність [5].

Особливість участі кожного в спільно–творчому типі діяльності полягає ще й у тім, що члени такого колективу одержують можливість працювати в зовсім різних професійних позиціях і виконувати різні колективні ролі в залежності від того, яка задача зараз коштує перед групою. Тому дані групи звичайно мають високу гнучкість, мінливість у складі, і внутрішній структурі, у залежності від поставлених задач і умов їхнього виконання. Приклад такого типу діяльності – робота творчих колективів, у яких кожному дається повна

можливість власного самовираження і проте досягається мета групи в цілому – створення нового, культурно вартісного добутку чи продукту.

Особливості персоналу, що діє в різних типах взаємодії. Для людей, що працюють у ситуації спільно–взаємодіючої діяльності, характерна висока орієнтація на колективні цілі, прихильність авторитету лідера, орієнтація на групову моральність (норми і цінності), а також традиційні способи поведіння. Для учасника організації з подібним типом технології характерна висока прихильність до групи, і самим тяжким покаранням буде вигнання з групи собі подібних.

Для співробітників організації із спільно–послідовним типом діяльності характерні висока технологічна дисциплінованість, проходження нормам і правилам, сформульованим в інструкціях, положеннях і інших нормативних документах. Такого роду технології характерні для складного промислового виробництва [7].

Для учасників процесу спільно–індивідуальної діяльності характерні висока ініціативність, орієнтація на результат і індивідуальні досягнення. Такі фахівці в главу кута ставлять свої власні мети і цінності, схильні самотійно розробляти способи досягнення мети і здатні ефективно діяти в ситуації внутріорганізаційної конкурентності. Такого роду технології характерні для сучасних наукомістких виробництв, складних технологій, що вимагають дуже високої підготовки. У трудових колективів, що працюють у подібній технології, можуть виникати проблеми організації загальної діяльності між різними фахівцями, що добре знають власну справу, але мало орієнтованими на розуміння особливості роботи колег, що концентруються скоріше на проблемах власної діяльності, чим на проблемах організації в цілому.

Учасникам спільно–творчої діяльності властива, як ми відзначали вище, особлива орієнтація – орієнтація на професійний розвиток. Вона в корені відрізняється від прагнень учасників спільно–індивідуальної діяльності, у даному випадку мова йде не стільки про поглиблення в рамках однієї проблеми, спеціальності, скільки про роботу в прикордонних областях людської

діяльності. Професіонал на відміну від фахівця здатний і навіть прагне виходити за рамки своєї спеціальності і працювати користуючись інструментами інших фахівців, що дозволяє йому не тільки знаходити нове, але і поглиблювати своє розуміння проблем. Таким чином, учасники спільно-творчого типу діяльності мають яскраво виражену орієнтацію на співробітництво з фахівцями різних областей, гнучкістю зміни позицій, орієнтацією на індивідуальний розвиток. Для колективів, що працюють у такому типі діяльності основною цінністю стає досягнення нового знання, створення умов для індивідуального розвитку, повага прав кожного учасника. На відміну від спільно-взаємодіючого типу діяльності в організаціях спільно-творчого типу неможливо вирішувати проблеми більшістю голосів і вводити диктатуру більшості. Проблеми повинні зважуватися консенсусом, і підсумкове рішення в обов'язковому порядку повинне залишати можливість реалізації законних інтересів меншості, їхні права ніколи не можуть бути порушені.

Управління. Термін «управління» первісне означав уміння об'їжджати коней і ними правити. Англійське слово «manage» (керувати, управляти) походить від кореня латинського слова "manus" (рука). Потім цим словом стали позначати уміння володіти зброєю і керувати колісницями.

Сучасне поняття «управління» означає процес координації різних діяльностей з урахуванням їх мет, умов виконання, етапів реалізації.

Говорячи про управління як елемент організації, ми в першу чергу повинні визначити, які задачі виконує управління в конкретній організації і як воно це робить, тобто зрозуміти, які області є предметом координації і регулювання і яким способом ця координація здійснюється.

Зупинимося на тих типах управління, що можуть бути реалізовані в організації [7,6].

Тип управління – це характеристика того, як приймаються (управлінська форма) і яким способом реалізуються (важіль управління) управлінські рішення. Типи управління, звичайно, повинні відповідати культурі організації, і отже, особливостям персоналу, що у ній працює. Одна з істотних причин

неефективності управління – неузгодженість між цими параметрами організації. Які типи управління можуть бути виділені?

Перший тип характеризується колективістською управлінською формою, що припускає одноособове прийняття рішень лідером колективу, його вождем. Така управлінська форма відповідає органічній організаційній культурі, при якій співробітники організації є слухняними виконавцями, включеними в сімейний тип відносин. Головний важіль управління в цьому випадку – авторитет керівника. Авторитет припускає великий аванс довіри з боку колективу. Авторитетний керівник одержує практично беззаперечне підпорядкування, засноване на прийнятті його думки як самого вірного, продуманого і вигідного для співробітників. Якщо керівник діє відповідно до норм колективу, сформульованими у виді традицій, правил поведінки, то він сприймається як «правильний», ефективний керівник, що користується довірою підлеглих. Однак аванс довіри не нескінченний. Якщо керівник починає порушувати встановлені норми, порушувати традиції, то він може бути «скинутий». Аванс порушення норм, чи ідеосинкразичний кредит, у кожного керівника свій. Якщо керівник має великий авторитет, він може більш істотно і протягом тривалого терміну порушувати правила, якщо авторитет менший, то терпіння співробітників мине раніш, і він буде змінений.

Наступний тип характеризується ринковою управлінською формою. При її використанні рішення приймаються відповідно до законів ринку, і ринок є основним мірилом їхньої ефективності. Головним важелем впливу на персонал служать гроші, що цілком відповідає розгляду персоналу як суб'єктів ринку праці. Керівник буде здаватися сильним, ефективним, якщо він зможе забезпечити своїм співробітникам винагороду, що відповідає витраченим силам, більш вигідні фінансові умови, чим інший керівник. Така управлінська форма відповідає підприємницькій організаційній культурі, у якій існують, як правило, активні, пасіонарні співробітники, орієнтовані на таке підвищення в посаді, що буде сполучено зі збільшенням відповідальності, обсягу виконуваної роботи, і відповідний ріст рівня винагороди.

Ще один тип управління пов'язаний з бюрократичною управлінською формою. У цьому випадку рішення приймаються, як правило, вищестоящим керівником. Головним важелем впливу на підлеглих виявляється силовий вплив, часто заснований на використанні методів прямого впливу (наказів, покарань). Головним мірилом ефективності й успішності керівника виявляється ступінь його впливу на підлеглих. Сильним керівником у такому типі управління ми будемо називати такого, чиї накази не обговорюються, а відразу ж виконуються. Такого типу управлінська форма характерна для бюрократичної організаційної культури, що характеризується наявністю технологічно дисциплінованих співробітників, строго виконуючих свої функції і накази начальства.

Відносно новий тип управління, що виник у партиципативній організаційній культурі, характеризується демократичною управлінською формою. Цей тип управління пов'язаний з використанням закону як головного важеля управління. Для партиципативної організаційної культури характерна присутність професіоналів, з одного боку, орієнтованих на досягнення результату (одержання нового знання), з іншого боку, до власного професійного розвитку. Досягнення подібних цілей у групі, що включають по-різному орієнтованих, активних, пасіонарних особистостей, неможливо якщо не будуть установлені визначені правила поведінки – закони. Але ці закони повинні бути демократичними і забезпечувати як досягнення інтересів законослухняної більшості, так і дотримань законних прав меншості.

Останнім часом дослідники стали згадувати ще один новий, тільки виникаючий тип управління, що характеризується діалоговою управлінською формою. Для цього типу управління характерна розподіленість управлінських функцій, що можуть бути ефективно реалізовані тільки при активній, рівноправній участі всіх суб'єктів управління. Основна його особливість – використання як головний важіль управління – знань. Говорити про виникнення такого підходу до управління можливо в тому випадку, коли ефективна управлінська діяльність не може бути здійснена без використання

знань безлічі різних професіоналів, що володіють своїми специфічними представленнями і фактами, які описують керовану реальність. У такому підході цілісне представлення про керований об'єкт, його стан, шляхах зміни й етапах досягнення мети не буде повним при втраті хоча б одного бачення. Прикладом такого управління може служити робота управлінської команди на рівні держави, у яку повинні бути включені професіонали, здатні побачити найбільшу кількість аспектів прийнятих рішень, угадати їхні наслідки і мінімізувати можливий збиток.

Таблиця 1.5 – Зв'язок організаційних культур, управлінських форм і типів спільної діяльності

Тип спільної діяльності	Управлінська форма	Важіль управління
Взаємодіючий–спільно–взаємодіючий	Колективістська	Авторитет
Індивідуальний–спільно–індивідуальний	Ринкова	Гроші
Послідовний–спільно–послідовний	Бюрократична	Сила
Творчий–спільно–творчий	Демократична	Закон
Інноваційність	Діалогова	Знання

Персонал. Під персоналом ми будемо розуміти сукупність усіх людських ресурсів, якими володіє організація. Це співробітники організації, а також партнери, що залучаються до реалізації деяких проектів, експерти, що можуть бути залучені для проведення досліджень, розробки стратегії, реалізації конкретних заходів і т.д.

Саме організація ефективної діяльності персоналу і є основною турботою розвитку персоналу організації і відповідно менеджера по персоналу. Для досягнення цієї мети необхідно добре представляти собі такі особливості персоналу організації:

- особливості індивідуального поведіння;
- особливості групового поведіння;

- особливості поведження керівників, членів управлінської команди.

Особливості індивідуального поведження детермінуються багатьма параметрами, серед яких:

- індивідуальні здібності, схильності й обдарованість – схильність до реалізації будь-якої діяльності, орієнтація на її виконання;
- специфіка мотивації – специфіка потреб людини, представлення про цілі професійної діяльності;
- індивідуальні цінності – загальні переконання, віра, світогляд, представлення про світ;
- демографічні – статеві і вікові особливості;
- національні і культурні особливості – засвоєні в досвіді способи, правила і норми поведження, що детермінують конкретні реакції людини в конкретних ситуаціях.

Особливості групового поведження пов'язані з багатьма параметрами, серед яких основні:

- особливості корпоративної культури – цінності, правила поведінки, характерні для конкретного трудового колективу;
- феномени групової динаміки – етап розвитку колективу, особливості лідерства, способу поведження в ситуації конфлікту.

Особливості поведження керівників є однією із самих комплексних проблем, оскільки самих керівників можна розглядати і як:

- суб'єктів, що мають індивідуальні особливості;
- членів деякої групи, що володіють корпоративною культурою;
- функціонерів визначеної управлінської технології (типу управління), що володіє своїми правилами поведінки [17].

Отже у підсумку можна сказати, що саме глибокий аналіз основних підходів до розвитку персоналу та ефективне управління трудовими ресурсами, пов'язаних з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою

їхньої праці, є важливою передумовою для ефективного функціонування виробництва.

Фонд робочого часу на підприємстві є мультиплікативною моделлю, яка визначається за формулою:

$$\Phi_{\text{рч}} = \text{Ч}_{\text{р}} \times \text{Д} \times \text{Т}, \quad (1.1)$$

де $\Phi_{\text{рч}}$ – фонд робочого часу на підприємстві, год.;

$\text{Ч}_{\text{р}}$ – чисельність робітників, осіб;

Д – середня кількість відпрацьованих днів одним робітником, дні;

Т – середня тривалість робочої зміни, год.

Ефективність використання трудових ресурсів залежить від продуктивності праці. Зростання продуктивності праці прямопропорційно зі збільшенням обсягів виробництва, що є позитивною ситуацією для підприємства. Продуктивність праці визначається за формулою:

$$\text{ПП} = \frac{\text{ОВ}}{\overline{\text{Ч}}_{\text{обл}}}, \quad (1.2)$$

де ПП – продуктивність праці, тис.грн./ос.;

ОВ – обсяг виробництва, тис.грн.;

$\overline{\text{Ч}}_{\text{обл}}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб

Методика вимірювання продуктивності праці на підприємстві є важливим аспектом у вирішенні ситуацій із трудовими ресурсами. Правильна методика вимірювання дасть зрозуміти керівникам як саме використовуються наявні трудові ресурси та запропонувати можливі заходи покращення та оптимізації ефективності використання робітників.

Поряд із середньорічним виробітком, на підприємстві розглядаються показники середньоденного та середнього динного виробітків для кращого розуміння рівня продуктивності праці на підприємстві. Схематично дані показники представлені на рисунку 1.8.

Середньорічний виробіток можна розрахувати за формулою:

$$\overline{PB}_{\Pi} = PB_p \times D \times T \times GB_p, \quad (1.3)$$

де $\overline{PB}_{\Pi}$ – середньорічний виробіток одного працівника, тис.грн.;

PB_p – питома вага робітників у складі ПВП, %;

D – кількість відпрацьованих днів;

T – середня тривалість робочого дня, год.;

GB_p – середньогодинний виробіток одного робітника, грн.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ТОРГІВЕЛЬНО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»

2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна»

«Метро Кеш енд Керрі» – це міжнародна компанія, представлена в 29 країнах світу. В даний час тільки в одній Німеччині функціонують 122 магазину, що працюють за принципом «Кеш енд Керрі». Проте представники компанії на цьому не зупиняються і продовжують швидко розширювати свою мережу в інших країнах.

«МЕТРО Кеш енд Керрі» є ядром і основною компанією «Metro Group» що входить до четвірки найбільших міжнародних торговельних корпорацій і займає провідні позиції в секторі оптової торгівлі «Кеш енд Керрі» в Німеччині, Європі та по всьому світу.

Ідея створення «Метро Кеш енд Керрі» (оптового магазину самообслуговування) з'явилася 44 роки тому. Вона безпосередньо пов'язана з ім'ям засновника мережі – професора Отто Байсхайма, який заснував перший магазин, який займається оптовою торгівлею і працює за принципом «Кеш енд Керрі». Магазин був побудований в 1964 році в місті Мюлхайм на Рурі, а його загальна площа склала 14000 кв.м.

Мережа магазинів «Метро Кеш енд Керрі» орієнтована на професійних покупців і представників роздрібної торгівлі. Клієнти самостійно формують своє замовлення, зазвичай розплачуються готівкою і відвозять куплений товар, використовуючи особистий транспорт (звідси і назва магазину «Кеш енд Керрі»).

Вище керівництво компанії «Метро Кеш енд Керрі» – рада директорів (див. рис. 2.1). Рада директорів є основним органом прийняття рішень в

компанії, що здійснюють дисциплінарний і технічний контроль за їх виконанням.

Зараз в Україні налічується 25 центрів оптової торгівлі. Організаційна структура торговельного центру «Метро Кеш енд Кері Україна» приведена на рис. 2.2.

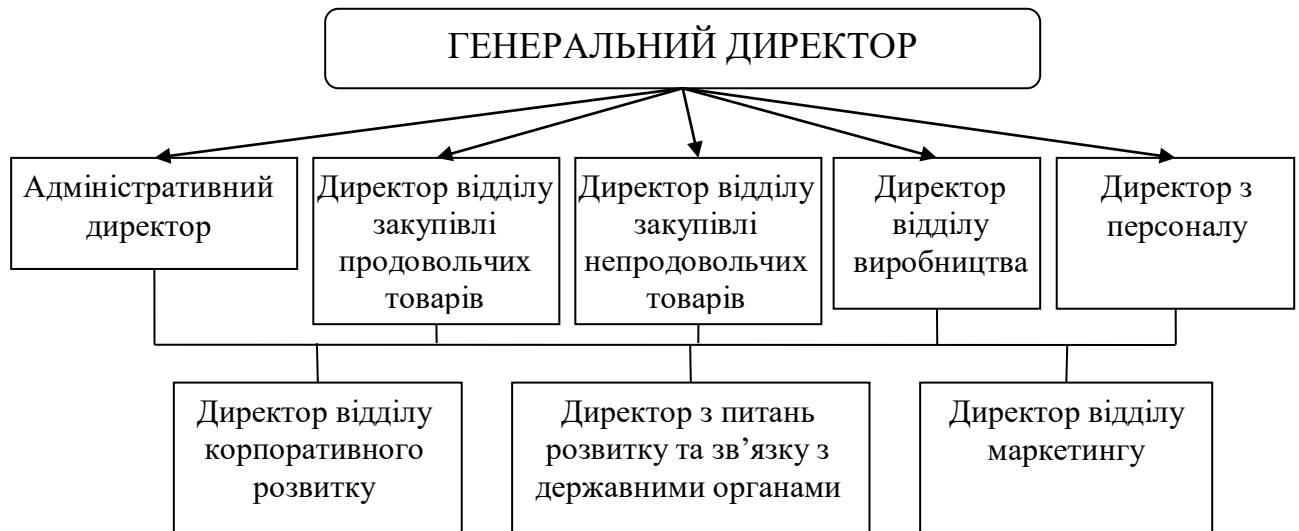


Рисунок 2.1 – Рада директорів «Metro Group»

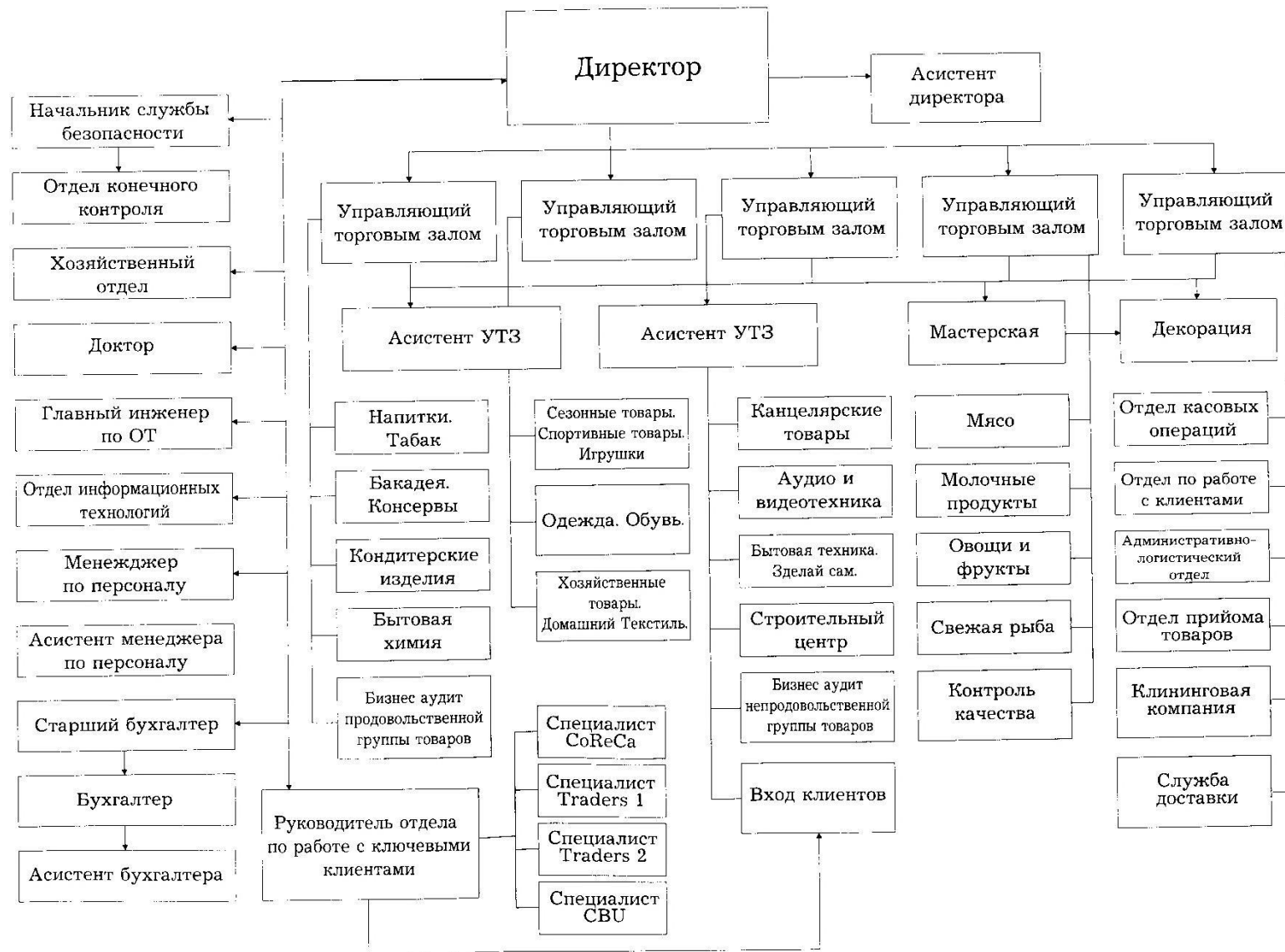


Рисунок 2.2 – Організаційна структура торговельного центру «Метро Кеш енд Керрі Україна»

Однією із позитивних сторін «МЕТРО Кеш Енд Кері» є відповідність асортименту товарів вимогам професійних покупців і можливість їх придбання в одному місці. Таким чином, клієнтам надається зручне місце придбання товарів при високому рівні сервісу.

Об'єктом дослідження даної дипломної роботи є філія товариства з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» у м. Кривий Ріг, яка створена відповідно до рішення зборів учасників і діє згідно з законодавством України.

Для дослідження господарської діяльності підприємства необхідно провести аналіз техніко–економічних показників (табл. 2.1). Данні для відповідних розрахунків взяті з балансу ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» (додаток А).

Таблиця 2.1 – Аналіз техніко–економічних показників ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» протягом 2023–2025 років, тис. грн.

№ п\п	Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
					2024 від 2023	2025 від 2024	2024 від 2023	2025 від 2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Виручка від реалізації продукції	138231	186207,2	247901	47976,2	61693,8	34,71	33,13
2.	Собівартість реалізованої продукції	87308	124329,9	166082,3	37021,9	41752,4	42,40	33,58
3.	Залишкова вартість основних засобів	45372	54793,9	53729,6	9421,9	–1064,3	20,77	–1,94
4.	Сума зносу основних засобів	20651,4	28946,1	37736	8294,7	8789,9	40,17	30,37
5.	Фондомісткість, грн./грн.	0,33	0,29	0,22	–0,03	–0,08	–	–
6.	Фондовіддача, грн./грн.	3,05	3,40	4,61	0,35	1,22	–	–
7.	Дебіторська заборгованість	1723,2	2949,6	3630,7	1226,4	681,1	71,17	23,09
8.	Кредиторська заборгованість	14900,1	14616,2	24209,1	–283,9	9592,9	–1,91	65,63

Аналіз техніко–економічних показників доцільно розпочати з аналізу виручки від реалізації продукції, адже саме вона є джерелом розвитку підприємства. Як свідчать дані табл. 2.1 виручка щороку зростає. Так, у 2023

році її величина складала 138 231 тис. грн., у 2024 році відбулося збільшення на 47 976,2 тис. грн. або на 34,71%, у 2025 році виручка зросла на 61693 тис. грн. або на 33,13%. Такі зміни відбулися здебільшого за рахунок зростання цін на продукцію підприємства, а також несуттєвого збільшення обсягів реалізації.

Собівартість реалізованої продукції також має стабільну тенденцію до зростання. У 2023 році собівартість склала 87308 тис. грн., у 2024 році відбулося зростання на 37021,9 тис. грн. або на 42,4%, у 2025 році собівартість зросла ще на 41752,4 тис. грн. або на 33,58%. Негативним є перевищення темпів проросту собівартості над темпами приросту виручки від реалізації, що в результаті призводить до меншого зростання валового доходу і чистого прибутку підприємства.

Тенденції зміни виручки і собівартості реалізованої продукції доцільно продемонструвати графічно (рис. 2.3).



Рисунок 2.3– Динаміка виручки та собівартості реалізованої продукції на ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Як видно з рис. 2.3 розрив між величиною виручки і величиною собівартості досить суттєвий, що призводить до зростання величини чистого прибутку підприємства.

Для будь-якого підприємства велике значення має стан його основних

засобів. На ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» на початок 2023 року вартість основних засобів склала 45372 тис. грн., у 2024 році відбулося зростання на 20,77% до 54 793,9 тис. грн.

У 2025 році підприємство не здійснює придбання нового обладнання, що призводить до скорочення суми основних засобів на 1,94%.

Поряд із залишковою вартістю обов'язково необхідно аналізувати і суму зносу основних засобів, адже вона характеризує ступінь їх використання. Як свідчать дані табл. 2.1 у 2023 році знос склав 20 651,4 тис. грн., у 2024 році збільшився на 40,17% до 28946,1 тис. грн., у 2025 році – на 30,37% до 37736 тис. грн.

Тенденція зміни вартості основних засобів і величини їх зносу відображена на рис. 2.4.

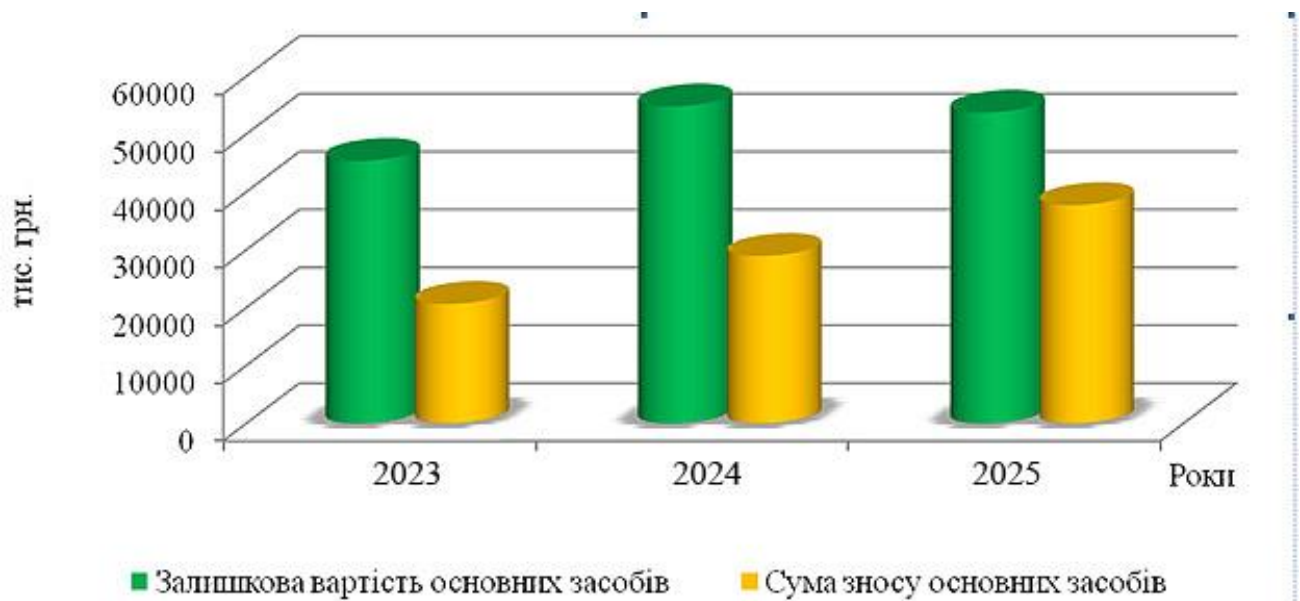


Рисунок 2.4 – Динаміка вартості основних засобів та суми їх зносу на ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Як свідчать дані рис. 2.4 темпи проросту зносу суттєво переважають над темпами приросту вартості основних засобів. Якщо підприємство не буде проводити оновлення своїх основних фондів, то це може призвести до їх швидкого спрацювання.

Важливими показниками для аналізу господарської діяльності

підприємства є фондovіддача і фондомісткість.

Фондовіддача є загальним показником ефективності використання основних виробничих засобів, яка показує скільки вироблено товарної продукції у розрахунку на 1 грн. середньої вартості основних засобів. У 2023 році даний показник склав 3,05 грн/грн., у 2024 році він зменшився до 3,4 грн/грн., у 2025 році різко скоротився до 4,61 грн/грн.

Фондомісткість – це обернений показник до фондovіддачі, який показує скільки задіяно основних засобів для виробництва 1 грн. товарної продукції. У 2023 році фондомісткість склала 0,33 грн/грн., у 2024 році – 0,29 грн/грн., у 2025 році зменшилася до 0,22 грн/грн.

Динаміка даних показників відображена графічно на рис. 2.5.

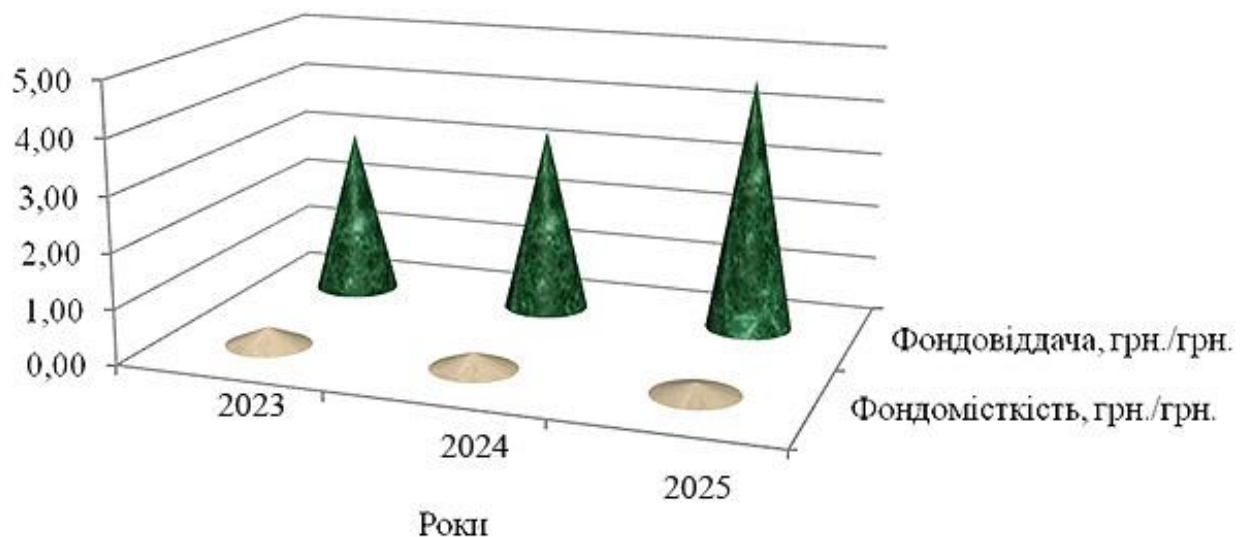


Рисунок 2.5 – Динаміка фондovіддачі та фондомісткості на ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Отже, на кінець досліджуваного періоду спостерігається покращення показників ефективності використання основних засобів підприємства, що зумовлене стабільним зростанням виручки від реалізації продукції.

Стан дебіторської та кредиторської заборгованості, їх розміри і якість здійснюють суттєвий вплив на фінансовий стан підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.1 у 2024 році відбулося зростання дебіторської

заборгованості на 71,17%, а кредиторська заборгованість зменшилася на 1,91%. У 2025 році дані показники збільшилися відповідно на 23,09% та 65,63%.

При цьому дуже важливим є контроль за співвідношенням кредиторської і дебіторської заборгованостей. Динаміка даних показників в комплексі відображена на рис. 2.6.

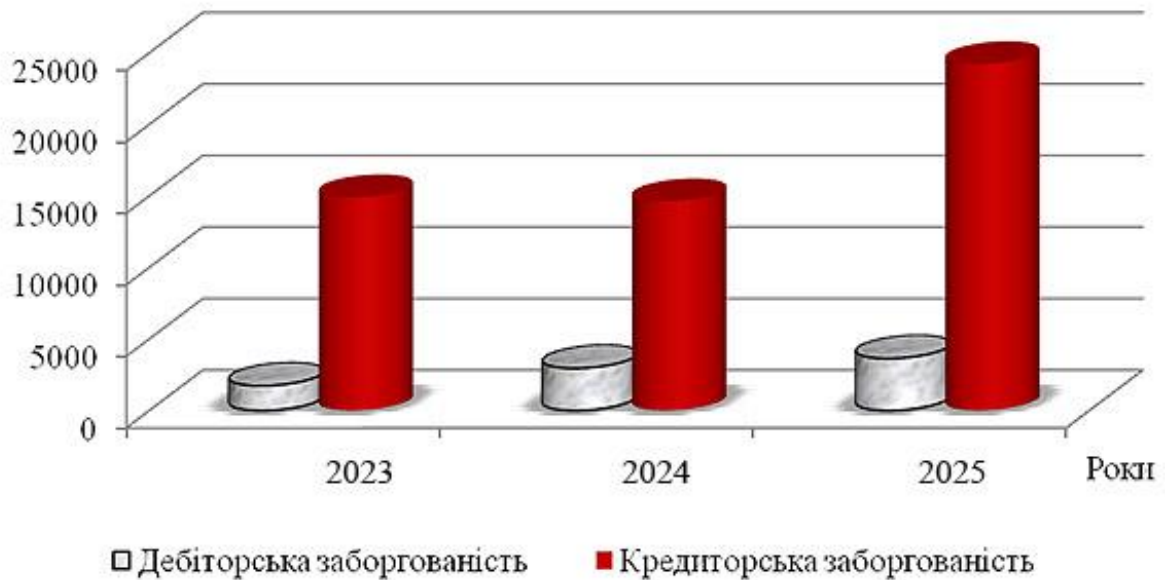


Рисунок 2.6 – Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованостей на ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Як видно з рис. 2.6. протягом досліджуваного періоду кредиторська заборгованість суттєво переважає над дебіторською. Це свідчить про те, що підприємство значною мірою використовує кошти кредиторів.

Таким чином аналіз техніко–економічних показників дає змогу стверджувати про стабільний фінансовий стан ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Свідченням цього є зростання виручки від реалізації продукції, фондівіддачі, продуктивності праці.

Наступним етапом оцінки фінансового стану ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є аналіз його ліквідності і платоспроможності.

Результати розрахунків відносних показників ліквідності і платоспроможності відображені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» протягом 2023–2025 років

№ п\п	Показники	Нормативне значення	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення	
						2024–2023	2025–2024
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Коефіцієнт поточної ліквідності	1–1,5	0,78	1,01	1,13	0,23	0,12
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7–0,8	0,13	0,17	0,14	0,04	–0,03
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,35	0,0065	0,0047	0,01	–0,0018	0,01

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує ту частину короткострокової заборгованості, яку підприємство має можливість погасити негайно, і є найжорсткішим критерієм ліквідності підприємства. Даний коефіцієнт у 2023 році склав 0,0065, у 2024 році – 0,0047, у 2025 році – 0,01. Не зважаючи на зростання показника на кінець періоду, нормативне значення так і не було досягнуте. З одного боку, низький рівень цього показника і повна невідповідність нормативним значенням є однозначною негативною тенденцією. З іншого – підприємству недоцільно заморожувати таку кількість готівки на рахунках в банку лише для дотримання нормативу фінансових коефіцієнтів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів. Аналіз динаміки даного показника свідчить про те, що протягом досліджуваного періоду коефіцієнт не відповідав нормативу і становив у 2023 році 0,13, у 2024 році – 0,17, у 2025 році – 0,14. Це пояснюється тим, що через специфіку діяльності підприємства його оборотні активи зосереджені в основному у виробничих запасах, а величина дебіторської заборгованості не значна.

Коефіцієнт поточної ліквідності дає загальну оцінку ліквідності активів, відображаючи, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. У 2023 році на ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» було наявно більше поточних зобов'язань ніж

оборотних активів, адже коефіцієнт поточної ліквідності склав 0,78. Тобто 22% поточних зобов'язань можуть бути погашені лише за рахунок необоротних активів підприємства. Починаючи з 2024 року спостерігається ситуація перевищення поточних активів над поточними зобов'язаннями, тобто підприємство можна розглядати як таке, що успішно функціонує.

Відобразимо графічно динаміку змін відносних показників ліквідності та платоспроможності (рис. 2.7).

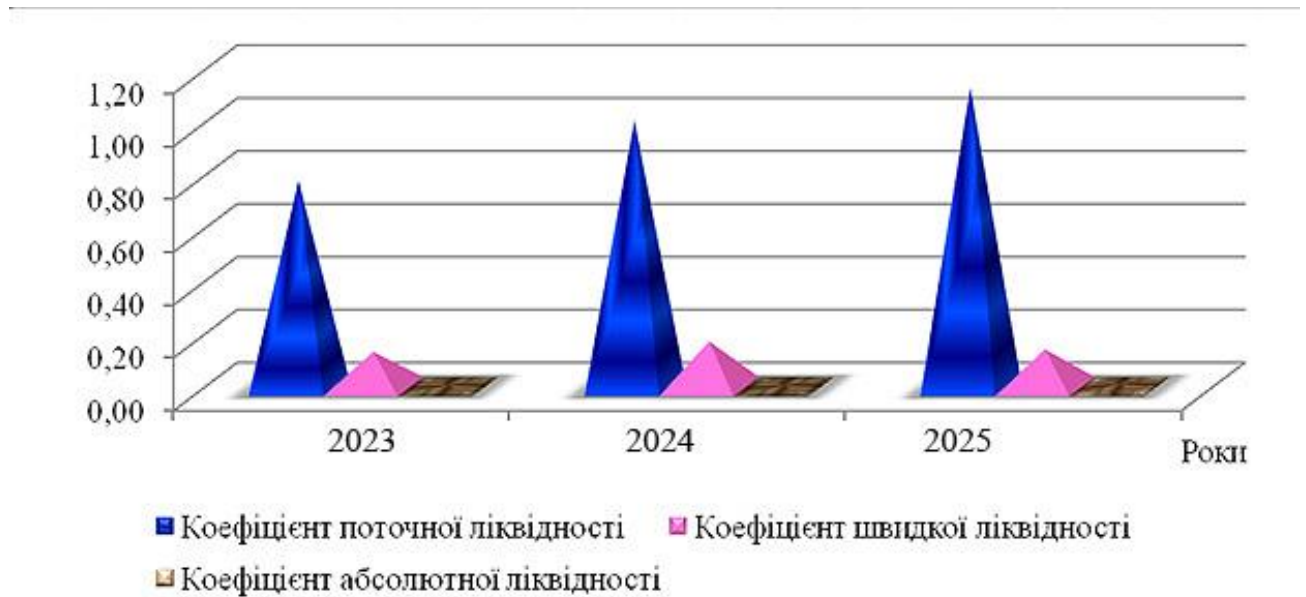


Рисунок 2.7 – Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» протягом 2023–2025 років

Таким чином, за результатами проведеного аналізу ліквідності та платоспроможності, можна зробити висновок, що ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», за умови повної реалізації виробничих запасів, може повністю розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями, тобто є платоспроможним.

Ефективність діяльності підприємства оцінюється за допомогою показників рентабельності, результати розрахунку яких наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» протягом 2023–2025 років, %

№ п\п	Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абс. відхилення	
					2024 від 2023	2025 від 2024
1	2	3	4	5	6	7
1.	Рентабельність продукції	58,33	50,25	49,26	–8,07	–0,99
2.	Рентабельність підприємства	1,71	7,73	12,84	6,02	5,11
3.	Рентабельність залученого капіталу	4,36	14,29	16,57	9,93	2,28
4.	Рентабельність необоротних активів	7,06	28,26	42,85	21,20	14,59
5.	Рентабельність оборотних активів	5,48	15,86	15,44	10,37	–0,42

Як свідчать показники табл. 2.3. рівень ефективності діяльності протягом досліджуваного періоду є різним.

Рентабельність продукції має досить високі значення. Так, у 2023 році вона склала 58,33%, у 2024 році – 50,25%, у 2025 році – 49,26%. Слід відзначити щорічне скорочення величини коефіцієнта, що зумовлене стрімким зростанням собівартості реалізованої продукції.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається стабільне зростання рівня рентабельності підприємства. Так, даний показник у 2023 році склав 1,71%, у 2024 році 7,73%, у 2025 році 12,84%. Таке збільшення показника зумовлене як зростанням капіталу підприємства, так і зростанням його чистого прибутку. При цьому позитивним є те, що темпи приросту останнього суттєво переважають над темпами приросту майна. Тобто, наявні ресурси підприємство щороку намагається використовувати більш ефективно.

Аналогічну тенденцію має рентабельність залученого капіталу, яка зросла з 4,36% у 2023 році до 14,29% у 2024 році та до 16,57% у 2025 році.

Рентабельність необоротних активів у 2023 році складала 7,06%, у 2024 році – 28,26%, у 2025 році за рахунок скорочення величини необоротних активів рентабельність стрімко зросла до 42,85%.

Рентабельність оборотних активів у 2023 році склала 5,48%, у 2024 році

зросла до 15,86%, у 2025 році відбулося несуттєве зменшення показника до 15,44%, що зумовлене збільшення величини оборотних активів підприємства.

Відобразимо тенденцію змін деяких показників за допомогою відповідної діаграми (рис. 2.8).

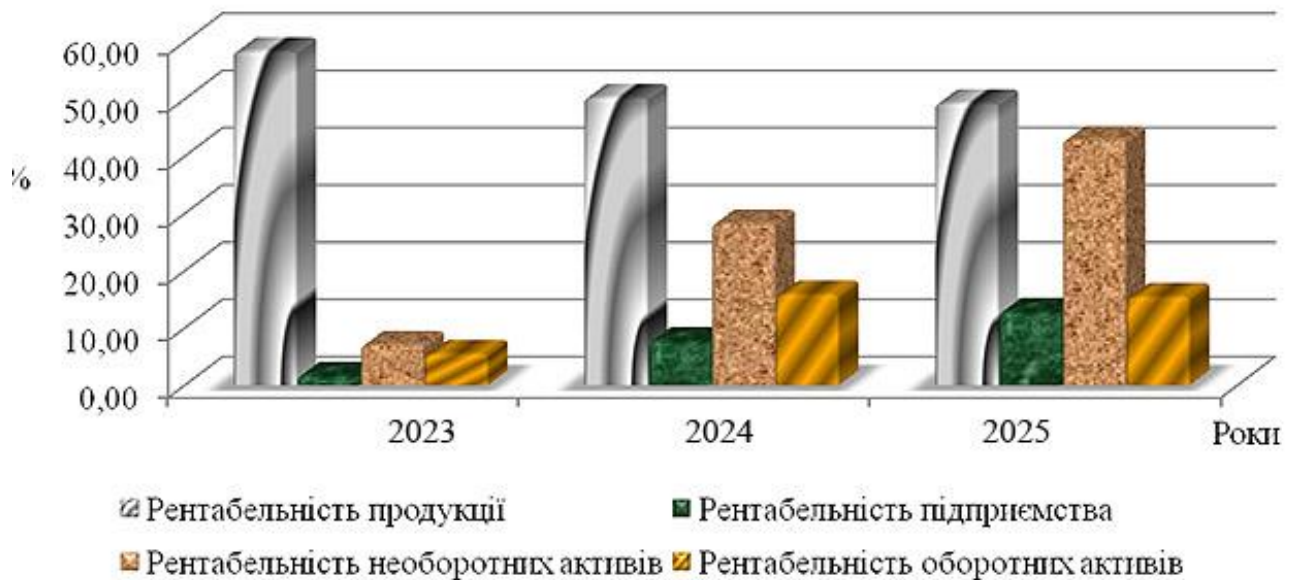


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Таким чином, аналіз рентабельності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» свідчить про стабільну діяльність підприємства, достатній рівень прибутковості та ефективність використання наявних ресурсів.

2.2. Аналіз показників використання розвитку персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна»

Система розвитку персоналу, яка склалась на досліджуваному підприємстві під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій розвитку персоналу та власний досвід, включає сьогодні такі підсистеми:

1. Аналіз та планування персоналу: до цієї підсистеми належать розробка кадрової політики, розробка стратегії розвитку персоналу, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування

потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.

2. Підбір та найм персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей.

3. Оцінювання персоналу: персональна оцінка – рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів.

4. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово–професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом.

5. Атестація і ротація кадрів: проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.

6. Мотивація персоналу: розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу.

7. Облік співробітників підприємства: облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство.

8. Організація трудових відносин на підприємстві: оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально–психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини.

9. Створення умов праці: створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрова безпека.

10. Соціальний розвиток та соціальне партнерство: організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно—оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування.

11. Правове та інформаційне забезпечення процесу розвитку персоналу: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів розвитку персоналу.

На підприємстві для кожної посади складена посадова інструкція. Розглянемо посадові інструкції керівників різних ланок ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» більш детально.

Згідно посадової інструкції до обов'язків директора ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» належать:

- координація роботи керівників нижчого рівня та здійснення контроль за виконанням місячного, квартального та річного планів реалізації продукції;
- організовує економічну діяльність підприємства, спрямовану на підвищення продуктивності праці, ефективне використання матеріальних, технічних та фінансових ресурсів підприємства, зниження собівартості продукції, забезпечення оптимального співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати;
- вивчення можливості та зміни на ринках продукції, що реалізує підприємство;
- в складі комісії здійснювати інвентаризацію продукції на складах підприємства;
- матеріальна відповідальність за надані матеріальні цінності згідно інвентаризації;

- забезпечення організації технічного огляду автотранспорту підприємства та належно оформленням документів для технічного огляду, дозволів для транспорту;
- організовує прийом і необхідне обслуговування делегацій і осіб, що прибули в службове відрядження;
- контролює дотримання працівниками правил та норм охорони праці і техніки безпеки, трудової дисципліни, правил внутрішнього розпорядку;

Директор повинен знати:

- методи управління структурними одиницями підприємства;
- порядок укладання і оформлення торгових угод підприємства з клієнтами;
- особливості ринків продукції, що реалізується та тенденції їх розвитку;
- основи роботи з оргтехнікою (факсом, комп'ютером, принтером, ксероксом і ін.);
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- основи трудового законодавства, правила і норми охорони праці, техніки безпеки і протипожежного захисту.

До кваліфікаційних вимог до посади директора входять вища технічна або економічна освіта і стаж роботи директора або менеджера збуту не менше 3-х років.

Наступною розглянемо посадову інструкцію керуючого торговим залом. Він виконує такі обов'язки:

- організовує та контролює роботу відділів торговельного залу, аналізує їх роботу;
- виконує заходи, спрямовані на збільшення обсягу продаж. Розробляє та впроваджує прогресивні форми торгівлі та методів продажу товарів;
- приймає участь у розробленні заходів щодо поліпшення комерційної та фінансово-господарської діяльності, раціонального

використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, у розробленні заходів щодо економічного та соціального розвитку колективу;

- організовує роботу щодо прискорення обороту товарів, усунення товарних втрат. Вживає заходи щодо виконання плану продаж;

- контролює роботу начальників відділів щодо контролю якості товарів, термінів та умов їх зберігання;

- організовує раціональне використання торговельної площі та розміщення торговельного і технологічного обладнання;

- Забезпечує необхідний товарний запас та його оперативне поповнення. Організовує проведення та аналізує результати річних, квартальних інвентаризацій товарно–матеріальних цінностей. Організовує своєчасне відвантаження тари;

- спілкується з ключовими клієнтами ТЦ та постачальниками, цікавиться їх потребами, зауваженнями та побажаннями. Приймає участь в розробленні заходів щодо покращення умов обслуговування, асортименту, якості та шляхів її збереження;

- вживає заходи щодо належного рівня обслуговування, правил і культури торгівлі, порядку розрахунків з покупцями, оформлення цінників на товари;

- забезпечує умови щодо одержання покупцем інформації про наявність товарів, їх ціну, якість та споживчі властивості;

- розглядає скарги покупців та постачальників, вживає заходів щодо усунення порушень та недоліків у роботі ТЦ та його працівників;

- організовує взаємодію між структурними підрозділами з метою організації найбільш ефективної роботи ТЦ;

- сприяє організації процесу навчання та мотивації персоналу ТЦ;

- здійснює контроль за дотриманням працівниками, відділів торговельного залу, трудової та виробничої дисципліни;

- дотримується етики ділового спілкування та спілкування зі ЗМІ, контролюючими органами, з клієнтами та постачальниками, колегами та керівництвом. Тактовно вирішує усі спірні питання.

Кваліфікаційні вимоги. Повна або базова вища освіта (спеціаліст або бакалавр) за одним з напрямів підготовки "Економіка і підприємництво", "Менеджмент", "Торгівля". Стаж роботи за професійним спрямуванням у сфері торгівлі для не менше 2 років.

Начальник відділу продовольчої групи:

- керує діяльністю свого відділу з метою організації найбільшої ефективності роботи. Розміщує працівників з урахуванням раціонального розподілу праці, кваліфікації та їх психофізіологічних особливостей. Ставить завдання підлеглим, контролює їх своєчасне виконання;

- складає графік роботи працівників відділу за 2 тижні до початку роботи, знайомить з ним підлеглих працівників під підпис. Веде табель обліку робочого часу, який подає, до 20 числа робочого місяця, у відділ персоналу;

- організовує та контролює безперервну роботу ввіреного відділу;

- вживає заходів щодо прискорення обігу товарів, усунення товарних втрат. Контролює своєчасне виконання планів продаж;

- контролює виконання відділом поставлених цілей та завдань по досягненню рівня продажів та тих, що стосуються бізнес процесів;

- організовує роботу щодо перевірки якості товарів, що поставляється у ТЦ та термінів реалізації. Забезпечує належні умови зберігання та реалізації товарів у відділі. Організовує контроль термінів реалізації товару;

- контролює стан товарного запасу та їх оперативне поповнення у відповідності з отриманими інструкціями та вимогами товариства. Вчасно оформлює заявку на поставку товарів, контролює ритмічність надходження товарів відповідно поданим заявкам та здійснює контроль викладки товарів у відділі. Організовує та контролює річні, квартальні, щомісячні, позапланові

тощо інвентаризації товарно–матеріальних цінностей. Контролює своєчасне відвантаження тари;

- приймає товар у постачальників, з якими товариство уклало договір, оформлює відповідну документацію про прийом товару. Перевіряє наявність супровідних документів, сертифікатів відповідності, посвідчень про якість та відповідність товарів чинним стандартам та вимогам. Контролює правильне введення прийнятого товару до електронної системи ТЦ (GMS);

- організовує вивчення попиту на види товару та послуг, які задовольняють потреби клієнтів;

- контролює наявність, правильність та своєчасне оформлення цінників, перевіряє відповідність інформації в електронній системі товариства (GMS) та інформації на цінниках;

- забезпечує виконання роботи щодо усунення недоліків в роботі, виявлених в ході перевірок відділу контролюючими органами;

- контролює дотримання працівниками відділу вимог щодо збереження товарів та належного рівня обслуговування, правил і культури торгівлі;

- забезпечує умови для отримання покупцем інформації про наявність товарів, їх ціну, якість та споживчі властивості;

- створює умови для виконання та контролює дотримання працівниками правил безпечної експлуатації устаткування, обладнання; правил і норм охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії та особистої гігієни;

- організовує своєчасне проходження працівниками відділу медичного огляду.

Кваліфікаційні вимоги. Середня спеціальна, базова вища або вища освіта. Стаж роботи у сфері торгівлі не менше 3 років.

Кадрова стратегія (стратегія розвитку персоналу) – специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з

урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [10].

В даному розділі дипломної роботи розглянемо основні стратегії, що використовуються на ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» для розвитку персоналу.

Аналізуючи існуючі в конкретних організаціях кадрові стратегії, можна виділити дві підстави для їхнього угруповання. Перша підстава може бути пов'язана з рівнем усвідомленості тих правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів і, пов'язаним з цим рівнем, безпосереднього впливу управлінського апарата на кадрову ситуацію в організації. По даній підставі можна виділити наступні типи кадрової стратегії:

- пасивна;
- реактивна;
- превентивна;
- активна.

Пасивна кадрова стратегія. Саме представлення про пасивну політику здається алогічним. Однак ми можемо зустрітися із ситуацією, у якій керівництво організації не має вираженої програми дій у відношенні персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для такої організації характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації подібної кадрової стратегії працює в режимі екстреного реагування на виникаючі конфліктні ситуації, що прагне погасити будь-як засобами, найчастіше без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки [15,10].

Реактивна кадрова стратегія. У руслі цієї політики керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення задач, що стоять перед організацією, відсутність мотивації до високопродуктивної праці. Керівництво підприємства вживає заходів по

локалізації кризи, орієнтовано на розуміння причин, що привели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких підприємств, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації й адекватної екстреної допомоги. Хоча в програмах розвитку підприємства кадрові проблеми виділяються і розглядаються спеціально, основні труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні.

Превентивна кадрова стратегія. У справжньому змісті слова політика виникає лише тоді, коли керівництво фірми (підприємства) має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Однак організація, що характеризується наявністю превентивної кадрової стратегії, не має засобів для впливу на неї. Кадрова служба подібних підприємств володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, як якісний, так і кількісний, сформульовані задачі по розвитку персоналу. Основна проблема таких організацій – розробка цільових кадрових програм.

Активна кадрова стратегія. Якщо керівництво має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньою і внутрішньою ситуацією, то ми можемо говорити про справді активну політику.

Але механізми, якими може користатися керівництво в аналізі ситуації, приводять до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (мало піддаються алгоритмізації й опису).

Відповідно до цього ми можемо виділити два підвиди активної кадрової стратегії: раціональну й авантюристичну[10].

При раціональній кадровій стратегії керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє

не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісний і кількісний). Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

При авантюристичній кадровій стратегії керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба підприємства, як правило, не має у своєму розпорядженні засоби прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, однак у програми розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку підприємства, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації. План роботи з персоналом у такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, може бути, і вірному представленні про цілях роботи з персоналом.

Для ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» характерною є саме активна кадрова стратегія з її підвидом – авантюристичною кадровою стратегією. Проблеми при реалізації подібної кадрової політики можуть виникнути в тому випадку, якщо підсиляться вплив факторів, які раніше не включалися в розгляд, що призведе до різкої зміни ситуації, наприклад, при істотній зміні ринку, що може витиснути наявний зараз у підприємства. З погляду кадрової роботи необхідно буде провести перенавчання персоналу, однак швидка й ефективна перепідготовка може бути успішно проведена, наприклад, на підприємстві, що володіє скоріше молодим персоналом (характерно для ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна»), чим на підприємстві, що має дуже кваліфікований, добре спеціалізований персонал літнього віку. Таким чином, поняття "якість персоналу" включає ще один параметр, що швидше за все не був врахований при підготовці плану кадрової роботи в рамках даного типу кадрової політики.

Другою підставою для диференціації кадрових політик може бути принципова орієнтація на власний персонал чи на зовнішній персонал, ступінь

відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу. По цій підставі традиційно виділяють два типи кадрової політики – відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика – характерна для ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» і характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні, можна прийти і почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без врахування досвіду роботи в цій чи родинних їй організаціях. Таким типом кадрової політики характеризуються також сучасні телекомунікаційні чи і автомобільні концерни, що готові "купувати" людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних організаціях. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидкий ріст і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика двох типів кадрової політики

№	Кадровий процес	Тип кадрової політики	
		відкрита (характерна для ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна»)	закрита
1	2	3	4
1.	Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили, відсутність припливу нових робочих рук
2.	Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення в конкурентні відносини, упровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників ("опікунів"), високої згуртованості колективу, включення в традиційні підходи

Продовження таблиці 2.4

3.	Навчання і розвитку персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у внутрішніх центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи організації
4.	Просування персоналу	Утруднено можливість росту, тому що переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на вищестоящі посади завжди віддається співробітникам і, проводиться планування кар'єри
5.	Мотивація і стимулювання	Перевага віддається питанням стимулювання (зовнішньої мотивації)	Перевага віддається питанням мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)
6.	Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності співробітника й організації	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни за рахунок усвідомлення спільності долі людини і підприємства

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа співробітників організації. Такого типу кадрова політика характерна для й, орієнтованих на створення визначеної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також, можливо, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Порівняння цих двох типів кадрової політики по основних кадрових процесах ілюструє таблиця 2.4.

Успіх розвитку персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» визначається двома основними чинниками:

- здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії;
- можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку.

Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки.

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення розвитку персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» є:

- розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;
- спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві;
- розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників;
- комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства;
- створення корпоративної культури інноваційного типу.

2.3. Аналіз регламентування та нормування робочого місця в ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна»

Серед заходів, спрямованих на раціоналізацію управлінської праці, особливе місце займає його нормування.

Нормування праці – це встановлення міри витрат праці на виконання визначеного обсягу робіт у даних організаційно–технічних умовах.

Завданням нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їхнього виконання чисельності працівників.

Без обґрунтованих норм неможлива раціоналізація процесів розподілу і кооперації праці, розробка прогресивних технологій, удосконалення методів роботи апарату управління.

Відсутність твердих нормативів на виконання окремих видів робіт веде до того, що одні виконавці не мають нормального навантаження протягом робочого дня, а інші, навпаки, перевантажені. Це породжує конфліктні ситуації, веде до нераціонального використання знань і досвіду працівників апарату управління.

Уважне спостереження за роботою менеджера дозволяє погодитися із ствердженням С.Н. Паркінсона про те, що для марної витрати часу границь практично немає. Нестача часу не дозволяє успішно справлятися з покладеними обов'язками, приводить до перенапруження в процесі роботи. Слова «у нас немає часу», часто повторювані деякими менеджерами, є яскравим показником недостатнього уміння управління своїм робочим часом і недостатньо ефективної організації праці. Дослідження показують, що у зв'язку з невмінням правильно розподіляти час корисна зайнятість менеджерів не перевищує 70–80%.

Незадоволеність нестачею часу повинна змусити менеджера періодично проводити аналіз його використання.

Для вивчення використання робочого часу менеджера необхідно проаналізувати наступні моменти:

- чи дозволяє собі менеджер витрачати час на інших?
- чи витрачає менеджер час на дрібні неважливі справи?
- чи дозволяє собі менеджер віднімати час на емоції?
- чи вміє менеджер досить добре планувати і чи не створює собі роботу, що потребує додаткових витрат часу?
- чи робить менеджер те, що могли б виконувати інші?
- чи досягає менеджер мети у встановлений ним термін?

Для аналізу змісту роботи менеджера необхідно здійснювати класифікацію робіт, що ним виконуються.

Класифікація видів робіт для аналізу змісту роботи менеджера:

1. За змістом:

- комплексні;

- економічні;
- технічні та ін.

2. За характером спонукальних причин:

- за власною ініціативою;
- з ініціативи підлеглих;
- з ініціативи зверху (у залежності від рівня управління).

3. За періодом, що охоплює управлінську діяльність:

- короткострокові;
- середньострокові;
- довгострокові.

4. За характером виконуваної діяльності:

- збори, наради;
- прийом відвідувачів;
- обхід та ін.

Резерви часу менеджера є обмеженими, тому виникає питання про його раціональне використання, економію. Від цього багато в чому залежить успіх будь-якого працівника.

Основні принципи техніки ведення обліку часу менеджера полягають у наступному:

- ретельний облік усіх витрат часу – перевірка твердості рішення раціонально організувати свій час;
- викриття простоїв, повільності – основа обґрунтованих реальних планів майбутніх справ;
- перш ніж змінити способи роботи, необхідно їх ретельно вивчити;
- навчитися планувати час – дійсна трудова перемога.

Як свідчить практика успішних менеджерів різних рівнів, досить раз у квартал протягом 7–10 днів робити ревізію своєї діяльності з погляду витрат часу. Однак сам по собі облік нічого не дасть. Потрібен систематичний аналіз, який повинен враховувати, з одного боку, чи дійсно виконувана робота відповідає посаді, знанням, кваліфікації, а з іншого боку, чи не суперечать

витрати часу на виконуванні роботи розумним, раціональним підходам до використання часу.

Фотографія робочого часу (індивідуальна і групова; суцільна і вибіркова) доцільна при обстеженні великої групи виконавців, що здійснюють ідентичні роботи, з охопленням їх усіх або більшої частини, як правило, протягом 10 – 15 днів по 5 днів у кожній декаді місяця в періоди з найбільш типовим складом робіт.

Основними документами при цьому є карта фотографій, що містить назву підрозділу, дату, відомості про тих, що спостерігаються, характеристики робочого місця, обладнання і лист спостереження, який відображає час початку і закінчення окремих операцій, їх тривалість, поєднання, результати, примітки, з яким працівника знайомлять.

Внаслідок цієї роботи складаються дві таблиці, в одній з яких відображаються витрати часу в хвилинах на кожний вид робіт і терміни їх проведення; у другій – втрати часу, їх причини, період, коли вони мали місце. На їх основі проводиться аналіз, у межах якого визначаються величина і питома вага корисних витрат; втрат часу, що залежать і що не залежать від виконавців; кількість часу, необхідного для виконання певних операцій (творчих, логічних, допоміжних). Різновиди фотографії:

- метод моментних спостережень: фіксуються не витрати часу, а дані про те, чим працівник займався у певні випадково вибрані моменти. При цьому розрізняють індивідуальні, групові і маршрутні спостереження (за об'єктом, що рухається по певному маршруту, або за декількома об'єктами, розташованими далеко один від одного). Метод моментних спостережень забезпечує високу точність результатів при відносно невеликих витратах часу і коштів, але його використання вимагає високої кваліфікації, тому частіше він застосовується керівником в порядку контролю при обході робочих місць підлеглих;

- самофотографія (основою якою є карта самофотографії). Карта самофотографії містить наступні відомості: прізвище, ім'я і по батькові працівника, посада, стаж роботи за спеціальністю, зокрема, на даному

підприємстві, перелік елементів витрат робочого часу, витрати часу по днях тижня (дві графи – кількість спостережень у день і сумарні витрати), анкету з побажаннями.

Витрати робочого часу, отримані в результаті самофотографії, підраховуються по окремих видах (елементах) робіт. Потім складаються зведені таблиці по посадах, по видах робіт, по стажу, на основі яких виявляються втрати часу, пов'язані з недоліками в організації і обслуговуванні робочих місць, нераціональним використанням технічних засобів.

Виділивши категорії «роботи» і «перешкоди» в результаті фотографії робочого часу, варто визначити, скільки часу витрачено на кожну роботу і кожну перешкоду.

Усі види робіт систематизуються і класифікуються таким чином:

- Роботи великої важливості, що входять у службові обов'язки і їх не можна доручити іншим, а також роботи, відкладення виконання яких може завдати шкоди організації.

- Невідкладні роботи, які не є, однак, важливими.

- Роботи, що мають або поки мають другорядне значення, які також варто виконати.

- Роботи, які варто було б доручити іншим.

- Непотрібні роботи.

Перешкоди:

- Важлива, яка не терпить відкладення справа, що належить до функцій менеджера.

- Важлива справа, однак, може і почекати, тому перешкода невиправдана.

- Зовсім другорядна справа, що не є компетенцією менеджера.

- Дріб'язки.

Після систематизації і складання в результаті самофотографії переліку основних «робіт» і «перешкод» необхідно менеджеріві вирішити:

- від яких робіт можна взагалі відмовитися;
- які роботи варто доручити іншим особам (підлеглим і т. п.);

- для яких робіт необхідні додаткові кадри і яким чином їх підготувати;
- які більш раціональні методи організації праці варто застосувати з метою прискорення виконання робіт без втрати їхньої ефективності;
- які роботи можна перенести на інший час дня, тижня, коли перешкод буде менше;
- які перешкоди в майбутньому повинні вміти «перехоплювати» інші посадові особи (підлеглі, секретар, референт і т. п.);
- які перешкоди варто направити в русло планованих службових заходів (наприклад, щотижневі наради зі співробітниками, обхід території підприємства і т. п.).

Формою самофотографії є щоденник робочого часу керівника або фахівця. Роботи в ньому записуються у тій послідовності, в якій вони виконуються, і відповідно записуються витрати часу на них. Існують книжкова, реєстрова карткова форми ведення такого щоденника, аналіз яких дозволяє економити до 50% робочого часу.

У таблиці 2.5 наведено нормативи та фактичне використання робочого часу директора ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна»

Таблиця 2.5 – Нормативи витрат робочого часу (%) директора ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна»

№	Зміст праці	Фактична структура	Нормативна структура
1	2	3	4
1	Планування і проектування виробництва	13,1	4,5
2	Спеціальні роботи по професії	4,1	0
3	Вивчення і вдосконалення передового досвіду	0,2	0,4
4	Робота з кадрами	0,8	5,3
5	Оперативне керування	22,2	34,1
6	Облік і аналіз виробництва	20,3	4,7
7	Постачання і реалізація та інші зовнішні зв'язки	18,2	19,8
8	Робота з кореспонденцією	1,8	4,5
9	Засідання, збори в ТЦ	12,7	6,3
10	Переходи і переїзди	0,4	14,8
11	Інші роботи та витрати робочого часу	6,2	5,6
	Всього	100	100

Провівши фотоспостереження за роботою директора ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» та порівнявши фактичну структуру робочого часу із нормативною, можна зробити наступні висновки, що найбільше робочого часу витрачається на оперативне керування – 22,2%, але в порівнянні з нормативом – менше (34,1); на облік і аналіз виробництва приходить 20,3% в порівнянні з нормативом – 4,7.

Близько з нормативом: на постачання, реалізацію та інші зовнішні зв'язки – 18,2 (19,8); вивчення і вдосконалення передового досвіду – 0,2 (0,4); інші роботи та витрати робочого часу – 6,2 (5,6). На планування і проектування виробництва – 13,1 (норматив 4,5); засідання, збори в торгівельному центрі 12,7 (норматив 6,3). І на всі інші види діяльності – менше п'яти.

Основними причинами втрати часу в діяльності директора ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» є:

- нечітке визначення цілей і пріоритетів, внаслідок чого люди не можуть правильно зорієнтуватися в ситуації, а тому беруть на себе або дуже багато, або дуже мало роботи;
- незадовільна організація планування, що не дозволяє директору справитися з розподілом часу на виконання своїх справ;
- неорганізованість і недисциплінованість підлеглих, що приводить до багаторазової переробки однієї і тієї ж роботи;
- відсутність необхідної інформації для прийняття рішень, внаслідок чого їх доводиться постійно відкладати;
- нерішучість, невміння працювати з партнерами, підлеглими, відвідувачами, проводити збори і наради. Директору необхідно проводити інвентаризацію часу за кілька робочих днів, щоб проаналізувати свій робочий стиль і розкрити причини виникаючих дефіцитів часу.

Для того, щоб зрозуміти всю глибину проблеми управління часом директора (менеджера), необхідно зрозуміти насамперед причини дефіциту часу, до яких належать:

- Постійний поспіх. При поспіху керівник не встигає навіть зосередитися на проблемі. Отже, він не думає про засоби вирішення, а керується першим, що прийшло на думку.

- Накопичення робіт. При цьому керівник починає займатися різноманітними дрібними і не дуже важливими справами. У нього немає чіткого розподілу робіт за ступенем важливості, і він не займається аналізом ключових, перспективних питань.

- Постійні доопрацювання вдома. При цьому час, відведений на відпочинок, витрачається на роботу, що позначається на його працездатності наступного дня і в остаточному підсумку призводить до втрати здоров'я.

- Перевтома. Наслідок тривалої роботи в умовах постійного поспіху.

- Метушливість. Це результат поганої організованості дня, а також іноді залежить від імпульсивності й особливостей людини.

- Безплановість роботи. Є результатом способу життя не тільки самого керівника, але й загального стилю життя даної організації.

- Слабка мотивація праці. Наслідком є низька продуктивність, яка породжує хронічну нестачу часу.

Аналізуючи усе вищесказане можна зробити висновок, що фотографія робочого часу є досить універсальним і доступним інструментом нормування праці, вивчення структури витрат робочого часу, перевірки дотримання технологічної дисципліни, розробки заходів щодо підвищення продуктивності праці і скорочення непродуктивних витрат робочого часу. Фотографія робочого часу може застосовуватися незалежно від наявності або відсутності норм часу на підприємстві. Використання фотографії дає практичний результат для нормування праці всіх категорій персоналу: керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців і робітників.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ
«МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»3.1. Факторний аналіз компетенцій розвитку персоналу ТОВ «Метро Кеш
енд Керрі Україна»

Проведемо факторний аналіз методом абсолютних різниць для аналізу ефективності роботи торговельного персоналу стосовно раціонального (оптимального) зменшення дебіторської заборгованості на даному торговельному підприємстві у порівнянні з динамікою виручки (обсягами продажів), та виявленню вузьких місць у цьому процесі.

Тож, далі техніка виконання факторного аналізу методом абсолютних різниць. Вихідні дані:

2024 рік: Виручка = 186207,2 тис. грн; Дебіторська заборгованість = 2949,6 тис. грн

2025 рік: Виручка = 247901,0 тис. грн; Дебіторська заборгованість = 3630,7 тис. грн

1. Розрахунок коефіцієнта оборотності:

$$\text{Коб} = \text{Виручка} / \text{Дебіторська заборгованість} \quad (3.1)$$

$$\text{Коб}(2024) = 186207,2 / 2949,6 = 63,13$$

$$\text{Коб}(2025) = 247901,0 / 3630,7 = 68,28$$

$$\text{Загальна зміна: } \Delta K = 68,28 - 63,13 = 5,15$$

2. Факторний аналіз методом абсолютних різниць:

$$\text{Модель: } K = B / ДЗ \quad (3.2)$$

Вплив зміни виручки:

$$\Delta K(B) = (B1 - B0) / ДЗ0$$

$$\Delta K(B) = (247901 - 186207,2) / 2949,6 = 20,92$$

Вплив зміни дебіторської заборгованості:

$$\Delta K(ДЗ) = B1 \times (1/ДЗ1 - 1/ДЗ0)$$

$$\Delta K(ДЗ) = 247901 \times (1/3630,7 - 1/2949,6) = -15,77$$

3. Перевірка

$$\Delta K = \Delta K(B) + \Delta K(ДЗ) \quad (3.3)$$

$$5,15 = 20,92 - 15,77$$

Висновок: у 2025 році порівняно з 2024 роком коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс на 5,15 оборотів. Зростання виручки збільшило показник на 20,92 оборотів, тоді як збільшення дебіторської заборгованості зменшило його на 15,77 оборотів. Позитивний вплив зростання виручки переважив негативний вплив збільшення дебіторської заборгованості.

У сучасних умовах функціонування ринкової економіки організації вимушені здійснювати свою діяльність в умовах нестабільного середовища, тому керівництву життєво необхідні інновації, котрі допоможуть знайти талановитих і лояльних працівників, які здатні швидко реагувати на зміни і працювати в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Не існує єдиного стандартного методу досягнення цієї мети, проте одним із сучасних ефективних засобів вирішення цієї проблеми є розроблення і впровадження компетенцій, цінність яких полягає у реалізації стратегії компанії і досягненні бізнес-цілей, у підвищенні стандартів праці і гарантій якості (висока управлінська культура, високі стандарти обслуговування клієнтів), у створенні прозорої системи управління (оцінка, винагорода, кар'єрний ріст), високому рівні мотивації працівників тощо. Саме цей підхід ми пропонуємо використати для покращення роботи ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна».

Для початку розглянемо основні поняття.

Компетентність – це уміння виконувати свої робочі функції відповідно до передбачених посадою стандартів. Компетентність має на увазі демонстрацію умінь на ділі у реальних робочих ситуаціях (включаючи пов'язаний з цим психологічний тиск), а не лише знання теорії або розуміння того, як це робиться.

Компетенції – це комплекс необхідних характеристик (якостей) працівника, які він проявляє в реальній діяльності для успішного досягнення поставлених цілей в конкретних умовах. До компетенцій відносяться як знання і навички, так і особисті характеристики: природжені здібності, емоційні особливості і вольові установки, що виявляються в поведінці.

Компетенція – це зміст та види поведінки, які люди схильні проявляти у процесі досягнення поставлених перед ними робочих цілей. **Компетенція** – це типова модель поведінки, знань і навиків працівника, яка сприяє найвищій ефективності виконання поставленого перед ним завдання. Тобто, це опис поведінки та дій, які можна спостерігати при відмінному виконанні роботи.

Таким чином, ці поняття близькі і взаємопов'язані: щоб бути компетентним (уміти виконувати вимоги), треба володіти компетенціями (мати необхідні ділові якості).

Різні організації по-різному розуміють компетенції. Але в більшості випадків компетенції представлені у формі структури, яка переважно має такий вигляд (рис. 3.1).

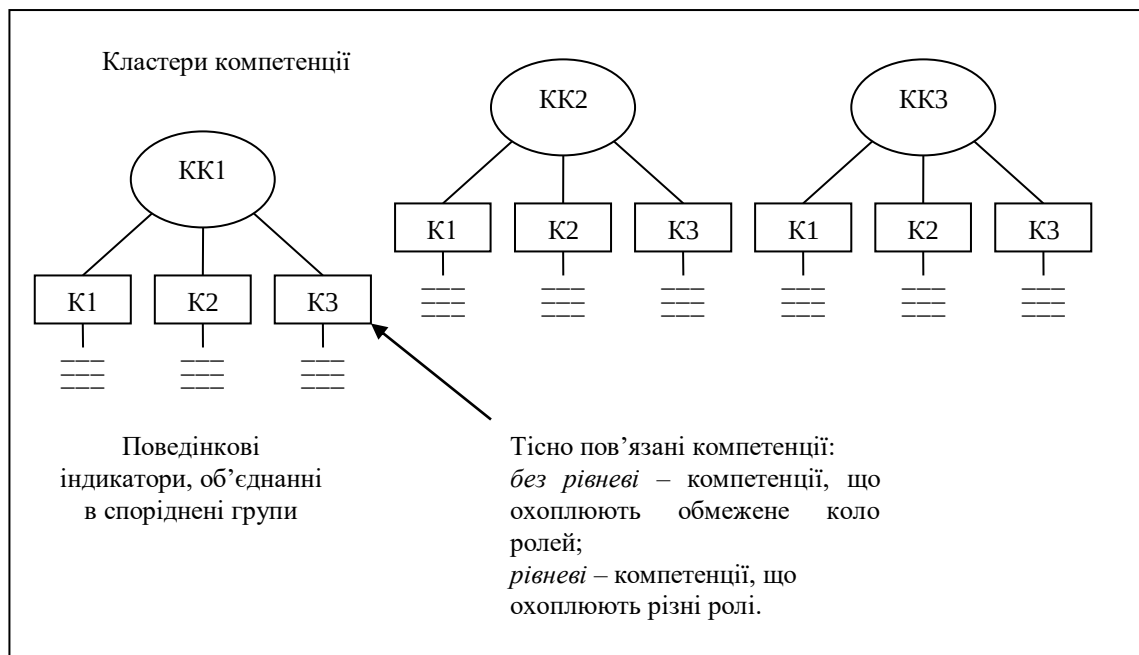


Рисунок 3.1 – Типова схема структури компетенцій [55]

У структурі, представленій на рис. 3.1., поведінковими індикаторами є основні елементи кожної компетенції. Споріднені компетенції об'єднані в кластери. Опис кожна компетенція починається з основних блоків – індикаторів поведінки.

Поведінкові індикатори – це стандарти поведінки, що спостерігаються в діях людини, яка володіє конкретною компетенцією. Предметом спостереження обирається прояв високої компетенції. Прояв слабкої, неефективної компетенції теж може стати предметом спостереження і вивчення, але такий підхід використовується рідко.

Найчастіше поведінкові індикатори представлені прикладами ефективної компетенції. Приклад, поведінкові індикатори компетенції «РОБОТА З ІНФОРМАЦІЄЮ», тобто дії в процесі збору і аналізу інформації, включають такі здібності працівників:

- знаходити і використовувати плідні джерела інформації;
- точно визначає тип і форму необхідної інформації;
- отримувати потрібну інформацію і зберігає її в зручному для роботи форматі.

Кожна компетенція – це набір споріднених поведінкових індикаторів. Ці індикатори об'єднуються в один або декілька блоків – залежно від об'єму компетенції.

Компетенції без рівнів утворюють просту модель, тобто модель, яка охоплює види робіт з простими стандартами поведінки, може мати один перелік індикаторів для всіх компетенцій. У цій моделі всі поведінкові індикатори відносяться до всіх видів діяльності. Наприклад, модель, яка описує роботу лише старших менеджерів компанії, в розділі «Планування і організація» може включати наступні індикатори поведінки:

- складання планів, які розподіляють роботу по термінах і пріоритетах (від декількох тижнів до трьох років);
- складання планів, які точно відповідають цілям діяльності відділу;
- координування діяльності відділу з бізнес–планом компанії.

Єдиний перелік індикаторів поведінки – це те, що потрібне, тому що всі перелічені індикатори поведінки необхідні в роботі всіх старших менеджерів.

Сукупність рівневих компетенцій утворюють складну модель, яка охоплює широкий спектр робіт з різною категоричністю вимог. Поведінкові індикатори в рамках кожної компетенції можна звести в окремі переліки або розділити по «рівнях». Це дозволяє цілий ряд елементів різних компетенцій зводити під один заголовок, що зручно і необхідно, коли модель компетенцій повинна охоплювати широкий діапазон видів діяльності, робіт і функціональних ролей.

Наприклад, вміст компетенції «планування і організація» може використовуватись як для адміністративної, так і для ролі менеджера. Критерії, що ставляться до поведінки людей, зайнятих плануванням і організацією діяльності, різні для різних ролей, але розподіл критеріїв по рівнях дозволяє включити однорідні індикатори поведінки, необхідні при організації і плануванні, в одну модель компетенцій і не розробляти окремі моделі для кожної ролі. При цьому деякі компетенції матимуть всього один або два рівні, а інші – декілька рівнів.

Наприклад, розглядаються декілька рівнів для кожної компетенції. Компетенція «ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ: планування» містить чотири рівні, а «ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ: чіткість менеджменту» – лише два рівні. Один із способів розподілу компетенцій на рівні – зведення стандартів поведінки в групи, позначені цифрами: чим складніше необхідні стандарти поведінки, тим вище рівень. Зазвичай існує певний зв'язок між рівнями компетенцій і складністю діяльності, але цей зв'язок не завжди безпосередній і однозначний. Наприклад, положення старшого менеджера вимагає від співробітника найвищого рівня компетенції «управління стосунками», тоді як молодші менеджери можуть виконувати обмежені за об'ємом ролі подібного роду (розбір претензій, ведення рахунків тощо). З цієї причини багато фірм уникають використання структур, що склалися в них, при складанні рівнів компетенцій.

Іншим методом розподілу компетенцій на рівні є розподіл за професійними якостями, які необхідні працівникові. Цей метод використовується тоді, коли модель компетенцій відноситься до одного рівня роботи або однієї ролі. Наприклад, модель може включати перелік наступних індикаторів:

- вихідні компетенції – це мінімальний набір вимог, необхідних для допуску до виконання роботи;
- видатні компетенції – рівень діяльності досвідченого співробітника;
- негативні компетенції – контрпродуктивні для ефективної роботи на будь-якому рівні стандарти поведінки.

Цей метод використовується у ситуаціях, коли необхідно оцінити різні ступені компетенції групи працівників.

Кластер компетенцій – це набір тісно пов’язаних між собою компетенцій (зазвичай від трьох до п’яти в одній в’язці). Більшість моделей компетенцій включають кластери, що відносяться до:

- інтелектуальної діяльності, наприклад, до аналізу проблем і ухвалення рішень;
- дій, наприклад, до досягнення конкретних результатів;
- взаємодії, наприклад, до роботи з людьми.

Модель компетенцій – це сукупність знань, умінь, навиків і особистих якостей, які необхідні для успішного виконання працівником поставленого перед ним завдання.

Модель компетенцій – це термін для позначення повного набору компетенцій (з рівнями або без них) і індикаторів веління. Моделі можуть містити детальний опис стандартів поведінки персоналу конкретного відділу або стандарти дій, що спрямовані на досягнення спеціальних цілей, але можуть включати і основні стандарти поведінки, розроблена для повного опису ділової структури або діяльності, направленої на досягнення комплексу різноманітних корпоративних цілей. Набір деталей, що входять в опис моделі компетенції,

залежить від передбачуваного практичного вживання конкретної моделі (рис. 3.2)

Якщо всі компетенції, включені в модель, відносяться до всіх видів діяльності компанії або відділу, то таку модель часто називають «Основною моделлю компетенцій».

При створенні ефективної моделі компетенцій керівникам ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» важливо пам'ятати декілька правил [18]:

1. Модель компетенцій повинна відповідати стратегічним цілям і етапу життєвого циклу розвитку підприємства.
2. Модель компетенції повинна бути написаною простою і зрозумілою для всіх мовою.
3. Модель компетенцій не повинна містити великий перелік необхідних характеристик. Оптимальною кількістю вважається 10–15 компетенцій, які формують адекватну для даної посади модель.

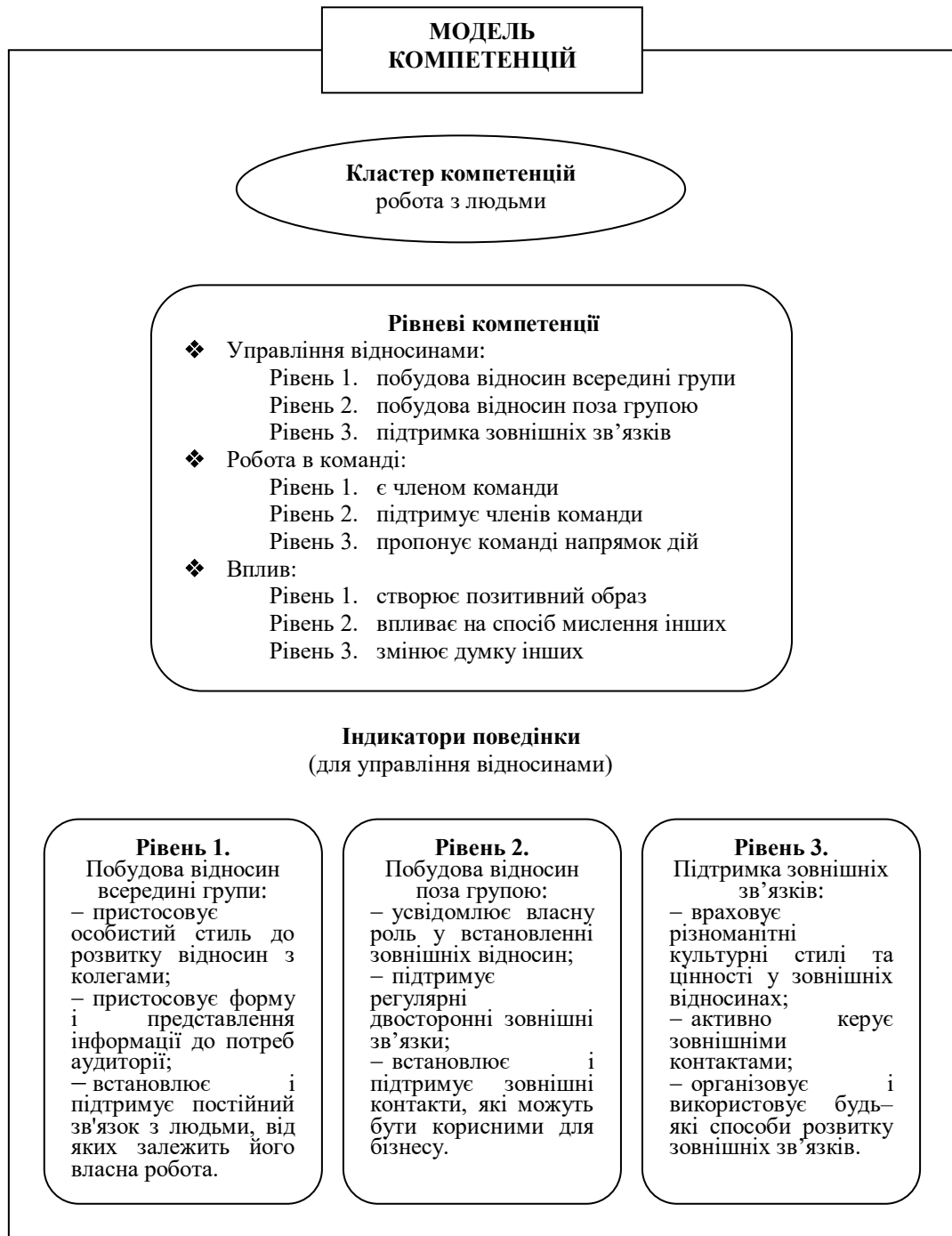


Рисунок 3.2 – Типовий зміст моделі компетенцій [53]

4. Для кожної компетенції, що входить до складу моделі, слід обов'язково прописати «індикатори поведінки», завдяки яким можна оцінити ступінь вираження у працівника необхідних якостей.

5. При здійсненні управлінських процедур (підбір, оцінювання, розвиток, стимулювання тощо) необхідно застосовувати однакову модель компетенцій.

Існує три принципи, яких необхідно дотримуватись при створенні моделі компетенцій, а саме:

1. До розробки моделі необхідно залучати тих людей, які безпосередньо будуть її використовувати.

2. Надавати працівникам повну інформацію про те що і чому відбувається на підприємстві.

3. Прагнути, щоб стандарти поведінки, включені в компетенції, підходили всім користувачам, а форми застосування відповідали інтересам підприємства [56].

Схематично процес створення моделі компетенцій можна зобразити наступним чином (рис. 3.3).

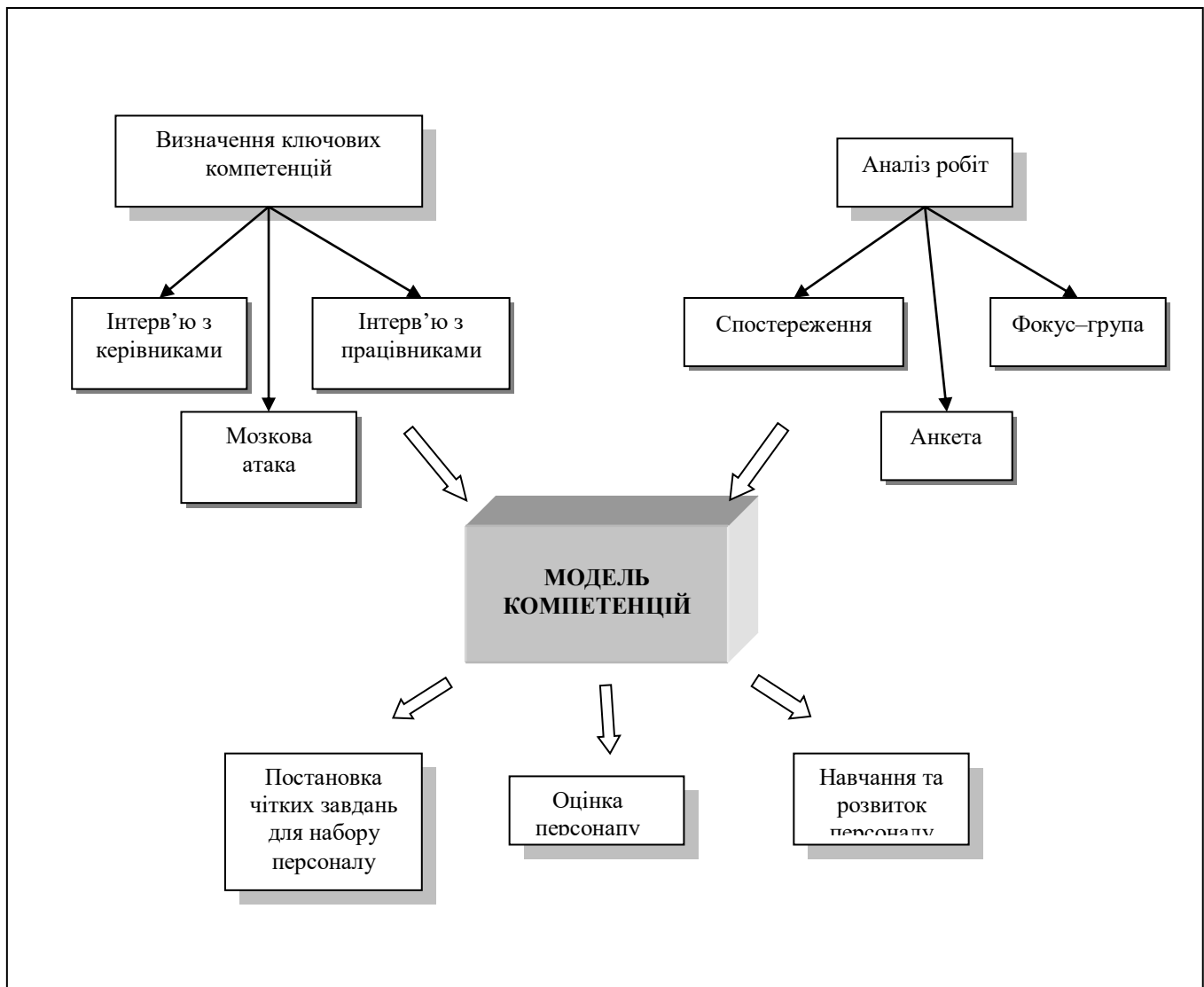


Рисунок 3.3 – Процес створення моделі компетенцій [39]

Загалом алгоритм розробки моделі компетенцій для ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» складатиметься з наступних етапів.

На першому етапі створення моделі компетенцій необхідно провести аналіз робіт тієї посади, для якої розробляється модель компетенцій.

Аналіз робіт – це процедура визначення специфіки і характеру робіт, яка включає опис робочої діяльності, норми виробництва, структуру робочого процесу, умови роботи, необхідність використання технічних засобів. Аналіз робіт дозволяє чітко визначити вимоги до знань, навиків та умінь працівник, який займає дану посаду [18].

Збір інформації для такого аналізу може здійснюватись наступними методами:

1. Глибинне інтерв'ю з працівниками та їх безпосередніми керівниками. Це найбільш поширений спосіб визначення кола обов'язків та зон відповідальності, що характерні для даної посади. Інтерв'ю дозволяє отримати інформацію про виконувані робітниками функції, про проблеми, з якими вони зустрічаються в процесі роботи, ступінь складності виконуваних завдань, рівень фізичного, емоційного та інтелектуального навантаження

2. Анкетування дозволяє охопити більшу цільову аудиторію з меншими затратами часу і структурувати запитання. Проте потрібно врахувати, що при розробці анкет слід особливу увагу приділити чіткості, ясності, зрозумілості в формуванні питань.

3. Спостереження за робочим процесом переважно використовується як додатковий метод збору інформації. Доцільно його використовувати в тих випадках, коли працівник виконує циклічні дії.

Другий етап розробки моделі компетенцій вимагає здійснення обробки, аналізу і зіставлення отриманих даних з бізнес–стратегією підприємства. Необхідно звести всю отриману інформацію в одне ціле і провести усесторонній аналіз робіт. При зіставленні результатів даного дослідження із стратегічними цілями компанії визначається роль і місце даної посади в бізнес–процесах, ступінь її впливу на загальний результат, потенційні можливості та загрози.

Третій етап включає розробку Опису робіт.

Опис робіт – це документ, в якому міститься інформація про те, що реально робить працівник, як він це робить і в яких умовах [18]. Він включає в себе:

1. набір кваліфікаційних характеристик (освіта, досвід роботи, спеціальні знання та навички, якими повинен володіти працівник);

2. особисті характеристики людини, її здатність до виконання конкретних функцій, типова манера поведінки і соціальна роль.

Ці характеристики групуються за ступенем вагомості та значущості для даної посади.

На четвертому етапі проходить безпосередня розробка моделі компетенцій з обов'язковим описом кожної компетенції, яку вона включає, а також визначення позитивних та негативних поведінкових індикаторів.

Проте важливим є не лише правильно розробити модель компетенцій, а й ввести її в дію так, щоб вона принесла найбільшу ефективність. Для цього керівництву ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» пропонується виконати такі кроки [36]:

Крок 1. Сформулювати необхідність введення змін і донести її до працівників підприємства.

Для цього потрібно:

- чітко сформулювати цілі;
- зробити результати очевидними, тобто описати практичну значущість від впровадження змін.

Для того, щоб мінімізувати такий ризик як страх перед змінами, вплив особистих інтересів і залучити працівників в процес реалізації змін потрібно показати особистим прикладом всю важливість компетенцій і визначити чіткий план дій.

Крок 2. Визначення і залучення осіб, які зацікавлені в змінах.

Їх можна класифікувати таким чином:

- ініціатор нововведення (керівництво компанії);
- лінійні менеджери (основні реалізатори змін);
- неформальні лідери, власна думка яких може як сприяти, так і стримувати процес впровадження змін;
- зовнішні агенти змін (консультанти, зовнішні експерти);
- внутрішні експерти (працівники компанії, клієнти, партнери, експерти, знання і вміння яких необхідні для розробки компетенцій);
- споживачі результатів (працівники компанії, які повинні сприйняти отримані результати).

Крок 3. Навчання змінам.

Прийнявши рішення про навчання персоналу топ–менеджер повинен пояснити лінійним менеджерам що таке компетенція, моделі компетенцій, як їх використовувати в управлінні і як будувати взаємовідносини з персоналом. Лінійні менеджери – основні користувачі моделей компетенцій в організації, тому навчання потрібно починати з них. Крім цього потрібно дати працівникам можливість набуття знання і розвинути навички, необхідні для ефективного виконання роботи.

Крок 4. Стимулювання і контроль за змінами.

Оскільки стимули повинні бути прозорими і зрозумілими, сучасними і дієвими, потрібно визначити ряд критеріїв для визначення рівня складності виконуваних робіт і їх реальної цінності для бізнесу.

Оскільки основною діяльністю ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» є роздрібна і гуртова торгівля, а значну кількість становлять працівники, головною задачею яких є забезпечення високого рівня продажів товару, розглянемо приклад компетенції «Одержання і аналіз інформації, пов'язаної з продажами».

Дана компетенція полягає в здатності отримувати і аналізувати інформацію, яка сприяє розумінню специфіки актуального ринку продаж, а також об'єму, співвідношення і вартості продукту, що пропонується. Дана компетенція необхідна в ситуаціях організації проведення персональних продаж, продаж по телефону, online продаж.

В описі цієї компетенції підкреслюється необхідність використання інформації про ринок і тої ролі, яку виконує керівник відділу чи працівник відділу по роботі з ключовими клієнтами в процесі пошуку інформації, її аналізу та передбачувані наслідків для організації.

Необхідні вміння:

1. Консультуватись з колегами щодо інформації, яка їм необхідна для розвитку власних вмінь і розуміння клієнтів і ринку.

2. Знаходити відповідні джерела інформації, які мають відношення до ринку аналогічних продуктів, до конкретних клієнтів та конкурентів.
3. Гарантування надійності, вичерпності та достовірності кожного з джерел інформації.
4. Обирати і використовувати різноманітні аналітичні інструменти і методи аналізу інформації.
5. Збирати інформацію про продажі за допомогою спеціальних можливостей.
6. Визначати цільову категорію для кожного виду пропонованого продукту і налагоджувати ефективну комунікаційну схему.
7. Забезпечувати збереження інформації та її доступність відповідним категоріям людей.
8. Здійснювати безперервний моніторинг та оцінку якості, пов'язаної з продажем товарів.
9. Отримувати зворотній зв'язок від колег щодо актуальності та якості інформації про продажі, що використовується.
10. Працювати з колегами з ціллю виявлення необхідної інформації.

Дана компетенція вимагає певних навиків в роботі керівників різних ланок чи працівників відділу по роботі з ключовими клієнтами:

1. Визначати баланс між вигідним і ризиковим використання інформації з ціллю забезпечення реалізації функції продажу.
2. Налагодження ефективних комунікаційних зв'язків з усіма зацікавленими учасниками процесу збору, аналізу та використання інформації про стан ринку клеїв та герметиків.
3. Безперервний зворотній зв'язок відносно якості отриманої інформації.
4. Професіональна презентація результатів проведеного аналізу.

Також дана компетенція вимагає наявності наступних знань:

1. Важливість використання реальної та актуальної ринкової інформації.

2. Визначення відмінності між первинними та вторинними даними.
3. Визначення тенденцій у сфері даних.
4. Визначення джерел інформації про ринок.
5. Використання різних аналітичних інструментів для аналізу інформації.
6. Використання різних способів презентації кількісної та якісної інформації про стан досліджуваного ринку.
7. Визначення способів отримання зворотного зв'язку від колег відносно якості про продажі.
8. Оцінка надійності, вичерпності та достовірності інформації про стан ринку.
9. Як використання інформації про продажі може змінити маркетингову стратегію підприємства.

Моделі компетенцій дозволяють створити набір критеріїв розвитку персоналу, а це, в свою чергу, надасть підприємству дві важливі переваги:

- можливість розробки загальної мови для описання ефективної роботи цілої організації, яка допоможе встановити взаєморозуміння між працівниками різних відділів та рівнів;
- можливість досягнення високого рівня узгодженості при оцінюванні працівників, при відборі кандидатів для підвищення, при розробленні програм навчання.

Проте, жодна модель компетенцій не принесе очікуваного ефекту, якщо будуть виконуватись типові помилки при впровадженні даної технології [18]:

- застосування шаблоні моделей компетенцій, які не адаптовані до умов і специфіки бізнесу даного підприємства;
- розробка моделей компетенцій під конкретну особу, а не під посаду;
- відсутність системності у використанні моделі;
- включення завищених вимог до працівників у компетенції, які не є обов'язковими для даної посади.

Можна сказати, що моделі компетенцій – це вісь, навколо якої будується система розвитку персоналу торговельного підприємства. Значною перевагою даного підходу є його здатність не лише визначати найбільш професійно компетентних працівників, а й працівників, які можуть бути максимально ефективні в рамках конкретної організаційної культури.

Отже, при правильному використанні даної методики моделі компетенції можуть здійснити великий вклад у досягнення цілей організації, таких як встановлення рівня виконання завдань; визначення необхідності підвищення якості виконання завдань; визначення потенціалу наслідування і розвитку; обговорення варіантів кар'єрного росту і напрямів діяльності працівників.

Проаналізувавши даний підхід, можна зробити висновок, що розроблення і впровадження моделі компетенцій дозволить підприємству перейти на нову, більш ефективну сходинку в управлінні персоналом. Окрім цього, він дозволить керівникам перейти від «режиму ручного управління», який потребує великих затрат часу і сил, до стандартизованих процедур.

Отже, основна мета пропонованого заходу полягає у збільшенні продуктивності праці через підвищення кваліфікації працівників (в тому числі нових), шляхом запровадження ефективних навчальних програм, тренінгів та семінарів.

Вхідні дані для розрахунку наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Дані для розрахунку заходу впровадження навчальних програм

№	Чисельність нових працівників, яких планується навчити за рік	$Ч_{н.п.} = 940$ осіб
1	2	3
41.	Витрати на розробку програми одного курсу	$V_{розр.} = 40\,000$ грн.
2.	Тривалість одного навчального курсу:	$T = 12$ годин
3.	Середня погодинна ставка викладача	$C_{год.} = 500$ грн.
4.	Очікуване підвищення продуктивності після навчання	$ПП_{підв.} = 15\%$ від поточної продуктивності;
5.	Середній дохід від одного працівника до навчання	$D_{поч.} = 642,58$ тис. грн./ рік;
6.	Додаткові витрати на створення платформи для дистанційного навчання	$V_{платф.} = 30\,000$ грн. щорічно

Сумарні витрати на реалізацію заходу $B_{\text{зах.}} = 30\,000 + 40\,000 + (940 \times 12 \times 500) = 5\,710\,000$ грн.

Очікуваний річний приріст доходу від підвищення продуктивності:

$$D = 940 \times 642\,580 \times 0,15 = 90\,603,78 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо річний економічний ефект від пропонованого заходу ($E_{\text{р.ек.}} = E_{\text{н}} \times \Delta K$, де $E_{\text{н}}$ – показник нормативної економічної ефективності, ΔK – капітальні витрати):

$$E_{\text{р.ек.}} = 0,15 \times 5\,710\,000 = 856\,500 \text{ грн.}$$

Розрахунок економічної доцільності заходу показав, що впровадження навчальних програм для нових працівників є ефективним рішенням, спрямованим на підвищення продуктивності праці. Оскільки загальні (капітальні) витрати на реалізацію заходу склали 5 710 000 грн., що включає розробку навчальних програм, створення дистанційної платформи та оплату роботи викладачів, а річний економічний ефект від реалізації за нормативним показником становить 856 500 грн. і підтверджує його доцільність. Також основним показником є очікуваний річний приріст доходу завдяки підвищенню продуктивності праці, який становить 90 603,78 тис. грн., що значно перевищує витрати, тому у підприємства є можливість їх покрити, враховуючи майбутнє збільшення доходів.

Таким чином, впровадивши ефективні навчальні програми, тренінги та семінари підприємство збільшить продуктивність праці, через підвищення кваліфікації працівників, а також зможе знизити витрати на помилки через недостатню підготовку нових співробітників, зменшити простої та підвищити якість виконання робіт. В результаті використання навчальних програм для підприємства мають відбутися позитивні зміни, які відобразяться на ефективності його діяльності в тому числі через продуктивність праці та розмірі доходу від основного виду діяльності, але також потрібно буде ретельно стежити за рівнем засвоєння наданої інформації.

3.2 Грейдинг як метод удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна»

На сьогоднішній день система грейдів – це найкраща і єдино виправдана система нарахування посадових окладів на основі бальною–факторного методу і матрично–математичних моделей. Автором цієї методики є американський вчений Едвард Хей. Тому часто жартома називають її «зарплатомер по Хею». Наростання популярності і попиту на методи грейдів обумовлено тим, що вони пройшли випробування часом.

Для початку визначимо, що є що. Грейдинг (від англ. Grading) – класифікація, сортування, упорядкування. Грейдірованіє – це позиціювання посад, тобто розподіл їх в ієрархічній структурі підприємства відповідно до цінністю даної позиції для підприємства.

Дуже важко знайти такий універсальний метод оплати праці, який враховував би інтереси і роботодавця, і працівника. Підприємство завжди намагається платити з урахуванням своїх цілей, але рівно стільки, щоб працівник не йшов, а останній у свою чергу прагне отримувати якомога більше. Саме система грейдів дозволяє «пов'язати» оплату праці і логіку бізнесу, а також розв'язати вузол проблем, пов'язаних з мотивацією персоналу.

На сьогоднішній день в практику впроваджуються наступні системи грейдів та їх модифікації в залежності від ступеня складності.

Перша ступінь складності – система ранжирування посад за ступенями складності. Вона не вимагає математичних розрахунків і може бути впроваджена топ–менеджерами компанії після їх попередньої підготовки. Нічого спільного з оригінальною версією системи грейдів вона не має. Але деякі консультанти масово впроваджують її на російських і українських підприємствах малого та середнього бізнесу.

Друга ступінь складності – це система Едварда Хея, яка дійсно заснована на бальною–факторних методах. Але це не оригінальний варіант, а система грейдів, яку американські консалтингові компанії модифікували під ринок

країн СНД. Її версію (з деякими спрощеннями для полегшення сприйняття) ми і викладемо у цьому розділі далі. Приблизно такий варіант можна впровадити в фірмах з невеликим штатом.

Третя і четверта ступінь складності – це справжні оригінальні системи грейдів, які, незважаючи на свою копірайтерську захищеність, знайшли свій вихід на ринки Росії та України. Ці системи засновані не тільки на бальному–факторному методі, але і на правильних, складних математичних розрахунках ваги, кроку, на матрицях, профільно–направляючих таблицях, графіках і найголовніше – на точному і послідовному дотриманні етапів методології. Ці методи дуже трудомісткі. Їх впровадження розтягується на період від 6 місяців до одного року і супроводжується великою кількістю документообігу та супровідних рекомендацій. Тому тут без зовнішнього консультанта не обійтися.

Впровадження цієї системи оплати праці робить підприємство конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішньому ринках, оскільки підвищується «прозорість» компанії для інвесторів і, відповідно, збільшується капіталізація.

До того ж, запровадивши систему грейдів, підприємство може позиціонувати себе як серйозного гравця на світовому ринку праці та залучати на роботу або до співпраці топ–менеджерів, а також висококласних фахівців зі всього світу.

Система грейдів оцінює всі типи робочих місць, що робить її надзвичайно цінним інструментом у формуванні структури оплати праці. Критерієм при оцінці посад є рівень впливу позиції посади на компанію в цілому і вид впливу на кінцевий результат.

У чому відмінність тарифної системи від грейдів?

У багатьох фахівців з оплати праці може скластися враження, що грейдівування – аналог тарифної системи. Безперечно, схожість є. Адже і тарифно–розрядна сітка, і грейдівування представляють собою ієрархічну структуру посад, де оклади вибудовані за наростаючим принципом. Але є й істотні відмінності (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Відмінність між тарифною системою і грейдами

Тарифні системи	Системи грейдів
1. Побудовані на основі оцінки професійних знань, навичок та стажу роботи.	1. Передбачає більш широку лінійку критеріїв, включає такі показники оцінки посади, як: – Управління; – Комунікації; – Відповідальність; – Складність роботи; – Самостійність, – Ціна помилки та інші.
2. Посади шикуються за наростаючим принципом.	2. Грейдинг допускає перетин частин двох прилеглих грейдів. У результаті цього робочий або майстер нижчого грейду завдяки своєму професіоналізму може мати більш високий посадовий оклад, ніж, наприклад, фахівець з охорони праці, що знаходиться в грейду, що стоїть поряд вищого порядку.
3. Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті, помноженої на коефіцієнти.	3. Структура грейдів побудована тільки на вазі посади, яка прораховується в балах.
4. Всі посади вибудовується строго наростання вертикалі (від робітника до керівника).	4. Посади розміщуються тільки за принципом важливості для компанії.

Так, наприклад, на підприємстві, яке займається інтелектуальними розробками, слідом за управлінцями буде йти Грейд ІТ–персоналу як основного заробляє і приносить прибуток, а вже потім буде розміщуватися Грейд службовців (юристів, менеджерів і т. д.).

У першу чергу система грейдів зручна для великих і середніх підприємств, оскільки, на відміну від вертикального побудови кар'єри, вона дозволяє будувати кар'єру горизонтально, всередині свого рівня. Наприклад, підвищення кваліфікації робочим, освіти позначиться на рівні оплати, оскільки

підвищиться вага фактора знання, і зарплата зросте, незважаючи на те, що працівник буде залишатися на своїй посаді. До того ж на великих підприємствах існує велика кількість посад, що створює багато проблем. Тому в раніше застосовуваних системах визначення посадових окладів доводилося формально іменувати посади, щоб якимось чином розмістити їх в ієрархічній вертикалі. Цю проблему вирішує система грейдів.

Впровадження системи грейдів на підприємстві відбувається в кілька етапів, а саме:

1. Підготовка робочої групи, вивчення методики.
2. Розробка документації (концепція, стан та інші).
3. Оцінка посад (анкетування, інтерв'ювання, бесіда).
4. Визначення вимог до посад, уточнення факторів.
5. Розподіл факторів по рівнях (ранжування).
6. Оцінка кожного рівня.
7. Оцінка ваги фактору.
8. Розрахунки кількості балів для кожної посади.
9. Розподіл балів за грейдів.
10. Встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів.
11. Відтворення графіка і аналіз результатів.

Оскільки етапи 1–3 – це підготовчі, дуже об'ємні в описі етапи, то в даному публікації вони розглядатися не будуть. Бажано, щоб на цих етапах впровадження системи грейдів допомагав навчений внутрішній експерт або зовнішній консультант. Це дозволить уникнути помилок надалі.

Тепер перейдемо до основної частини побудови системи грейдів.

Етап 4. Визначення вимог до посад, уточнення факторів

Це один з найскладніших етапів, оскільки вимагає вибірки ключових чинників для кожної посади. Ці фактори повинні бути не тільки зрозумілі, але і розподілятися за рівнями складності. Тут обов'язково треба враховувати специфіку підприємства, підрозділу, а також вимоги, що пред'являються до

посади. Проаналізуємо практичне застосування системи грейдів на ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна».

Спочатку потрібно визначитися із загальними критеріями оцінки посад, якими можуть бути:

- навички;
- знання;
- здібності;
- цінність;
- складність;
- обов'язки і т. д.

Нерідко виникає необхідність розподілу факторів на субфактори, що дозволяє глибше і різноманітніше розкрити і, відповідно, точніше оцінити посаду.

Штат ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» досить об'ємний і складається з великою кількості посад. Побудова системи грейдів для такого штату буде мати досить складну структуру, тому виділимо ключові посади які характерні для організаційної структури ТОВ «Метро Кеш енд Керрі» і зробимо відповідний аналіз можливості впровадження даної системи.

Після аналізу організаційної структури виділили 16 ключових посад згідно яких проведемо аналіз.

Для оцінки посад виділимо наступні фактори (табл. 3.3.):

- управління співробітниками;
- відповідальність;
- самостійність в роботі;
- досвід роботи;
- рівень спеціальних знань (кваліфікація);
- рівень контактів;
- складність роботи;
- ціна помилки.

Таблиця 3.3 – Ключові фактори оцінки посад

Рівень факторів	Опис рівня
Фактор 1. Управління співробітниками	
A	Відсутні підлеглі, тобто немає необхідності керувати співробітниками
B	Відсутні прямі підлеглі, періодична координація робіт інших співробітників у рамках поставленої задачі
C	Координація дій робочої групи (2–3 особи)
D	Управління групою підлеглих для регулярного виконання функціональних завдань
E	Управління підрозділом: вплив, контроль, постановка завдань, мотивація і лідерство. Необхідність як вертикальних, так і горизонтальних взаємодій
F	Керівництво групою підрозділів, переважно вертикальні владні взаємодії
Фактор 2. Відповідальність	
A	Відповідальність тільки за свою роботу, відповідальність за фінансовий результат своєї діяльності відсутня
B	Відповідальність за фінансові результати окремих дій під контролем безпосереднього керівника
C	Відповідальність за фінансові результати регулярних дій в рамках функціональних обов'язків
D	Вироблення рішень, що впливають на фінансовий результат робочої групи або підрозділи, узгодження рішень з безпосереднім керівником
E	Повна відповідальність за фінансові результати роботи підрозділу, за матеріальні цінності, організаційні витрати в рамках бюджету підрозділу
F	Повна відповідальність за фінансові та інші результати цілого напрямку робіт (Групи підрозділів)

Обов'язковою умовою цього етапу є визначення набору універсальних чинників для оцінки всіх посад (від робітника до директора), тобто весь персонал компанії повинен оцінюватися по одному набору критеріїв оцінки.

Етап 5. Розподіл факторів по рівнях (ранжування)

Фактори розподіляються за рівнями складності. Від точного і зрозумілого опису кожного рівня багато в чому залежить коректність оцінки посади. Крок між рівнями повинен бути однаковим. Кількість самих рівнів залежить від того, з якою точністю ви хочете провести оцінку. Так, для опису факторів ТОВ

«Метро Кеш енд Керрі Україна» ми використали шість рівнів складності. І найменували їх А, В, С, D, E, F (табл. 3.2).

Етап 6. Оцінка кожного рівня

Кожному рівню присвоюються бали в залежності від ступеня складності та прояви рівня. Оскільки ми виділили штат, який складається з 16 ключових посад, ми не будемо присвоювати кожному рівню великі бали, щоб не ускладнювати методику розрахунку. Тому в наведеному прикладі ми оцінили рівні наступним чином:

А – 1 бал; В – 2 бали; С – 3 бали; D – 4 бали; E – 5 балів; F – 6 балів.

Важливо на цьому етапі дотримуватись наступних рекомендацій:

– Потрібно використовувати об'єктивні процедури бальної оцінки посади, так як суб'єктивні викривлення приведуть до великих проблем у подальшому. Адже основна мета системи грейдів – зробити так, щоб компанія, з одного боку, могла утримувати своїх співробітників, виплачуючи їм конкурентоспроможне винагороду, а з іншого – зберігала ефективність своїх витрат на ФОП;

– Прагнути до гармонізації усіх позицій і оцінювати їх за однаковими правилами;

– Крок між рівнями повинен бути однаковим.

Підсумком цього етапу впровадження системи грейдів є таблиця з перерахованими факторами і розподілом на рівні, з визначенням кількості балів за наростаючим принципом (див. табл.3.4.,3.5).

Таблиця 3.4 – Сумарний бал для посади директора ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна»

Фактор оцінки	Рівень відповідності фактора оцінки і його вага, в балах						Значущість фактора за 5-ти бальною шкалою	Загальний бал по фактору
	A=1	B=2	C=3	D=4	E=5	F=6		
Управління співробітниками						6	5	30
Відповідальність						6	5	30
Самостійність у роботі						6	5	30
Досвід роботи						6	5	30
Рівень спеціальних знань (кваліфікація)						6	5	30
Рівень контактів						6	5	30
Важкість роботи						6	5	30
Ціна помилки						6	5	30
Сумарний бал								240

Таблиця 3.5 – Сумарний бал для посади старшого керуючого ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна»

Фактор оцінки	Рівень відповідності фактора оцінки і його вага, в балах						Значущість фактора за 5-ти бальною шкалою	Загальний бал по фактору
	A=1	B=2	C=3	D=4	E=5	F=6		
Управління співробітниками						6	5	30
Відповідальність					5		5	25
Самостійність у роботі						6	5	30
Досвід роботи	1						5	5
Рівень спеціальних знань (кваліфікація)						6	5	30
Рівень контактів						6	5	30
Важкість роботи			3				5	15
Ціна помилки				4			5	20
Сумарний бал								185

Етап 7. Оцінка ваги фактору

Розрахунки цього етапу здійснюються в залежності від ступеня важливості кожного з описаних факторів для компанії. Для ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» ми взяли значущість чинника за 5–бальною шкалою. При підрахунку потрібно враховувати ступінь важливості по наростанню балів від 1 до 5 (табл. 3.3.,3.4). Обов'язковою умовою цього етапу є використання в ході оцінки однакових правил розрахунків за кожним фактору.

Етап 8. Розрахунок кількості балів для кожної посади

Формула для горизонтального підрахунку має вигляд:

$$\text{Підсумковий бал по фактору} = \text{вага рівня в балах} \times \text{вага фактора} \quad (3.4)$$

Для вертикального підрахунку:

$$\text{Сумарний бал посади} = \text{сумі підсумкових балів по факторах} \quad (3.5)$$

Точно так само розраховується сумарний бал по всім іншим посадам. Так, в ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» сумарний бал для інших посад буде наступним:

- прибиральниця – 10 балів;
- робітник відділу – 36;
- секретар – 55;
- бухгалтер – 72;
- керівник відділу – 78;
- аналітик – 90;
- спеціаліст по роботі з клієнтами – 100;
- головний інженер з ТБ – 128;
- начальних охорони – 134;
- начальник відділу кадрів – 145 балів;
- керівник HR-відділу – 164;
- старший бухгалтер – 168;
- управляючий торгівельною залюю – 184.

Етап 9. Розподіл балів за грейдами

За результатами підрахунків всі посади шикуються в ієрархічну піраміду в залежності від отриманого сумарного балу. Потім цю піраміду необхідно розбити на грейди.

Посади групуються в грейди за принципом отримання приблизно однакової кількості балів, на підставі виконуваних функцій і залежно від ступеня значущості даної позиції для підприємства. У результаті в кожен грейд повинні потрапити тільки близькі за отриманими оцінками посади. Після

виконаної роботи в ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» вийшло 9 грейдів (див. табл. 3.6).

На даному етапі стане зрозуміло, що грейти – це зібрані в інтервали (бальний і окладних) посади на підставі певних аналогій (подібність за змістом виконуваних робіт і рівнозначності посад).

Таблиця 3.6 – Таблиця грейдів оцінки посад

№ грейду	К-ть балів	Підрозділ підприємства	№ посадової картки	Посада	Категорія персоналу	Розмір заробітної плати			Премія, %
						min	Серед.	max	
1	8–25	Виробництво	12	Працівник клінінгової компанії	Обслуговуючий	470	520	570	10
2	26–45	Виробництво	7	Робітник відділу	Робочий	550	625	700	30
3	46–65	Адміністрація	9	Секретар	Службовці	600	700	800	30
4	66–80	Виробництво	6	Керівник відділу	Спеціалісти	900	1000	1100	35
		Бухгалтерія	8	Бухгалтер	Спеціалісти	800	900	1000	20
5	81–100	Логістичний відділ	10	Спец. по роб. з клієнтами	Спеціалісти	1100	1200	1300	30
			4	Аналітик	Спеціалісти	1000	1100	1200	30
6	101–135	Виробництво	21	Начальних охорони	Спеціалісти	1300	1400	1500	35
			26	Головний інженер з ТБ	Спеціалісти	1200	1300	1400	40
7	136–170	Бухгалтерія	15	Старший бухгалтер	Спеціалісти	1600	1700	1800	40
		Служба персоналу	18	Керівник HR-відділу	Спеціалісти	1500	1600	1700	40
		Відділ кадрів	11	Керівник відділу кадрів	Спеціалісти	1400	1500	1600	30
8	171–190	Адміністрація	19	Старший УТЗ	Керуючий	2500	2600	2700	40
			24	УТЗ	Керуючий	2300	2400	2500	40
			16	Асистент директора	Керуючий	2100	2200	2300	40
9	191–240	Адміністрація	13	Директор	Керуючий	2800	3000	3200	40

Тепер ми повинні «накласти» на ці грейди отримані бали. Для цього використовується формально–статичний метод. У нашої компанії вся сукупність сумарних балів розбилася на 9 інтервалів (грейдів). Далі визначаємо межі грейдів. Бали розподілилися за грейдів наступним чином:

- у 9–й грейд увійшли посади, отримали в сумі від 191 до 240 балів;
- у 8–й – від 171 до 190 балів;
- в 7–й – від 136 до 170 балів;
- у 6–й – від 101 до 135 балів;
- у 5–й – від 81 до 100 балів;
- в 4–й – від 66 до 80 балів;
- в 3–й – від 46 до 65 балів;
- в 2–й – від 26 до 45 балів;
- в 1–й – від 8 до 25 балів.

Також нам необхідно провести категоризацію посад. Для ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» визначились наступні підрозділи і категорії персоналу (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.7 – Підрозділи і категорії персоналу

Підрозділ	Персонал
Адміністрація	Керуючий
Бухгалтерія	Спеціалісти
Служба персоналу	Службовці
Відділ кадрів	Робочий
Виробництво	Обслуговуючий

Етап 10. Встановлення посадових окладів і розрахунків вилок окладів

Обов'язковою умовою для цього етапу є визначення розміру посадового окладу за результатами розрахунків балів. Воно повинно проводитися за єдиними правилами, незалежно від позиції та підрозділи.

Для встановлення посадового окладу необхідно зібрати інформацію про ринкову вартість різного виду робіт. При цьому необхідно враховувати:

- внутрікорпоративну політику;
- фінансове становище і потенціал компанії;
- зовнішньоекономічну політику.

У нашому випадку це будуть ключові посади, що входять до штату ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна».

Ринок праці аналізуємо для того, щоб зрозуміти, скільки платять у середньому за аналогічну посаду на інших підприємствах, і на підставі отриманих даних прийняти зважене рішення. Але перед занесенням зібраних ринкових даних у таблицю необхідно погодити їх з директором компанії.

Нижня межа вилки окладу, тобто мінімального посадового окладу, буде відповідати середньому рівню ринкової вартості посади. Але якщо фінансове становище компанії не дозволяє, тоді мінімальний посадовий оклад буде таким же, як і мінімальний ринковий.

Потім для кожного грейда встановлюється діапазон окладів, так звана вилка. Потрібно пам'ятати, що вона визначається не для кожної посади окремо, а для всього грейда.

Оскільки посадовий оклад відображає основну цінність робочого місця, а не ефективність конкретного працівника, то можна «накладати» вилку однакового діапазону на кожен Грейд.

Діапазони задають верхній і нижній рівень. Розмір діапазонів залежить від представлення компанії про те, яким чином ці ж діапазони підтримують кар'єрне зростання і інші цінності організації. Тому вилка, як правило, має постійне значення. Назви рівнів вилки й будуть категоріями професійного зростання (див. рис. 3.4).

Поставивши, таким чином, середньоринковий оклад як мінімального у своїй компанії, ми автоматично піднімаємо авторитет і конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. А 30-відсотковий діапазон підвищення окладу в рамках однієї посади є сильним мотивуючим фактором.

Також потрібно пам'ятати, що мінімальний посадовий оклад найнижчого (останнього) грейда не повинен бути нижче державних норм і гарантій, тобто не нижче встановленого державою розміру мінімальної зарплати.

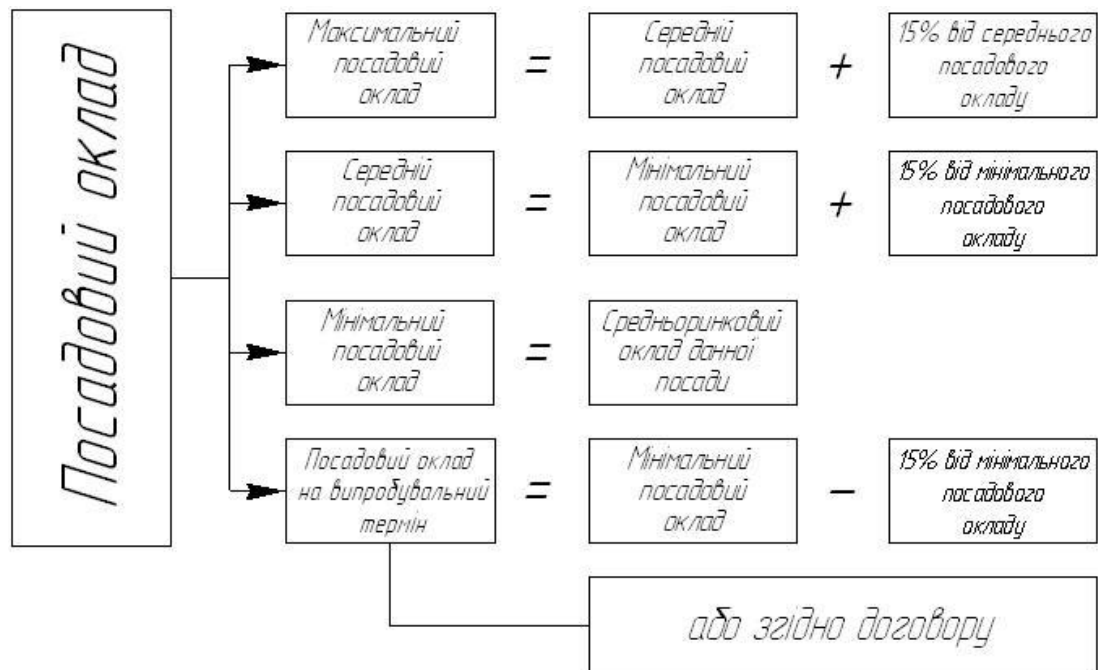


Рис. 3.4 – Діапазони вилки посадового окладу

Тому перед введенням в дію остаточних розрахунків системи грейдів необхідно обов'язково перевірити цей посадовий оклад на відповідність його КЗпП і Закону «Про оплату праці».

Підсумком роботи стає типовий формат таблиці з описом всіх внутрішньо корпоративних позицій, що включають назву посад, їх лінійну належність, підпорядкування, номер грейда, інтегральні показники цінності кожної посади, належність до рівня грейда, зарплатну вилку (див. табл. 3.5).

Тепер видно, що розмір балів відповідає місцем посади в грейду і, відповідно, розміру зарплати.

Етап 11. Відтворення графіка і аналіз результатів

Проробивши весь обсяг роботи і завершивши всі етапи, можна графічно зобразити отриманий результат (див рис 3.2). Цей графік об'єднає всі ключові посади нашої компанії в єдине ціле, а також вибудує і впише отриману ієрархічну структуру в єдину систему координат.

Обов'язковою умовою побудови графіка є перетин шматочків грейдів. Місця перетину – це перспектива професійного росту і, відповідно, підвищення посадового

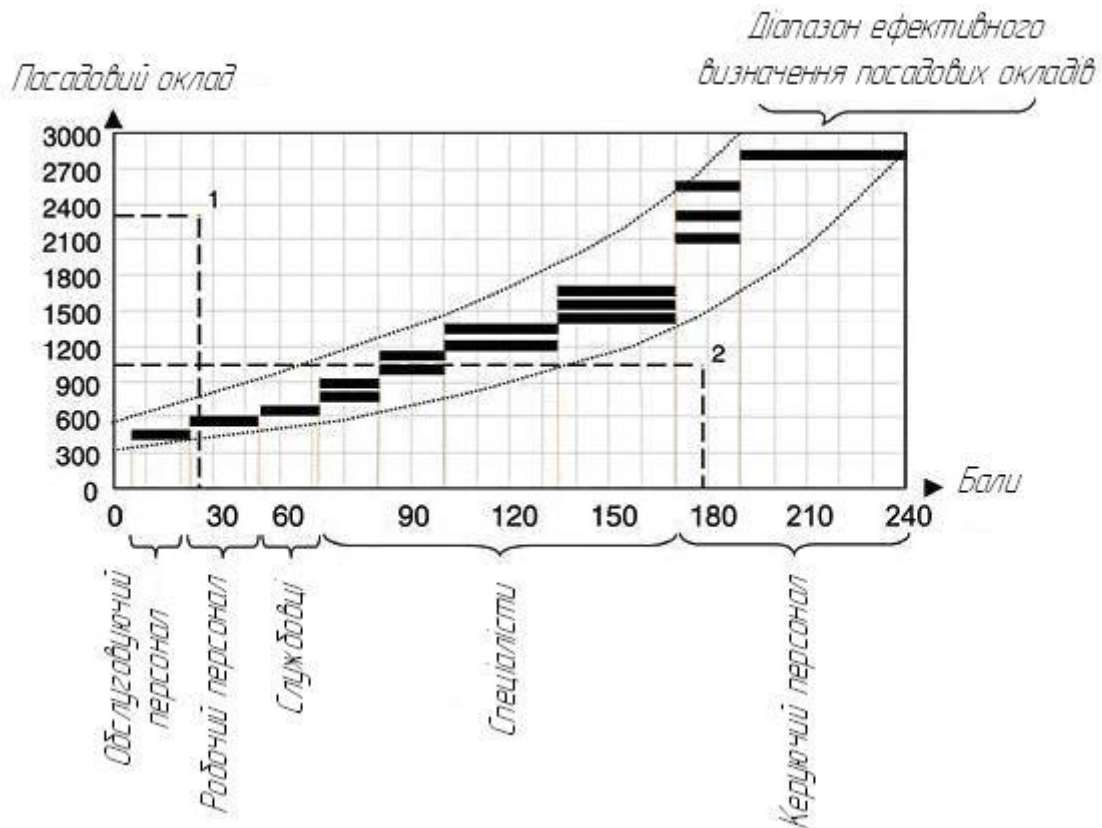


Рис. 3.5 – Графік грейдів

окладу. Такий перетин доводить, що робітник–професіонал може отримати у своєму грейду більше, ніж будь–який фахівець в сусідньому грейду більш високого порядку.

На підставі рис 3.5. можна робити різні аналітичні висновки.

Дана схема пояснює ієрархію посад за змістом роботи. Кожна позиція цієї структури визначає вимоги до кожної посади, а також дозволяє службовцям визначити:

- свою підпорядкованість;
- міру відповідальності;
- потреба в розвитку (підготовки кадрів).

Але найголовнішим є те, що відразу ж при отриманні даних остаточної зведеної таблиці та перенесення їх на графік можна буде визначити, на яких місцях і в яких підрозділах є невідповідність в оплаті праці.

Як наочний приклад, ми додатково поставили віртуальні точки № 1 і № 2.

Уважно проаналізувавши, ми можемо зробити висновок про те, що ці точки «випадають» із загального коридору нарахування посадових окладів.

Так, наприклад, точка № 1 говорить про те, що необхідні цією посадою знання, повноваження, відповідальність невеликі, а оплата за них визначена значна. Відповідно, ця посада переоцінена за шкалою посадового окладу і недооцінена за бальною шкалою.

Тепер розглянемо точку № 2. З графіка видно, що тут усе з точністю до «навпаки». Цієї посади ми дали великі повноваження, але оплату визначили несумірні з навантаженням. Отже, ця посада переоцінена за бальною шкалою і недооцінена за шкалою посадового окладу.

У таких випадках необхідно ці невідповідності переглянути і усунути повторним перерахунком.

З аналізу графіка (рис 3.5.) видно, що всі посади потраплять в недеформований коридор, який називається діапазоном ефективного визначення посадових окладів, отже наші підрахунки є достовірні і об'єктивні.

Як показує практика застосування системи грейдів на підприємствах, то впровадження даної системи на ТОВ «Метро Кеш енд Керрі» надасть наступні переваги:

- допомагає керувати фондом оплати праці (ФОП) і робить систему нарахування зарплати гнучкою;
- підвищує ефективність ФОП від 10 до 30%;
- впорядковує дисбаланс зарплати на підприємстві. Коли принцип нарахування зарплати стає прозорим, то відразу відпадають ліниві і даремні співробітники, які звикли тільки вибивати надбавки. У той же час автоматично підвищується базовий оклад тих, хто реально відіграє важливу роль для підприємства;

- дозволяє, при необхідності, швидко проводити аналіз структури як посадових окладів, так і постійної частини зарплат, а також відслідковувати їх динаміку;
- є зручним інструментом для визначення розміру базового окладу новій посаді;
- дозволяє відслідковувати рівні та підрозділи, де є невідповідності в нарахуваннях зарплати;
- дозволяє порівняти рівні виплат своєї компанії з виплатами інших в одному сегменті ринку або ж у межах концерну;
- дозволяє співвідносити середню заробітну плату будь-якій посаді у своїй компанії із середньо ринковими;
- дозволяє усунути істотну неефективність роботи, так як виявляє дублювання функцій, невміле керівництво лінійних менеджерів своїми підлеглими;
- вирішує проблему нарахування доплат за роботу, виконану за стандартами, які є нижче або вище посадових;
- полегшує процес індексування зарплат;
- дозволяє визначити, в яку суму обходиться підприємству посаду будь-якого рівня;
- є ефективним способом інтеграції різнокаліберних підрозділів холдингу в єдину структуру;
- оптимізує розстановку трудових ресурсів.

Отже, з даного розділу можна зробити висновок, що у сучасних умовах організації змушені здійснювати свою діяльність в умовах нестабільного середовища, тому керівництву життєво необхідні інновації, котрі допоможуть знайти талановитих працівників, які здатні швидко реагувати на зміни і працювати в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Серед методів, які зможуть покращити діяльність організації в області розвитку персоналу ми пропонуємо грейдинг та моделі компетенцій. Це сучасні методи, які заслуговують уваги, адже їх впровадження доволі ефективно впливають на

розвиток організацій, що доведено досвідом як вітчизняних, так і закордонних компаній.

ВИСНОВКИ

На завершення дослідження зрештою основні положення дипломної роботи.

У становленні кадрового менеджменту як професійної діяльності протягом XX сторіччя досить чітко виділяються періоди, пов'язані з висуванням принципово нових ідей, доктрин і підходів у кадровій роботі. У період між Першою і Другою світовими війнами, апелюючи головним чином до досвіду розвинутих країн Заходу, звичайно говорять про два основні підходи в роботі з персоналом:

- доктрині наукового управління, чи наукової організації праці;
- доктрині людських відносин.

Якщо перша доктрина акцентувала увагу на використанні методів оптимізації організаційних, технічних і соціальних компонентів виробничих систем, то друга доктрина прагнула розкрити значення морально–психологічних і соціально–організаційних факторів в ефективному функціонуванні персоналу організацій.

Набагато складніше дати одномірну класифікацію для підходів, що застосовувалися в роботі з персоналом у другій половині XX ст. Поява безлічі шкіл (у тому числі національних) в області кадрового менеджменту, взаємний обмін досвідом роблять дуже сумнівної однозначну класифікацію цих підходів. Скоріше, можна говорити про парадигмальну спрямованість відбуваючихся "тектонічних" зрушень у домінуючих концептуальних схемах управлінського мислення. Проникнення ідей гуманістичної психології, зразки підприємницького героїзму, максимальне залучення персоналу в справи фірми, демократизація стилю організаційного поведіння і делегування відповідальності, якість продукції, послуг і робітничого середовища персоналу, інвестування в людський капітал, багатофункціональні робочі й управлінські команди – такий неповний перелік ключових характеристик згаданих змін. Їхня природа – у трансформації форм організації спільної діяльності в XX ст.

У процесі розвитку управління як науки використовувалися різні підходи до розуміння того, що є управління. Управлінський підхід детермінував погляд на людину, його місце в організації й оптимальні важелі впливу. Так, метафора організації як машини сформувала погляд на людину як на деталь, гвинтик у механізмі, стосовно якого можливе використання людських ресурсів.

Органічний підхід до управління породив дві основні метафори. Перша – організація як особистість, де кожна людина – самостійний суб'єкт, що володіє власними цілями, цінностями, представленнями про правила поведінки. Стосовно такого активного суб'єкта – партнера організації в досягненні її цілей можливо лише управління шляхом постановки погоджених з ним цілей. А для цього треба добре уявляти собі специфіку потреб, основну орієнтацію людини. Друга метафора – мозок – складний організм, що включає в себе різні підструктури, з'єднані різноплановими лініями – комунікації, управління, контролю, взаємодії. Стосовно такої складної системи можна говорити лише про управління ресурсами, спрямованому на оптимальне використання наявного потенціалу в процесі досягнення поставлених цілей.

У рамках гуманістичного підходу була запропонована метафора організації як культури, а людини – як розвиваючоїся в рамках визначеної культурної традиції істоти. Реалізовувати функцію розвитку персоналу стосовно такого співробітника можливо тільки в рамках підходу – управління людиною, не тільки самостійною, активною істотою, але і такої, що притримується визначених цінностей, правил, прийнятих норм поведіння.

«Метро Кеш енд Керрі» – це міжнародна компанія, представлена в 29 країнах світу. Статутом підприємства визначено, що предметом і цілями діяльності Товариства є експлуатація торговельних комплексів, продаж товарів споживачам, оптова та роздрібна торгівля, а також інша господарська діяльність з метою отримання прибутку.

Аналіз основних техніко–економічних показників дає змогу уявити чітку картину фінансового стану ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» і зробити наступні висновки:

– Як свідчать дані виручка ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» щороку зростає. Так, у 2023 році її величина складала 138 231 тис. грн., у 2024 році відбулося збільшення на 47 976,2 тис. грн. або на 34,71%, у 2025 році виручка зросла на 61693 тис. грн. або на 33,13%. Такі зміни відбулися здебільшого за рахунок зростання цін на продукцію підприємства, а також несуттєвого збільшення обсягів реалізації.

– Собівартість реалізованої продукції також має стабільну тенденцію до зростання. У 2023 році собівартість складала 87308 тис. грн., у 2024 році відбулося зростання на 37021,9 тис. грн. або на 42,4%, у 2025 році собівартість зросла ще на 41752,4 тис. грн. або на 33,58%. Негативним є перевищення темпів проросту собівартості над темпами приросту виручки від реалізації, що в результаті призводить до меншого зростання валового доходу і чистого прибутку підприємства.

– Спостерігається покращення показників ефективності використання основних засобів підприємства, що зумовлене стабільним зростанням виручки від реалізації продукції.

Таким чином аналіз техніко–економічних показників дає змогу стверджувати про стабільний фінансовий стан ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна». Свідченням цього є зростання виручки від реалізації продукції, фондівіддачі, продуктивності праці.

Аналіз рентабельності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна» свідчить про стабільну діяльність підприємства, достатній рівень прибутковості та ефективність використання наявних ресурсів.

Система розвитку персоналу, яка склалась на досліджуваному підприємстві під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій розвитку персоналу та власний досвід, включає сьогодні такі підсистеми:

1. Аналіз та планування персоналу;
2. Підбір та найм персоналу;
3. Оцінювання персоналу;
4. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

5. Атестація і ротація кадрів;
6. Мотивація персоналу;
7. Облік співробітників підприємства;
8. Організація трудових відносин на підприємстві;
9. Створення умов праці;
10. Соціальний розвиток та соціальне партнерство;
11. Правове та інформаційне забезпечення процесу розвитку персоналу.

На підприємстві ведеться облік робочого часу за допомогою фотографії робочого часу, що досить універсальним і доступним інструментом нормування праці, вивчення структури витрат робочого часу, перевірки дотримання технологічної дисципліни, розробки заходів щодо підвищення продуктивності праці і скорочення непродуктивних втрат робочого часу. Фотографія робочого часу може застосовуватися незалежно від наявності або відсутності норм часу на підприємстві.

У сучасних умовах функціонування ринкової економіки організації вимушені здійснювати свою діяльність в умовах нестабільного середовища, тому керівництву життєво необхідні інновації, котрі допоможуть знайти талановитих і лояльних працівників, які здатні швидко реагувати на зміни і працювати в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Не існує єдиного стандартного методу досягнення цієї мети, проте одним із сучасних ефективних засобів вирішення цієї проблеми є розроблення і впровадження компетенцій, цінність яких полягає у реалізації стратегії компанії і досягненні бізнес-цілей, у підвищенні стандартів праці і гарантій якості (висока управлінська культура, високі стандарти обслуговування клієнтів), у створенні прозорої системи управління (оцінка, винагорода, кар'єрний ріст), високому рівні мотивації працівників тощо.

Модель компетенцій – це сукупність знань, умінь, навиків і особистих якостей, які необхідні для успішного виконання працівником поставленого перед ним завдання.

Моделі компетенцій дозволяють створити набір критеріїв розвитку персоналу, а це, в свою чергу, надасть підприємству дві важливі переваги:

- можливість розробки загальної мови для описання ефективної роботи цілої організації, яка допоможе встановити взаєморозуміння між працівниками різних відділів та рівнів;
- можливість досягнення високого рівня узгодженості при оцінюванні працівників, при відборі кандидатів для підвищення, при розробленні програм навчання.

Проаналізувавши даний підхід, можна зробити висновок, що розроблення і впровадження моделі компетенцій дозволить підприємству перейти на нову, більш ефективну сходинку в управлінні персоналом. Окрім цього, він дозволить керівникам перейти від «режиму ручного управління», який потребує великих затрат часу і сил, до стандартизованих процедур.

В умовах ринкових перетворень підвищується зацікавленість у результативності та ефективності праці. Особливої актуальності набуває проблема заохочення працівників до виконання праці.

Якщо говорити про систему ефективного матеріального стимулювання персоналу в сучасних умовах і при сучасному розвитку, безумовно слід згадати такий новітній інструмент як грейдинг.

Грейдинг (система грейдів) – це процес або сукупність процесів оцінки і рангування посад, внаслідок чого у відповідності з цінностями компанії посади розподіляються на певні групи, грейди.

Це система посадових розрядів, що об'єднує різні посади організації в єдину систему залежно від однотипності і значущості для організації робіт, що проводяться, а також від якості роботи окремого співробітника.

Згідно системи грейдів розраховується базова частина оплати праці співробітників, здійснюється розробка корпоративної політики компенсацій і пільг.

Грейдинг дозволяє систематизувати всі посади в компанії, встановити верхні і нижні кордони оплати праці для кожного рівня (грейда) і створити інструмент для нарахування зарплати в допомогу HR-менеджеру.

Таким чином, використання грейдингу підприємствами на практиці дозволить не лише створити систему стандартизації оплати праці в організації, але й підвищити ефективність розвитку персоналу і управління підприємством в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України/ Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 18, 21-22. – ст. 144. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Цивільний кодекс. Затверджений від 16.01.2003 № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2004. № 1. С.35.
3. Баранов В. В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2011. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55294229.pdf>
4. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. К. Знання. Прес, 2011. 314 с.
5. Величко В. В. Менеджмент організацій : навчальний посіб. Харків : ХНАМГ, 2004. 114 с.
6. Городецька Л. О. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навчальний посіб. К. Видавництво Національного авіаційного університету «НАУ – друк», 2009. 400 с.
7. Дяченко Л. П. Економіка туристичного бізнесу. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 224 с.
8. Єлець О. П., Гармаш І.О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Мукачівський державний університет*. 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/72.pdf.
9. Жаворонок А.В., Колеснікова Н.І. Трудові ресурси підприємства: Сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства. *Вінницький торговельно-економічний інститут*. 2017. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/6/97.pdf>.
10. Завіновська Г. Т. Економіка праці. К : КНЕУ, 2003. 300 с.
11. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчал. посібн. Тернопіль: ТДЕУ, 2009. 373 с.

12. Лутай Л. А. Методичні підходи до вимірювання кількісного та якісного стану дисципліни праці. *К* : *KNEU*. 2007. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/19970/511520.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
13. Людський капітал в інноваціях, дадаптації, потенціалі макро- та мікрорівня : монографія / за ред. М.М. Шкільняка, Д. Павліщи, А.М. Турила. Тернопіль : Крок, 2022. 609 с.
14. Махначова Н. В. Рациональне використання трудових ресурсів на сільськогосподарському підприємстві: теоретичний аспект. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*, 2015. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/101.pdf>.
15. Методологічні положення щодо класифікації та аналізу економічної активності. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/view/TM041355#>.
16. Мошенський С. З., Олійник О. В. Економічний аналіз. Житомир : ПП «Рута», 2007. 704 с.
16. Нестеренко В. Ю. Конспект лекцій з дисципліни Економіка і організація виробництва. Харків : ХНАДУ, 2012. 58 с.
17. Офіційний веб-сайт ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.metro.ua>.
18. Офіційний інформаційний веб-сайт «Сміда» URL: <https://smida.gov.ua/>.
19. Офіційна сторінка Державної служби статистики України URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/ean/ean_u/arh_osp_rik_u.htm.
20. Офіційна сторінка компанії «Immersive Technologies» URL: <https://www.immersivetechologies.com/products/Simulators.htm>.
21. Офіційна сторінка компанії «Micromine» URL: <https://www.micromine.com/pitram-mining-software/>.
22. Попов С. В. Трудові ресурси України: стан та перспективи розвитку. *Форум права*. 2008. № 3. С. 419-426 URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/FP/2008-3/08psvtpr.pdf>

23. Рогач С. М., Гуцул В. А., Ткачук В. А. Економіка і підприємництво, менеджмент. ЦП «Компринт», 2018. 722 с.
24. Сьомченко В. В., Конєва А. В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/109.pdf.
25. Турило А.М., Турило А.А. Менеджмент розвитку : фінансово-економічні аспекти, ефективність, особливості оцінювання, проблеми економічного балансу : навч.-наук. посібник. Кривий Ріг : Козлов, 2023. 115 с.
26. Турило А.М., Турило А.А. Нова концепція ефективності : навч. посібник. Кривий Ріг : Козлов, 2021. 132 с.
27. Турило А. М., Турило А. А. Цінність людини і людський капітал – фундаментальні чинники фінансово-економічного розвитку суб'єктів господарювання : навч. посібник. Кривий Ріг : Козлов, 2022. 140 с.
28. Харцій А. Д., Сохач С.С. Підвищення продуктивності праці через стимулювання працівників за сучасних умов господарювання. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2009. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=66>.
29. Швиданенко Г. О. Конспект лекцій з дисципліни «Економіка підприємства». Київ : КНЕУ, 2009. 816 с.
30. Янковська В. А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Харків. 2015. № 50. С. 182–187.