

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління процесом формування колективу на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «ТРІУМФ МЕДІА ГРУП», м. Київ)

Студентки 3 курсу 7с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого бакалаврського
рівня

Шелкович Юлії
Олегівни

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та значення управління процесом формування колективу на підприємстві.....	7
1.2. Методичні підходи до управління процесом формування колективу.....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ТОВ «ТРІУМФ МЕДІА ГРУП».....	23
2.1. Профіль діяльності підприємства.....	23
2.2. Аналіз та оцінка стану управління процесом формування колективу на підприємстві.....	31
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ТОВ «ТРІУМФ МЕДІА ГРУП».....	42
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	50
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Нині управління персоналом є однією з головних сфер життя будь-якого підприємства. Завдяки управлінню персоналом, ефективність підприємства може багаторазово підвищитися. Основна цінність будь-якої організації – трудові ресурси, тому система управління колективом, включаючи роботодавців, найманих робітників, а також інших власників підприємства, повинна мати на увазі створення правових, соціально-психологічних, організаційно-економічних стосунків об'єкта й суб'єкта управління.

Все більше та більше компаній та організацій звертають увагу на систему управління персоналом. Багато вважають це однією з самих важливих сфер життя будь-якого підприємства. Саме завдяки грамотному управлінню можливо підвищити ефективність будь-якої діяльності, конкурентоспроможності.

Існує велика кількість шляхів і методів управління персоналом, але вивчаючи все можливо виділити основні три групи необхідно грамотно сформувати кадровий склад, постійно підтримувати працездатність, проводити реорганізацію.

Кожним представленим процесом має володіти кваліфікований менеджер, або будь-який представник керівної ланки.

Персонал – це головне надбання компанії яке є успішною ланкою, а саме головне, конкурентною політикою будь-якого підприємства чи організації. Кадри – важлива ланка будь-якої економіки. Проте необхідно пам'ятати, що мало мати висококваліфікований, творчий, новаторський персонал, їм ще потрібно вміло та ефективно керувати. Працівників необхідно постійно навчати нововведеннями, контролювати, Все це потрібно виконувати керівникові будь-якого підприємства чи організації, фахівцям підрозділів системи управління персоналом.

Метою роботи є детальне дослідження теоретичних, методичних і практичних питань на основі управління процесом формування колективу на підприємстві.

У відповідності з метою, можна виділити наступні *завдання*:

- розглянути сутність та значення управління процесом формування колективу на підприємстві;
- обґрунтувати методичні підходи до управління процесом формування колективу;
- описати профіль діяльності підприємства;
- здійснити аналіз та оцінку стану управління процесом формування колективу на підприємстві;
- сформулювати вдосконалення процесу управління формуванням трудового колективу ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП».

Об'єктом дослідження є система управління колективом на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні підходи до управління процесом формування колективу підприємства.

Теоретичною базою стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань дослідження організаційної структури управління підприємства та її вдосконалення: Дериховської В.І., Джурабаева К. Т., Дятлова М. С., Євтушевського В. А., Зуб А. Т., Іванова О. А.

У процесі дослідження використовувалися такі *методи*: системний підхід; функціональний підхід; методи структурно–логічного аналізу та статистичний метод.

Наукова новизна полягає у тому, що вперше здійснюється спроба ґрунтовного виявлення ефективних шляхів і методів управління персоналом ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП».

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що визначена прийняттям результатів дослідження в аналізованому підприємстві та розгляду можливостей щодо впровадження шляхів та методів вдосконалення в практику роботи.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення управління процесом формування колективу на підприємстві

Система управління підприємством вважається розкритою системою, яка залежить від зовнішнього середовища, і в цьому зв'язку процес управління повинен враховувати дію на систему різних факторів зовнішнього середовища. Серед різноманіття таких причин дозволено зазначити постачальників, покупців, конкурентів, інформатори грошових і трудових ресурсів. Дані причини впливають на процес управління, тому їх відносять до причин прямої дії [8].

До інших причин побічної дії відносять, наприклад, положення економіки держави, політичні та інші чинники. Вплив цих чинників зростає, в цьому зв'язку виникають новітні розклади в доктрині й практиці управління, а ще новітні спрямованості в стратегії управління.

При розгляді функціонування системи управління в ній дозволено зазначити розряд головних і запасних операцій. До головних дозволено символічно віднести відбір і прийняття управлінського рішення. До додаткових – збір, обробку збереження, розшук інформації та розряд інших операцій.

Деякі з операцій управління можуть існувати формалізовано та представлені у вигляді методу, який дозволяє виготовити перехід по конкретним правилам. Якщо вправи процесу управління алгоритмізовані, то їх виконання дозволено довірити комп'ютеру. Якщо вправи ніяк не піддаються алгоритмізації або неможливо дістати досконали та достовірну початкову

інформацію, то процес управління зобов'язаний виконуватися людиною на базі його пізнань, експерименту та проникливості [13].

Система управління персоналом підключає в себе наступні напрямки діяльності:

- планування ресурсів: дослідження наміру задоволення потреб в людських ресурсах і необхідних для даного витрат;
- комплект персоналу: створення запасу можливих претендентів по всіх посадах;
- підбір: критика претендентів на робочі місця і добір кращих із запасу, зробленого в ході комплекту;
- визначення заробітної плати та компенсації: дослідження текстури заробітної плати й пільг із метою залучення, наймання і зберігання персоналу;
- профорієнтація та пристосування: вступ найнятих працівників в компанію та її підрозділи;
- виховання: дослідження програм вивчення персоналу з метою ефективного виконання роботи та його просування;
- критика трудової діяльності: розробка методів оцінки трудової діяльності;
- підняття, зниження, переклад, скорочення: дослідження способів руху працівників на посади з більшою або з меншою відповідальністю, становлення їх професійного експерименту маршрутом руху на інші посади або ділянки роботи, а ще операцій зупинки договору найму;
- підготовка керуючих співробітників, управління просуванням по роботі: дослідження програм, націлених на формування можливостей і підняття віддачі праці керівників співробітників;

- трудові відносини: здійснення переговорів з укладання колективних договорів [7].

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

Дослідження програм управління персоналом передбачає (рис. 1.1):

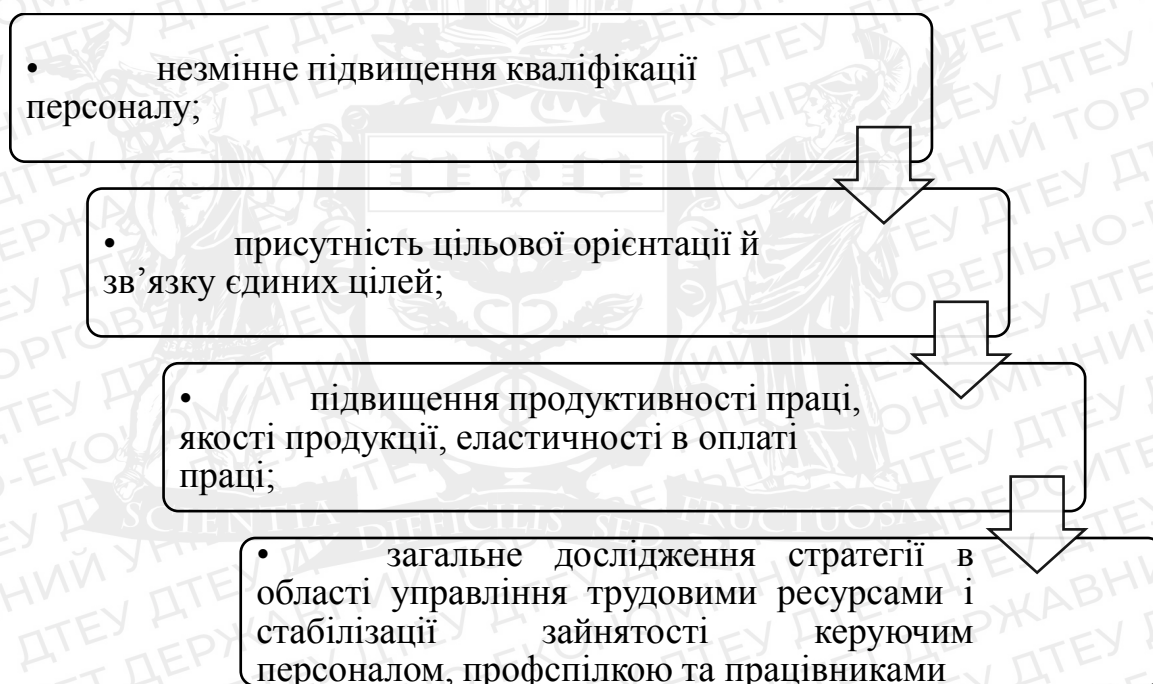


Рис. 1.1. Програми управління персоналом [8]

Одним з важливих напрямів у діяльності підприємства є робота з персоналом. Величезні фірми приділяють особливий ентузіазм безпосередньо даній роботі, тому що від успішності її роботи багато в чому можуть розташовуватися в залежності від продуктивності праці всіх працівників організації. В організаціях з невеликою чисельністю деякою кадровою функцією володіє ймовірність працювати один працівник. Підрозділи – носії

функції управління персоналом, які мають всі шанси та розглядаються в широкому сенсі як служба управління персоналом [7].

За словами Мордовина С.К. «Для будь-якого менеджера робота з управління людськими ресурсами зводиться до трьох основних проблем:

- знайти для виконання певної трудової функції високопрофесійного працівника;
- забезпечити високу ефективність працівника за рахунок правильно організованої адаптації, профорієнтації, навчання та розвитку, адекватної потребам працівника мотивації;
- утримати необхідного працівника від його відходу з організації» [9, с. 185].

Кадрові технології – інструмент, який трансформується разом зі зміною соціально-економічного середовища. В умовах сучасного динамічного і високотехнологічного ринку компанії вже не знають яку продукцію вони будуть робити через п'ять років, як будуть розвиватися через десять. Сьогодні ринок вимагає нових інструментів для підвищення ефективності та збереження лідерства [6, с. 311].

За часів, що передували формуванню наукового менеджменту Ф.Тейлора, функції управління персоналом зводилися до простого обліку співробітників. Далі протягом всієї історії становлення менеджменту як науки роль управління персоналом трансформувалася і ускладнювалася.

У зв'язку з цим становить інтерес дослідження сучасних тенденцій, що впливають на управління людськими ресурсами та сприяють формуванню нової методології в даній області менеджменту.

У першу чергу необхідно відзначити, що в розвиток світової економіки і виникають очікування тривалих і кардинальних інновацій щодо продуктів і процесів, які створюють вкрай нестабільне та циклічне бізнес-середовище. Проблема виникає з того, що сучасні ринкові умови можуть бути сприятливими

та перспективними протягом одного місяця і несприятливими і проблемними в наступному [5, с. 218].

В історії цих періодів цикли зростання і зниження тривали протягом багатьох років, і аналогічний фактор часу дозволяв організаціям з урахуванням нових умов і з плином часу коригувати організаційні витрати. Крім того, стислі життєві цикли продуктів і макроекономічні цикли, обтяжені необхідністю інновацій, вимагають від організацій швидкої адаптації, реагування на події протягом декількох днів. Також явною тенденцією стає ситуація, коли для управління організаційними витратами, пов'язаними з робочою силою, багато організацій змушені вдаватися до кадрових стратегій, що сприяють її адаптації до реальних умов, таким, як активне використання типових форм зайнятості, а саме позикової праці та аутсорсингу.

Позикова праця – надання працівникам найнятих приватним кадровим агентством в розпорядження третьої сторони. Сьогодні існують такі форми позикової праці (рис. 1.2):

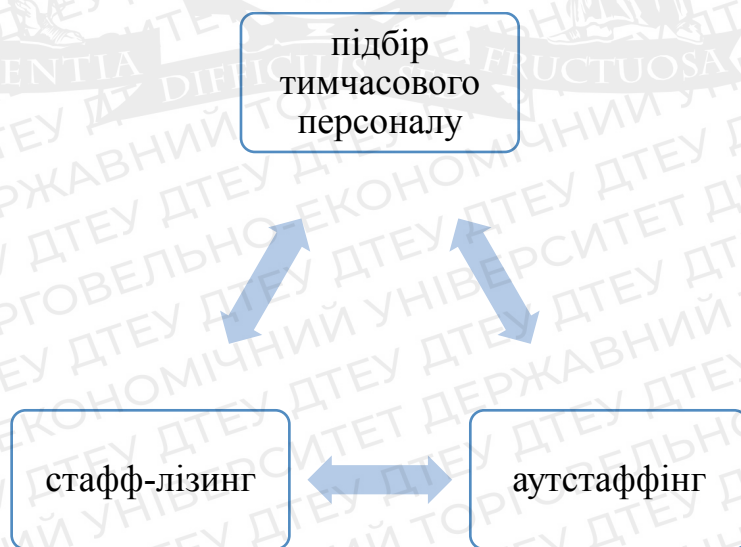


Рис. 1.2. Форми позикової праці [5]

– підбір тимчасового персоналу – надання тимчасового персоналу на короткий термін;

- стафф-лізинг (staff leasing) – на основі офіційної угоди одна компанія надає своїм співробітникам для роботи в іншій компанії;
- аутстафінг (outstaffing) – форма позикової праці, при якій компанія-клієнт передає компанії-провайдеру частину свого персоналу на певних умовах [6, с. 219].

Популярності аутсорсингу сприяє поява нових організаційних форм. Зменшується число ієрархічних рівнів, створюються плоскі організаційні структури, широкого поширення набуває проектна форма організації робіт. Виникають віртуальні організації, співробітники яких не сидять в загальному приміщенні корпоративного офісу.

На нашу думку, за рахунок збільшення частки конкретних умов для залучення працівників до атипових форм організації праці може швидко збільшити або зменшити вартість (витрати) трудових ресурсів відповідно до потреб бізнесу.

До сучасних тенденцій можна віднести і розвиток «концепції стратегічної інтеграції». Вона також дуже важлива з точки зору того, що якщо сусідні департаменти та підрозділи компанії працюють разом і не діють окремо кожен сам за себе, ефективність компанії підвищується, зменшується частка помилок в роботі, підвищується продуктивність і всі показники в цілому.

Більш того, до сучасних особливостей С.В. Шекшня також відносить той факт, що з індустріальної економіки людського суспільства перетворилася в сервісну. Робочих місць, орієнтованих на знання стає все більше. Knowledge workers здатні створювати нову цінність за рахунок власних знань, а не матеріальних ресурсів. На відміну від пролетаря індустріальної епохи knowledge workers не залежить від матеріальних чинників виробництва. Вони прекрасно розуміють це і з легкістю розлучаються з компаніями, які розчарували їх. У даний час активна частина населення Землі інформатизована, комп'ютеризована, постійно знаходиться на зв'язку й незалежна від свого

роботодавця в процесі отримання інформації. Ринок праці стає глобальним – для досягнення поставлених цілей організації залучають фахівців з різних країн [16, с. 245].

На підтвердження вищесказаного М. Портер зазначає, що організаціям необхідно терміново змінитися, щоб адаптуватися до сучасних умов, і навчитися використовувати нові можливості. Розвиток технології дає можливість співробітникам працювати і виконувати більшу частину своїх службових обов'язків зі свого будинку або навіть з інших країн, організації сьогодні повинні бути відкриті для залучення працівників з інших країн.

У нових умовах для процвітання організації найважливішим фактором виявляється залучення цінних для них людей, і це змушує їх розширювати мережу джерел, до яких вдаються при пошуку фахівців, пропонувати їм ще більш сприятливі умови для розвитку кар'єри, оплати праці та інші чинники мотивації.

«Талант менеджмент» як професійний термін з'явився в кінці ХХ століття, коли високотехнологічні компанії почали вести «війну за таланти». Цей термін був придуманий компанією McKinsey в 1997 році після вивчення цього явища і опублікування книги під тією ж назвою.

Сучасні менеджери потребують стратегічні дії з придбання талантів не менше, ніж в застосуванні нових технологій. Поступово з'являється термін «інтегроване придбання талантів». Йдеться про стратегію для організаційного проектування, основною метою якого є знищення бар'єрів між аналогічними процесами і активування режиму ефективності шляхом впровадження менеджменту якості.

Важливо відзначити, що ця концепція зосереджена на координації зусиль, що докладаються, через більш широкий обмін інформацією, групові комунікації між різноманітними департаментами та відділами, підвищення швидкості, якості та скорочення витрат на придбання талантів. Добре скоординовані

департаменти часто комбінують різні корпоративні функції, такі, як людські ресурси, фінанси, виробництво, розвиток бізнесу, а також зовнішніх постачальників послуг. У деяких випадках, коли бізнес в значній мірі залежить від здатності придбання талантів для організації, розвиток, мотивація і утримання стають пріоритетом. Процес придбання талантів інтегрується в усі види діяльності організації, усуваючи кордони між департаментами [6, с. 185].

Однак головне для організації присутність талантів, творчими особистостями за визначенням і призначенням є волелюбні люди, яким важко адаптуватися. Всі вони відрізняються оригінальним мисленням, відкидаючи догму та владу. Тому єдиним способом для менеджера є не формальна постановка задачі, а провокування їх ідей.

Практика показує, управління талантами, які використовують організації, успіх яких пояснюється необхідністю та здатністю швидко реагувати на зміни ринку і впровадженням інноваційних продуктів і технологій. Конкурентні переваги цих компаній: вищі показники якості співробітників, які можуть реагувати на вимоги ринку та клієнтів, швидке виробництво нових продуктів, нових і більш якісних послуг і т.п.

Управління є якоюсь складною системою. Система (грецька *systema* – складене з елементів; з'єднання) – це певна цілісність, що складається з взаємозалежних і взаємодійних елементів, кожен із яких є єдності цілого.

Таким чином, під системою розуміється сукупність взаємозалежних елементів, що утворюють єдине ціле, яке виконує певну функцію. У системі всі її елементи мають бути взаємозалежними та/або взаємодійними. Найрізноманітніші елементи може бути об'єднані в “ціле”, але це “ціле” ще система, доки сформований механізм їх взаємодії. Ще Аристотель писав у тому, що рука, відділена від тіла, не рука. А Гегель образно висловився так: частини бувають лише у трупа, а організм має нову якість: він живе.

Структура процесу управління може бути представлена у вигляді системи управління, яка виглядає так (рис. 1.3):

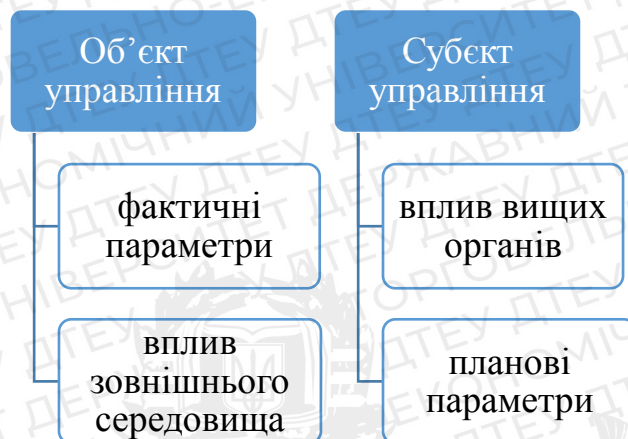


Рис. 1.3. Структура системи управління [9]

1) суб'єкт управління – це особа, група осіб, спеціально створений орган чи суспільство в цілому, які впливають на керовану систему з метою забезпечення її функціонування та руху до заданої мети. Суб'єкт управління здійснює управлінську та організаційну роботу, приймає рішення та забезпечує досягнення поставлених цілей. Суб'єкт управління називають ще керівною системою. Найчастіше з кола суб'єктів управління виключається суспільство, що не так. Адже суспільство виступає як суб'єкт управління стосовно елементів держави. Наприклад, суспільство створює органи державної влади, може приймати конституцію країни тощо;

2) об'єкт управління – це суспільство та її елементи (державна, регіональна, муніципальна освіта, галузь, підприємство, трудовий колектив, сім'я, особистість тощо. п.), куди спрямовано управлінський вплив з метою забезпечення їх функціонування та розвитку. Об'єкт управління іноді називають керованою системою. Об'єкти управління можна класифікувати за масштабами та рівнями управлінського впливу об'єктами управління: світова спільнота, країна, регіон, муніципальна освіта, галузь, підприємство, колектив тощо [11].

Таким чином, будь-яка система складається з двох самостійних, але взаємопов'язаних підсистем: керованої та керівної. До керованої підсистеми відносяться всі елементи, що забезпечують безпосередній процес створення матеріальних та духовних благ або надання послуг. До підсистеми, що управляє, відносяться всі елементи, що забезпечують процес цілеспрямованого впливу на колективи людей і ресурси підсистеми, що управляється. Одним із найважливіших елементів керівної підсистеми є організаційна структура управління. Зв'язок між керівною та керованою системами здійснюється за допомогою інформації, яка служить основою для вироблення управлінських рішень та впливів, спрямованих на виконання з керівної системи до керованої. Будь-яка організація є системою. Для того, щоб зрозуміти, як система виконує свою функцію, необхідно дізнатися, як усі її елементи взаємопов'язані один з одним і як вона пов'язана із системою, що утворює її зовнішнє середовище.

В результаті застосування в управлінні досвіду дослідження операцій, з одного боку, і теорії та автоматичного управління та кібернетики, з іншого, - виник системний підхід (Норберт Вінер, Клод Шеннон), або системний аналіз, головним завданням якого є підвищення ефективності роботи організації в цілому. У системному підході організація досліджується як сукупність пов'язаних елементів, що впливають один на одного – персоналу, структури, завдань і технологій, орієнтованих на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.

1.2. Методичні підходи до управління процесом формування колективу

Колектив є невід'ємною частиною будь-якого підприємства, а системи управління персоналом необхідним інструментом для ефективної роботи всієї структури. Система управління трудовим колективом – це необхідний атрибут управління як великими холдингами, так і малими підприємствами, від

успішної побудови системи управління персоналом багато в чому залежать загальні показники діяльності бізнесу. Актуалізація аналізу систем управління колективом необхідна для впровадження в діяльність підприємства найбільш сучасних і ефективних методів. Серед систем методів управління персоналом можна виділити три найбільш популярні групи.

До першої групи слід віднести економічні методи управління, що представляють собою систему прийомів і способів впливу на персонал виходячи з оцінки результатів і відповідного матеріального стимулювання. В якості основного методу управління в даній групі виступають система заробітної плати і преміювання, а також система санкцій.

Слід зазначити, що на будь-якій підприємстві оплата праці зв'язується з результатами діяльності співробітника, як наслідок найважливішою гідністю даних методів управління є гнучкість можливості впливу на персонал.

Система економічних важелів різних рівнів управління використовується неоднорідно, конкретизується і змінюється в залежності від конкретних завдань. До переваг даної групи можна віднести той факт, що ініціатива стимулюється, творчий потенціал персоналу перетворюється в задоволення його матеріальних потреб. Однак, залишаються незадоволеними потреби, що лежать поза матеріального інтересу, можливе виникнення всередині колективних суперечок і розбіжностей з огляду на обґрунтованість матеріального стимулювання окремих співробітників.

Таким чином, з огляду на вузьку спрямованість не враховуються нематеріальні інтереси особи, що може негативно позначатися на творчій стороні трудової діяльності, тому дана група методів систем управління може ефективно функціонувати лише в комбінації з нематеріальним стимулюванням.

До другої групи слід віднести адміністративні методи управління, які характеризуються обов'язковим характером і прямим впливом на персонал, ґрунтуючись на дисципліні, відповідальності, владі та підпорядкуванні. Дана

група методів є потужним важелем досягнення поставлених цілей, коли необхідно направити персонал в конкретне русло для вирішення певних завдань, але вимагає високого рівня регламентації і трудової дисципліни. Слід зазначити, що адміністративні методи управління забезпечують єдиний курс в досягненні мети, не вимагають великих матеріальних витрат і допомагають оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Проте при використанні даних методів пригнічується ініціатива персоналу, виключається можливість творчого підходу, при відсутності дієвих стимулів знижується ефективність роботи. Тому необхідно використовувати цю групу методів з урахуванням доцільності їх застосування в певних виробничих відносинах [7].

До третьої групи методів управління слід віднести соціально психологічні методи, які здійснюються шляхом впливу на соціальні принципи діяльності персоналу з урахуванням індивідуальних особливостей кожного співробітника. Дана група методів передбачає вплив керівника на внутрішні колективні відносини, вивчення умов включення в колектив нових членів, облік авторитету керівника та його вплив на окремих індивідуумів в колективі.

До безперечних плюсів цієї групи методів можна віднести задоволення нематеріальних потреб персоналу та відсутність необхідності в серйозних матеріальних витратах. До недоліків можна віднести відсутність матеріальних стимулів і важко прогнозовані результати впливу. Важливо розуміти, що найбільшу ефективність від даної групи системи управління персоналом можна отримати в комбінації з групою економічних методів систем управління персоналом, оскільки при цьому будуть враховуватися як нематеріальні потреби, так і матеріальні.

Як можна побачити перераховані групи методів управління персоналом не є універсальними самі по собі й вимагають правильного комбінування. Нестачі однієї групи методів кореспондує гідність іншої групи. Тому основним завданням при практичному застосуванні методів управління персоналом є

сукупне використання всіх доступних методів, в більшій чи меншій мірі, що є основним завданням для грамотного керівника підприємства та менеджерів організації.

Основу методів управління становлять управлінські дії. Усі впливу характером впливу поведінки людей можна розділити на дві групи.

Першу групу становлять пасивні впливу, безпосередньо які впливають на працівників, а реалізовані як умов, регулюючих поведінку у колективі, тобто, норми, правила поведінки тощо.

Друга група - активні на конкретних співробітників і колектив загалом.

За характером впливу на поведінку людей умови можуть бути, своєю чергою, поділені на три види:

- умови, що обмежують негативну поведінку людей;
- умови для профілактики негативної поведінки людей;
- умови мотивації позитивного поведінки людей.

Впливи також можуть бути поділені на три види:

- дії, що усувають наслідки негативної поведінки людей;
- дії для профілактики негативної поведінки людей;
- впливу, що мотивують позитивну поведінку людей.

У науковій літературі виділяють наступні групи методів управління (рис. 1.4):

Економічні методи передбачають використання комерційного розрахунку та цінової політики виходячи з глобальної господарської політики та цілей фірми, зокрема, в галузі забезпечення рентабельності виробництва та збуту, фінансування, інвестицій, розвитку технології та виробництва, кадрової політики. На рівні управління персоналом фактори економічного управління (матеріального стимулювання) зображають залежність між результатами діяльності працівників і величиною матеріального стимулу; вид цієї залежності

повинен визначити дієвість механізму стимулювання та відповідати цілям, поставленим організацією перед працівниками.

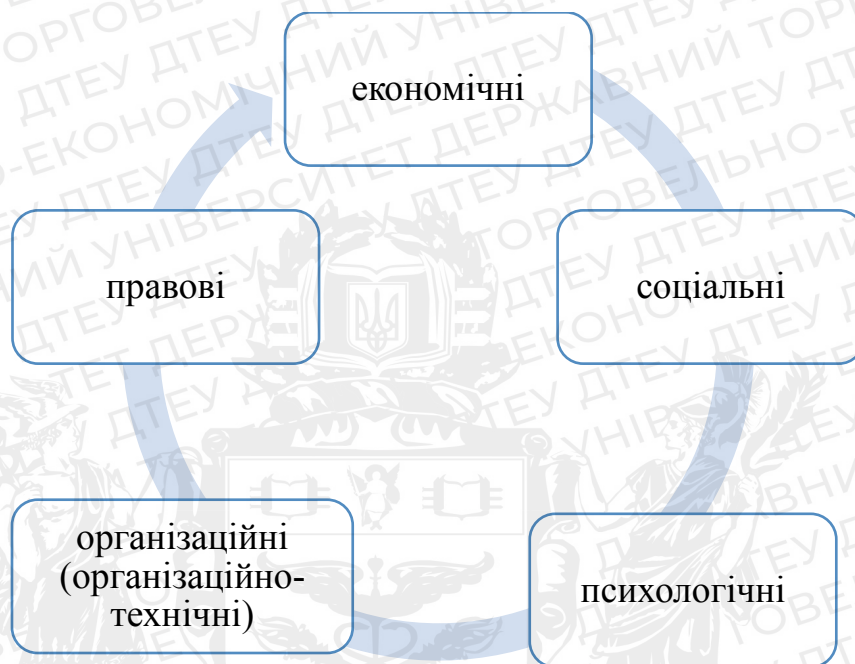


Рис. 1.4. Групи методів управління [5]

Соціальні методи мають на увазі створення рівних можливостей для розвитку та задоволення потреб усіх членів колективу незалежно від їх посади, трудового внеску та інших заслуг [16, с. 23].

При цьому до активних впливів належать: організація та проведення соціального планування та регулювання, спрямованих на покращення умов праці та відпочинку членів трудового колективу; переважне застосування методів підвищення соціальної активності працівників.

Психологічні методи орієнтовані на такі умови: періодичну оцінку професійної придатності, психологічного клімату та задоволеності працею в колективі; призначення посади працівників, професійно придатних цих посад.

Впливи: своєчасне переміщення з посад осіб, які професійно придатні для їх заміщення; виведення з малих контактних груп та колективів підрозділів

працівників, які погіршують психологічний клімат; виховання, персональне психологічне консультування працівників; формування у працівників механізму внутрішньої психологічної мотивації, що враховує індивідуальні та колективні цілі, інтереси та потреби.

Організаційні методи передбачають використання наступних умов: неможливість приймати важливі перспективні рішення без попереднього обговорення та схвалення конференцією трудового колективу; обов'язкове винесення важливих та перспективних рішень на попереднє гласне обговорення у трудовому колективі; встановлення матеріальних стимулів за підготовку, прийняття та реалізацію найбільш ефективних науково обґрунтованих рішень.

Впливи: перетворення, раціоналізація та узгодження структур колективу, зниження та підвищення кваліфікації працівників на посаді, переміщення працівників.

Правові методи засновані на правовому закріпленні перерахованих вище умов та впливів у нормативних актах. При цьому має здійснюватись контроль за виконанням нормативних актів. На думку, для реалізації будь-якого управлінського впливу необхідні п'ять компонентів: об'єкт управління, суб'єкт управління, вплив, контроль результатів впливу (оцінка), зворотний.

У наукових розробках велика увага приділяється проблемі підготовки рішень, визначення та реалізації видів впливу, поведінки суб'єктів та об'єктів управління (теорія прийняття рішень, теорії лідерства, теорії мотивації та ін.).

Висновки до розділу 1

У зв'язку з цим можна зробити висновок, ефективне управління колективом забезпечує високу прибутковість для компаній з гнучкою структурою, розвиненою системою горизонтальних і вертикальних зв'язків. Компетенції співробітників визначаються вимогами бізнесу. Даний напрямок включає в себе участь в цьому процесі всіх менеджерів, впровадження нетрадиційних методів роботи з персоналом. Однак багато компаній не в змозі регулювати свою діяльність в цьому напрямку, оскільки не кожен менеджер готовий присвятити більшу частину свого часу на розвиток своїх підлеглих – привернути цінного співробітника легше, ніж створити відповідну атмосферу, що сприяє досягненню високих результатів.

Ефективність будь-якого впливу найімовірніша, якщо виконуються такі вимоги:

- суб'єкту має бути вигідно застосовувати ефективні методи впливу;
- суб'єкту мають бути відомі ефективні методи впливу, що призводять до найбільш позитивних станів об'єкта;
- об'єкту мають бути вигідні впливи, вибрані суб'єктом.

Тим часом слід зазначити, що в реальній практиці неможливо однозначно визначити найбільш ефективний вплив через багатокритеріальність постановки управлінських завдань та факторів, що впливають на результат впливу. Так, серед останніх можна виділити: різні особисті цілі працівників, різноманіття типів темпераментів та характерів, ситуацію на ринку праці та ін.

Тому найважливішими процесами в управлінській діяльності є контроль результатів впливу (оцінка) та зворотний зв'язок (коригування впливу).

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ТОВ «ТРІУМФ МЕДІА ГРУП»

2.1. Профіль діяльності підприємства

ТОВ «ТРІУМФ МЕДІА ГРУП» заснована у 2006 році. Головний напрямок діяльності – створення та управління багатозальними кінотеатрами під торговою маркою Планета Кіно на території України.

Мережа кінотеатрів «Планета Кіно» є офіційним представником в Україні всесвітньовідомої кінотехнології IMAX. Офіційний ексклюзивний договір з канадською корпорацією IMAX був підписаний у 2006 році.

Крім того, компанія «ТРІУМФ МЕДІА ГРУП» є ексклюзивним представником унікальної кінотехнології 4DX в Україні. У червні 2013 року в Барселоні (Іспанія) був підписаний договір про співпрацю з південнокорейською компанією CJ 4DPLEX – провідною компанією в сфері 4D-технологій. Офіційна адреса: Україна, 04073, місто Київ, пр.Бандери Степана, будинок 34-В

Кінотеатри «Планета Кіно» — мережа сучасних кінотеатрів (в Києві, Одесі, Львові, Харкові, Сумах, Ялті), яка пропонує широкий асортимент фільмів, технологій та найкращу якість обслуговування, ексклюзивний представник в Україні кінотехнологій IMAX і 4DX.

Організаційну структуру ТОВ «ТРІУМФ МЕДІА ГРУП» можна розглянути на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП»

У результаті складається ієрархія повноважень, яка передбачає їх субординацію і встановлення рангів кожного учасника управлінської структури.

В організаційній структурі управління ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» виявлено чотири основних рівня управління, що обумовлено організаційною та виробничою специфікою.

- Перший рівень управління (генеральний директор).
- Другий рівень управління (начальники відділів).
- Третій рівень управління (фахівці).
- Четвертий рівень управління (робочі).

Ефективність організаційної структури обумовлюється наступними правилами:

1. Будь-яка функція, що реалізується компанією, закріплюється за певною службою. Інакше деякі функції залишаться незадіяними, що в підсумку призведе до авралу. Варто користуватися простим правилом: щоб завдання виконувалося, за нього повинен відповідати хтось конкретний.

2. Необхідно уникати закріплення одного завдання за кількома службами. Це призводить до дублювання роботи, що підштовхує в результаті до непродуктивних витрат і обов'язкових помилок в управлінні.

3. Важливо підтримувати ієрархію служб помірною субординацією, що сприятливо позначиться на позитивних стосунках між працівниками.

Як показала практика, необхідно безперервно вести моніторинг структури, періодично робити свого роду зріз структури організації та лояльності співробітників.

В ході практичних завдань були виявлені плюси і мінуси системи управління в організації. До плюсів можна віднести швидкість прийняття рішень і комунікативних процесів, що імponує працівникам, тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом, що дозволяють легше вирішувати проблеми; можливість працівників брати участь в процесі прийняття рішень; визнання досягнень працівників і оперативну винагороду. При цьому були відзначені і мінуси в роботі організації. По-перше, відсутність системи навчання, що відповідає рівням організаційної структури. Це призводить до збільшення плинності кадрів, що негативно позначається на роботі організації.

По-друге, відсутність кар'єрних чи фінансових перспектив. Це наштовхує персонал до нерозуміння подальшого розвитку в рамках організації, кар'єри як розширення і ускладнення функціональних обов'язків, збільшення заробітної плати і т.п. Розглянемо показники прибутку і збитків за період 2019-2021 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз основних техніко-економічних показників, тис., грн

Назва показників	Од. виміру	Рік			Абсолютне відх.		Відносне відх.	
		2019	2020	2021	2020 2019 pp.	2021 2020 pp.	2020 2019 %	2021 2020 %
Виручка (нетто) від реалізації товарів, робіт	грн.	6683400	7432200	7903800	+ 748800	+471600	111,2	106,3
Собівартість продажів	грн.	1636200	1729800	1853640	+ 93600	+123840	105,7	107,1
Валовий прибуток (збиток)	грн.	5047200	5702400	6050160	+655200	+347760	112,9	106,0 9
Комерційні витрати	грн.	36960	47850	53560	+10890	+5710	129,4	111,9
Управлінські витрати	грн.	55430	58940	61800	+3510	+2860	106,3	104,8
Прибуток (збиток) від продажів	грн.	4954810	5595610	5934800	+640800	+339190	112,9	106,0 6
Чисельність персоналу	люд.	18	21	19	+3	-2	116,6	90,4
Фонд оплати праці всіх працівників на підприємстві	грн.	3174000	3402000	3744000	+228000	+ 342000	107,2	110,05
Чистий прибуток (збиток)	грн.	1780810	2193610	2190800	+412800	+2810	123,1	99,87
Рентабельність продажів	%	74,13	75,28	75, 08	+1,15	- 0,2	101,5	99,73

Таким чином, з таблиці 2.2, видно, що виручка підприємства в 2021 році в порівнянні з 2019 роком збільшилася на 748 800 грн. або 101,2 відсотка, так само в 2021 році в порівнянні 2019 роком йде збільшення прибутку на 471 600 грн. або на 106,3 %. Збільшення виручки відбулося за рахунок зростання цін на послуги та збільшення обсягу продажів.

За даними таблиці 2.1 можна побачити зростання основних техніко-економічних показників. Найважливішу роль для підприємства відіграє збільшення чистого прибутку. За період 2019-2020 рр., його зростання склало - 412800 грн., що в процентному співвідношенні складає 123,1%, а за період 2020/2019 рр., чистий прибуток збільшився всього на 2810 грн., в процентному співвідношенні 99,87%, пов'язано це зі зниженням попиту на послуги громадського харчування, з наслідками фінансової кризи та підвищенням заробітної плати працівникам підприємства [25].

Рентабельність – показник, що характеризує ефективність використання ресурсів підприємства. Показники рентабельності дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємства незалежно від його масштабів і галузі. Показники рентабельності характеризують відношення ефекту до витрат. Рентабельність продажів в абсолютному відхиленні за 2020 рік збільшилася на 1,15%, і у відносному відхиленні виражається як 101,5% підвищення сприяло збільшенню обсягів продажів і невеликих витрат на виробництво і реалізацію продукції. В порівнянні 2021 і 2020 років, показник рентабельності знизився на 0,2%, цьому сприяло збільшення витрат на комерційні та управлінські витрати, підвищенням цін від постачальників і підвищення заробітної плати працівникам підприємства.

Уявімо в порівнянні основні економічні показники за період 2019-2021 рр., на рис. 2.2.

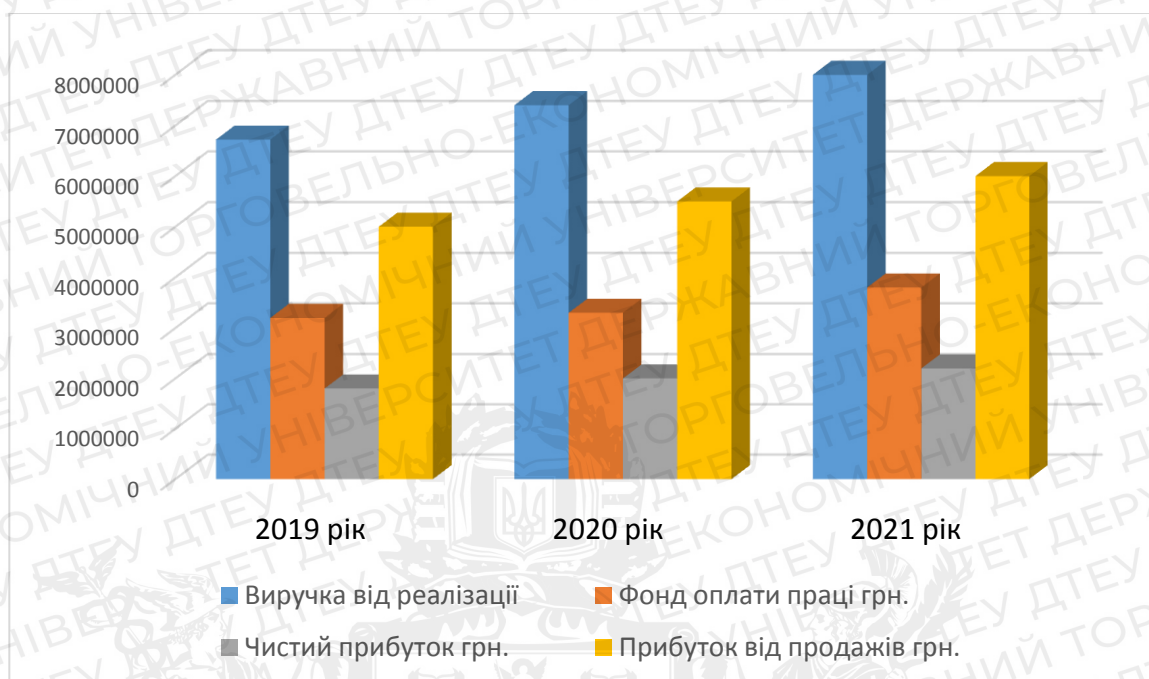


Рис. 2.2. Основні економічні показники за період 2019-2021 рр.

Проведемо SWOT – аналіз ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП»

Елементи внутрішнього середовища. Сильні сторони ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП»:

- фінансова стабільність (надійність надання якісних послуг та вкладення коштів в розвиток індивідуального підприємства);
- широкий вибір страв для відвідувачів;
- гнучка система знижок; наявність сертифікатів і ліцензій;
- індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- хороша технічна оснащеність підприємства;
- грамотний менеджмент (розподіл обов'язків персоналу в рамках займаної ними посади);
- приготування страв в присутності відвідувачів; пропозиція послуг кейтерингу.

Слабкі сторони ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП»:

- нестача кваліфікованих кадрів з досвідом роботи (частину трудового колективу складають студенти з незакінченою вищою освітою і без досвіду роботи);
- відсутність спеціальних навичок і спеціальної підготовки при наданні послуг кейтерингу;
- слабка завантаженість підприємства в літній період.

Елементи зовнішнього середовища. Можливості:

- правова підтримка галузі громадського харчування в Україні і, безпосередньо, в Києві;
- технологічний розвиток (все більше людей мають можливість користуватися Інтернетом, що збільшує коло потенційних клієнтів);
- постачальники (усталені ділові відносини з багатьма підприємствами-постачальниками);
- наявність корпоративних клієнтів (позитивні відгуки постійних клієнтів протягом декількох років).

Загрози:

- економічна обстановка в країні (підвищення цін на продукти харчування негативно впливає на попит продукції і послуги підприємства);
- конкуренти (досить однорідна цінова політика на регіональному ринку громадського харчування, що змушує шукати інші методи боротьби з конкурентами).
- транспортна віддаленість від постачальників делікатесних, екзотичних продуктів харчування.

Попередньо розглянувши сильні і слабкі сторони організації, складемо матрицю SWOT (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT - матриця ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП»

Сторони	Можливості: —постачальники —корпоративні клієнти	Загрози: 1. економічна обстановка; 2. політична 3. нестабільність; конкуренти.
Сильні сторони: 1. фінансова стабільність; 2. маркетинг 3. менеджмент 4. матеріально-технічна база 5. висока якість обслуговування на території підприємства	«Поле № 1» Технологічний розвиток - маркетинг; Правова підтримка - фінансова стабільність; Постачальники - менеджмент; Клієнти - менеджмент, фін. стабільність, маркетинг	«Поле № 3» кліматичний фактор - фінансова стабільність; Економічна обстановка - фінансова стабільність, матеріально-технічна база; політична нестабільність - менеджмент; Конкуренти - менеджмент, маркетинг
Слабкі сторони: частина персоналу; позиція у виїзній торгівлі	«Поле № 2» Технологічний розвиток - технічна оснащеність; Корпоративні клієнти - персонал.	«Поле № 4» Економічна обстановка - персонал; Конкуренти - персонал; Слабкі позиції у виїзній торгівлі.

При аналізі матриць загроз і можливостей ми бачимо, що всі три можливості мають велике значення і їх треба використовувати.

Як і раніше нами зазначалося, керівництво ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» здійснюється вміло, проте, як і у всякого іншого підприємства громадського харчування ще є не до кінця використані можливості для розширення послуг і підвищення конкурентоспроможності.

З метою поліпшення маркетингової діяльності, в ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» необхідно ввести в штатний розклад посади фахівця з маркетингу. На даний момент рекламою послуг на підприємстві займається власник, на наш погляд дана робота ведеться недостатньо професійно. Крім того, власнику і вищій ланці працівників ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» рекомендується також враховувати наступні моменти.

При визначенні ціни в ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» необхідно глибоко аналізувати всі перераховані вище нами чинники.

Зазначимо, що в денний час можливості підприємства використовуються недостатньо ефективно, оскільки в ньому дуже багато вільних місць. Це, на наш погляд, відбувається тому, що на підприємстві не організована робота з прилеглими школами, підприємствами, установами освіти. А тим часом така робота, як наприклад, організація комплексних знижок на каву в обідню перерву, тематичних вечорів для школярів, дитячих свят і т.д. могла б принести кафе значний дохід і прибуток.

Незважаючи на те, що підприємство вчасно проводить виплату заробітної плати, має невеликий прибуток і попит на свої послуги, ми прийшли до висновку, що діяльність ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» має деякі недоліки.

2.2. Аналіз та оцінка стану управління процесом формування колективу на підприємстві

Структура управління процесом формування колективу є системою і сукупністю взаємопов'язаних між собою організаційних ланок, які виконують конкретні функції. Генеральний директор має в прямому підпорядкуванні головного бухгалтера і керівника. У свою чергу керуючий має в прямому підпорядкуванні практично всіх працівників, зайнятих у виробничому процесі: завідувач виробництвом, помічники кухарів, кухонні робітники, офіціанти, бармени, прибиральники приміщень [18].

У штаті ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» працюють 600 людей, з яких: директор, головний бухгалтер, адміністратор, прибиральник приміщення, та баристи, які працюють позмінно (рис. 2.14).

В ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» демократичний стиль управління, тому що завідувач виробництвом і керуючий підприємства більшу частину питань вирішують колегіально, систематично інформують підлеглих про стан справ у

колективі, враховують критику і рекомендації колективу. Керуючий в спілкуванні з підлеглими гранично ввічливий і доброзичливий, знаходиться з ними в постійному контакті, часто довіряє.

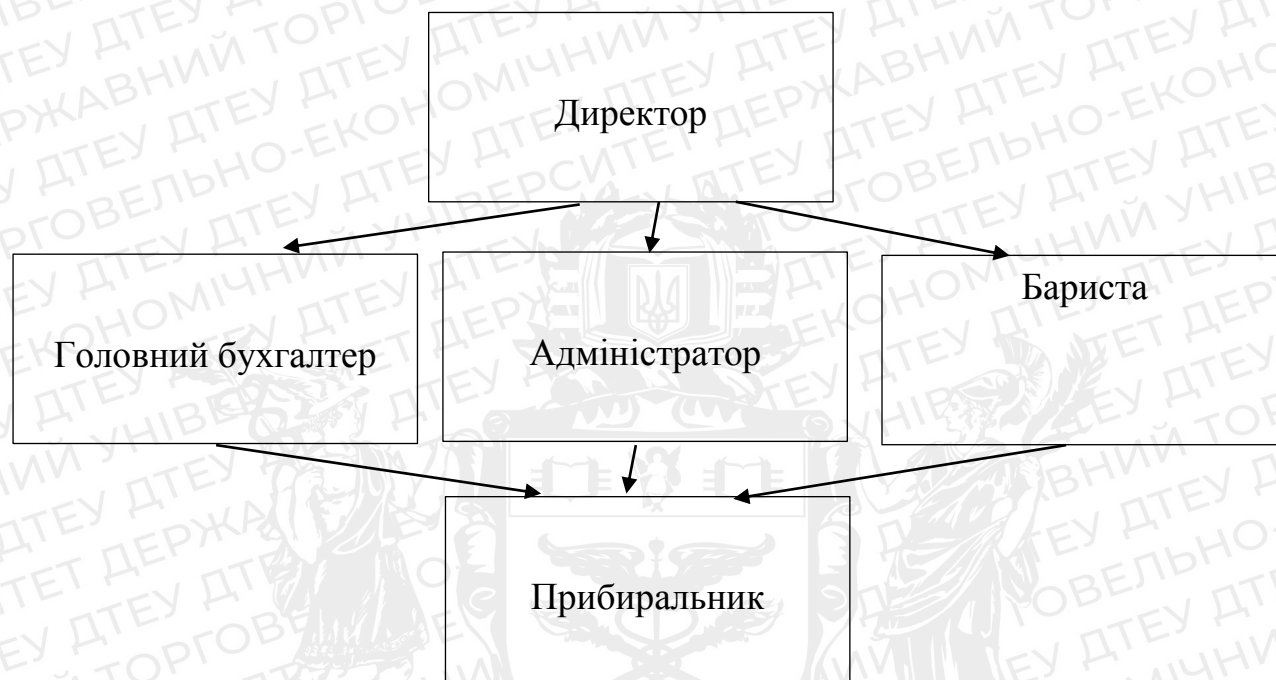


Рис. 2.3– Структура роботи ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП»

Розглянемо основні обов'язки адміністративно-управлінського персоналу ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП».

Директор ТРВ:

- керує поточною діяльністю підприємства;
- регулярно планує прибуток і продажі підприємства;
- контролює і аналізує виконання плану прибутку і продажів, якості обслуговування гостей;
- займається оформленням документів, необхідних для здійснення діяльності з надання послуг громадського харчування;
- розробляє і контролює комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості послуг;

– організовує і контролює організаційні та виробничі процеси в діяльності підприємства.

Обов'язки керівника ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП»:

- контроль діяльності бухгалтерії;
- підписання рахунків;
- контроль надходження фінансів і рівня продажів в організації;
- контроль виплати заробітної плати;
- контроль витрат підприємства;
- розробка та організація звітності виконання планових економічних показників;
- складання письмових звітів;
- аналіз звітності підлеглих;
- керівництво роботою з персоналом (найм і звільнення, навчання та інструктаж);
- складання графіка роботи персоналу;
- здійснення управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- планування та організація просування послуг кінотеатрів на ринку, рекламна діяльність підприємства;
- забезпечення контролю за оформленням, порядком і чистотою в залі;
- контроль за роботою обладнання залу і підсобних приміщень

ТОВ.

Обов'язки керівника виробництвом ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП».

- керівництво виробничо-господарською діяльністю підприємства;

- забезпечення випуску якісної продукції підприємства громадського харчування відповідно до вимог і виробничих завдань;
- розробка меню, заснована на вивченні попиту споживачів, забезпечує різноманітний асортимент продукції;
- забезпечення організації виробничого процесу;
- складання заявок на продовольчі товари, закуп продукції, контроль за термінами отримання, зберігання, обробки і реалізації товару;
- здійснення контролю над технологіями приготування страв, нормами закладки продуктів;
- забезпечення контролю над санітарними вимогами працівниками;
- проведення інструктажу технологічного приготування їжі;
- контроль за дотриманням персоналу правил з охорони праці, санітарних норм, безпеки, виробничої та трудової дисципліни.

На підприємстві ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» здійснюється використання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління персоналом.

Директор використовує адміністративний метод.

У підприємстві адміністрація використовує такі способи впливу:

- організаційний вплив засновано на дії, затверджених внутрішніх документів, що регулюють діяльність персоналу. До них відносяться: статут, організаційну структуру та штатний розпис, положення підрозділів, колективний договір, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку;
- заходи матеріальної відповідальності застосовуються до працівників, утримуючи з працівників або від їх заробітної плати за матеріальний збиток,

завданий на виробництві (пошкодження інвентарю, порушення і т. п.);

– також заходи дисциплінарного впливу, оголошуючи зауваження догани і т.д. до пониження в посаді чи навіть звільнення;

– розпорядчі дії керівництва, виражені у вигляді наказів, розпоряджень, інструкцій, розпорядження, вказівки, інструкції, нормування праці, координацію робіт і контроль виконання спрямовані на організацію чіткої, правильної, налагодженої і безперебійної роботи виробництва.

В основному економічні методи використовуються працівниками бухгалтерії. Серед методів економічного впливу на персонал, винагорода займає головне місце, яке забезпечує зв'язок між результатами праці і його процесом, відображає кількість і складність праці працівників з різними навичками.

Оплата праці працівникам кафе встановлюється відповідно до тарифних ставок і посадових окладів, які працюють на підприємстві, але не нижче встановленого урядом.

Система оплати праці використовується для керівників і фахівців. Зарплата – розмір номінальної місячної заробітної плати, встановленої працівникові відповідно до його положенню. Оклади є основою заробітної плати співробітників, але на підприємстві, є додаткові виплати.

Матеріальні стимули представлені тільки в вигляді поточних (щомісячних) нагород, які присуджуються працівникам в результаті роботи як єдине ціле, відповідно до особистого внеску кожного працівника.

Фінансова допомога виплачується з прибутку у вигляді компенсації в такому випадку надзвичайної ситуації таких як: смерть працівника або його близьких родичів; весілля працівника або близького родича; придбання медикаментів та оплату лікування працівника; катастрофи (пожежа, аварія, травма, знищення майна).

Матеріальні пільги і привілеї представлені у вигляді оплати лікарняних листів.

Соціально-психологічними методами користуються всі керуючі, а також самі працівники ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП».

Методи психологічного впливу є найважливішими складовими психологічних методів управління. Вони узагальнюють необхідні і юридично допустимі методи психологічного впливу на співробітників, щоб координувати дії співробітників в процесі спільної виробничої діяльності. До методів психологічного впливу, що використовується на підприємстві включають в себе: пропозиція, переконання, наслідування, залучення, спонукання, примус, переконання вимога заборони, догана, команда, похвали, прохання, поради і т.д.

Для управління людськими ресурсами в ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» використовується в основному організаційно-адміністративна модель, заснована на примусі. Контроль дії приймає форму директив, команд, наказів. Накази підлягають суворому і своєчасному виконання тих, кому вони адресовані. Адміністративний вплив спрямований вниз у вигляді затверджених правил, політичних планів, правил, інструкцій, наказів, розпоряджень. зворотних зв'язків, що проходять вгору по суті, містять інформацію про команди виконання. керівник самостійно вирішує, не дозволяє підлеглим зробити рішучі кроки без його дозволу, не терпить заперечень і зауважень на його адресу, вимагає суворого дотримання наказів і інструкцій. Ця політика значно знижує активність і ініціативу співробітників [22].

Проаналізуємо якісний склад персоналу на вересень 2022 року Аналіз освітнього рівню персоналу (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Кадровий склад підприємства ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» за рівнем освіти

Рівень освіти	Кількість осіб
Вища	3 чол. (32%)
Незакінчена вища	1 чол. (21%)
Середня професійна	1 чол. (26%)
Середня	1 чол. (21%)

ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» характеризується досить високими показниками більше 30% зайнятих у виробництві послуг мають вищу і незакінчену вищу освіту.

Вища освіта має в основному адміністративно-керуючий персонал, середню - обслуговуючий персонал. Що вельми закономірно, тому що рівень виконуваної роботи висуває свої вимоги до якості освіти співробітників. Робота керуючого персоналу відрізняється, головним чином, за складністю, за наявністю відповідальності в прийнятті рішень, за масштабами, і за багатьма іншими характеристиками.

Незакінчену вищу освіту, має 21% персоналу, це пояснюється тим, що на такі посади як бармен, офіціант в основному набираються молоді люди, учні в університеті, або ті, що закінчили ЗВО. Прибиральниці, мийниці мають середню освіту (спеціальну або загальну)

Далі проведемо аналіз показників руху кадрового складу (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка руху персоналу

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення
Середньооблікова чисельність	21	19	-3
Прийнято протягом року нових працівників	3	2	-1
Вибуло працівників	5	2	-3
- вихід на пенсію, на навчання, в армію	-	-	-
- за власним бажанням	5	2	-3
- за порушення дисципліни	-	-	-
Оборот по прийому, %	14,28	10,52	-3,76
Оборот з вибуття, %	23,8	10,52	-13,28
Загальний оборот, %	26,8	21,05	-5,75
Плинність кадрів, %	0,23	0,31	0,08
Коефіцієнт сталості кадрів, %	20,76	18,89	-1,87

Для характеристики руху робочої сили розраховують і аналізують динаміку наступних показників:

$$K_{np} = P_{np} / P_c \times 100\% \quad (1)$$

де K_{np} – Коефіцієнт обороту з прийому; $()$ = кількість прийнятого на роботу

персоналу / середньооблікова чисельність персоналу * 100% (1)

$$K_{np}., 2020 = 3/21 * 100\% = 14,28$$

$$K_{np}., 2021 = 2/19 * 100\% = 10,52$$

– Коефіцієнт обороту з вибуття (K_v) = кількість звільнених за всіма причинами / середньооблікова чисельність персоналу * 100% (2)

$$\text{Кв., 2020} = 5/21 * 100\% = 23,8$$

$$\text{Кв., 2021} = 2/19 * 100\% = 10,52$$

–Коефіцієнт загального обороту (Коб) = (кількість прийнятого на роботу персоналу + кількість звільнених по всім причин) / середньооблікова чисельність персоналу * 100% (3)

$$\text{Коб., 2020} = (3 + 5) / 21 * 100\% = 26,8$$

$$\text{Коб., 2021} = (2 + 2) / 19 * 100\% = 21,05$$

–Коефіцієнт плинності кадрів (Кт) = чисельність звільнених за власним бажанням і з ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни / середньооблікова чисельність персоналу * 100% (4)

$$\text{Кт., 2020} = 5/21 * 100\% = 0,23$$

$$\text{Кт., 2021} = 6/19 * 100\% = 0,31$$

–Коефіцієнт сталості кадрів (Кпост) = (середньооблікова чисельність персоналу - кількість звільнених по всім причин) / середньооблікова чисельність персоналу * 100% (5)

$$\text{Кпост., 2020} = (21-5) / 21 * 100\% = 20,76$$

$$\text{Кпост. , 2021} = (19-2) / 19 * 100 \% = 18,89$$

Як видно з таблиці 2.4 причини відходу пов'язані з незадоволеністю заробітною платою, умовами праці та конфліктними ситуаціями з відвідувачами і співробітниками підприємства.

Важливе місце в системі управління персоналу займає пошук і відбір співробітників. Саме особливості впливають на те, наскільки ефективно може працювати ця людина. Важливими є схильності людини управляти або виконувати, вміння працювати в команді або любов до індивідуальної роботи, схильність до інновацій або консерватизм. Причому жодна якість не є само по собі гідністю. Просто є пріоритетні риси характеру для кожної конкретної посади. Так, наприклад, не вийде доброго працівника з людини, яка не вміє підкорятися.

Оскільки підприємство невелике і штат ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» функції оперативного планування необхідної кількості працівників, пошуку та відбору необхідних фахівців зосереджені у керуючого підприємством. Для пошуку лінійного персоналу ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» використовує такі методи.

Внутрішній пошук – залучення кандидатів на вакантну посаду за рекомендаціями знайомих і родичів, які працюють на підприємстві.

Найчастіше влаштовуються через знайомих бармени та прибиральники, пропонуючи свої послуги підприємства.

Крім того, керуючі підприємства звертаються до співробітників з пропозицією запрошувати на роботу своїх знайомих, розміщують в закладах внутрішні оголошення. Кандидати, що прийшли таким способом проходять жорстку систему відбору.

Найпоширеніший метод, для пошуку персоналу на даному підприємстві це зовнішній пошук, розміщення оголошень в ЗМІ.

Найпопулярнішими ЗМІ для розміщення оголошень про вакансії є періодичні видання та Інтернет такі сайти як <https://www.work.ua/ru/> , <https://rabota.ua/> та ін. [20]

У роботі з персоналом підприємства важливою функцією є організація адаптації нового співробітника.

У деяких співробітників, які вперше влаштовуються на роботу, були помічені проблеми з організаційною адаптацією. Такі співробітники не мають досвіду організаційної поведінки, від цього бувають складності при спілкуванні з колегами, в зв'язку з цим керуючому доводиться особисто контролювати, показувати і роз'яснювати його посадові обов'язки. Тому адаптація проходить дуже повільно і не цілісно.

Керівнику необхідно підготувати нового співробітника до роботи в новому колективі. Слід познайомити нового працівника з членами

колективу. Необхідно дати підтримку новому співробітнику в перші дні роботи, тому що вони більш стресові для нього. Так само необхідно щодня проводити неформальні бесіди з новим співробітником, для того щоб зрозуміти чи прийняв його колектив, чи є труднощі в спілкуванні з колегами. Незначні знаки уваги від керівника допоможуть швидше новачкові відчувати себе цінним, значущим співробітником на підприємстві. Якщо новачок сам буде самостверджуватися в колективі, шукати «своє місце», у нього може скластися враження, що на підприємстві кожен «сам по собі», сформується негативне ставлення до роботи і до традицій організації.

Удосконалена програма адаптації та орієнтації нового співробітника:

- скласти програму орієнтації;
- пояснити завдання і вимоги до роботи;
- ввести працівника в робочу групу;
- надання допомоги новим співробітникам з боку досвідчених працівників.

В технології відбору персоналу аналіз системи відбору не виявив значущих недоліків. Якщо включити пункт – тестування претендента на посаду, її можна поліпшити. Технологію відбору персоналу пропонується доповнити впровадженням психологічних тестів. Метою яких є виявлення психологічних характеристик необхідних роботодавцю.

У сучасному світі керівники різних організацій так само і підприємств громадського харчування не залишають без уваги питання мотивації персоналу.

Мотивація персоналу в організації дуже важлива, особливо для того персоналу, який безпосередньо зайнятий у сфері надання будь-яких послуг, тобто безпосереднього контактує з клієнтом.

Мотивувати персонал організації – це значить створити чітку злагоджену систему мотивації, спрямовану на співробітників організації спонукають їх таким діям, які принесли б користь не тільки їм, а організації в цілому.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП»

Ефективність – це одна з центральних характеристик результативності управління діяльністю підприємства, що спричиняє необхідність її ретельного вивчення. На теперішній час питання її визначення є суперечливим. Забезпечення ефективності дуже пов'язано з її оцінкою. Ефективність діяльності ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» в цілому залежить від ефективності роботи всіх співробітників. У великому колективі працюють абсолютно неоднакові люди - вони демонструють різну результативність. Чітко зрозуміти ефективність підприємства, можна розглянувши його фінансові результати за певний період (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Фінансові результати ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» за 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення			Темп приросту		
				2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019	2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019
Чистий дохід від реалізації продукції	65653	109468	148657	43815	39189	83004	66,74	35,80	126,43
Собівартість реалізованої продукції	64456	76815	98112	12359	21297	33656	19,17	27,73	52,22
Чистий прибуток	2611	9446	4345	7035	-5301	1734	269,44	- 54,96	66,41

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» за 2019-2021 рр. зростав з 65653 тис. грн. в 2019 році до показника 148657 тис. грн. в 2021 році чи на 83004 тис. грн., значить на 126,43%. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» за 2019-2021 рр. зросла з 64456 тис. грн. в 2019 році до ступеня 98112 тис. грн. чи на 33656 тис. грн., значить її приріст був 52,22%. Чистий прибуток ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» за 2019-2021 рр. збільшився з 2611 тис. грн. в 2019 році до 4345 тис. грн. чи на 1734 тис. грн., а приріст чистого прибутку ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» за 2019-2021 рр. на 66,41%.

Для кращої ефективності праці потрібно удосконалювати роботу з персоналом підприємства.

Головний недолік в управлінні персоналу вважається плинністю співробітників. В організації є висока плинність співробітників, в основній масі випадків молодих фахівців. Розбираючи передумови плинності персоналу в ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП», дозволено підмітити, ніби величезна їх чисельність залишає компанію через недостатню заробітну плату і відповідно фактору відсутності службового підйому. Керівництву підприємства слід розробити методи збільшення стійкості персоналу.

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

- Покращення системи оплати праці.
- Дослідження намірів службового підйому працівників.
- Проведення атестації працівників як метод мотивування.

Мотивування працівників вважалася і вважається одним з принципових питань для керівників будь-якої фірми. Найбільш основним каталізатором, природно адже, вважається матеріальна користь.

Для посилення ролі мотивування персоналу дозволено використовувати так званий компенсуючий пакет, що складається з фактично заробітної плати та

наданих працівникам соціальних пільг (плата страховки, годування, автотранспортних та інших витрат). При цьому як 1-а, так і 2-а придумують відплати, що повинні раз на рік модифікуватися, уподібнюватися з пільгами, які надають інші фірми. Наприклад, дозволено використовувати наступні види матеріальних стимулів:

Особисті разові премії через особливі нагороди;

Перегляд заробітної плати згідно підсумками оцінки роботи працівника через роки ;

Корпоративна премія за результатами року (її величина залежить від підсумків роботи компанії, при цьому при нарахуванні відплати до будь-якого працівника відповідно до його рангу використовуються різні коефіцієнти);

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

Але, цей підхід має можливість завдати якихось труднощів. У разі, якщо премія виплачується часто, вона оцінюється працівниками як обов'язковий дріб заробітної плати. В цьому випадку відібрання премії стане рівноцінно зменшенню заробітної плати.

Природно адже, потрібно розуміти, ніби бажаючи матеріальної відплати відіграє основну роль в мотивуванні працівників, але воно не вважається єдиним методом стимулювання працівників. Напевно, ще існує можливість надання відгулів, просування по службі, визнання колективу, зручні умови праці і т.д.

Важливо не перетворити плату праці в елементарну громадську виплату, що ніяк не залежить від внеску працівника.

Потрібно прагнути, щоб тарифи, а згідно здатності і вся заробітна ціна були б скориговані на підйом розцінок.

У той час, вживаючи всіх заходів згідно збереженню підбурюючої функції заробітної плати, потрібно робити все можливе, щоб в тому числі і найменше вилучення працівника з трудового процесу відшкодовувалися жодним чином ніяк не в формі заробітної плати, а в формі гарантійних і компенсаційних виплат, встановлених, як правило, нижче тарифної оплати.

Потрібно збільшувати громадську захищеність робітників. В заробітній платі, напевно, виражається, до цього тільки, в тому, щоб ступінь оплати постачав просте відтворення робочої сили відповідної кваліфікації. Соціальна захищеність полягає ще й в тому, щоб були дані всі можливості для підйому персональної заробітної плати через рахунки збільшення власних підсумків праці.

Ще Wotan метод поліпшення оплати праці – напевно нагородження. Системи преміювання, що розробляються на підприємствах, можуть бути націлені на спонукання підйому вироблення або обмежувати даний підйом (регресивні системи преміювання). Однак в будь-якому разі премії належить оплачувати працівникам при досягненні або перевиконанні поставленої норми праці при найвищому коефіцієнті темпу роботи.

Таким чином, можливі 3 основні варіанти поліпшення оплати праці працівників:

Величина премії і внесок кожного працівника орієнтується колективом. Роль соціальних пільг і виплат в останні роки помітно зростає, майже всі працівники вибирають йти на ту роботу, де нехай не в такій мірі оплачують, однак є соціальний пакет: пільги, виплати, лікарняні листи і т.д. проте ніяк не всі працівники потрапляють до переліку соціальних виплат і пільг.

Дозволено рекомендувати ввести систему «еластичні пільги» - еластичні наміри згідно соціальних пільг та виплат.

Їх суть полягає в тому, ніби найбільш просторий комплект пільг і виплат дозволяє працівникам обирати ті, які їх більш організовують в цей момент часу. Пристосовуючи пільги до злиднів працівників, а ніяк не навпаки. Прикладом може служити: банк відпусток. Вони об'єднують: оплачені дні відпусток, лікарняні дні і т.п.

І коли робітникові потрібно додатково взяти вихідний день, він може користуватися запасом днів з банку відпусток, тобто як би «викупити» в рахунок майбутніх відпускних.

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

Вони служать:

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

Загальний список соціальних виплат підприємству слід обговорити з участю працівників (анкетування, збори колективу).

В результаті запропонованих заходів у працівника збільшиться заробітна плата, а це є практично головним, стимулюючим методів підвищення продуктивності праці у працівників (табл.3.1).

Таблиця 3.2

Фактори матеріального стимулювання співробітників ТОВ «ТРІУМФ МЕДІА ГРУП»

№	Фактор	Сутність
1	Заробітна плата	Основна заробітна плата
2	Премії, надбавки	Збільшують і понижуючі коефіцієнти для трудящих при визначенні заробітної плати
3	Додаткові виплати	Авансування ділових і власних витрат в залежності від результату праці

Введення цих форм матеріального стимулювання зобов'язано виготовлятися рівномірно, нібито витрати по виплатах ніяк були грубо зростаючими.

Так адже для введення таких заходів схвалення і мотивування цілий колектив зобов'язаний бути проінформованим і згодним на вступ. Повинні поставити підпис належні трудові контракту або додаткові угоди.



ВИСНОВКИ

Підняття віддачі виготовлення і підсумки праці знаходяться в залежності від кваліфікації персоналу і ступені її застосування. Персонал підприємства являє собою сукупність трудівників конкретних категорій і спеціальностей, що займаються одиничною виробничою діловитістю, спрямованою на придбання вигоди або заробітку і задоволення власних матеріальних потреб.

Управління процесом формування колективу орієнтоване на набуття дієвої діловитості організації і вірності відносин між працівниками. Еластична організація праці, самоорганізація трудівника і груп робітників, їх навмисна роль ніяк не тільки у виробничому процесі, проте і в управлінні виробництвом робиться початковою точкою створення систем управління людськими ресурсами.

В результаті проведеного вивчення встановлена мета і завдання виконані.

Розбираючи систему управління процесом формування колективу на підприємстві ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП»:

- для компанії типова відсутність моніторингу кадрових потреб, діагностики кадрової ситуації в цілому;
- підйом кваліфікаційного значення співробітників дещо «бюрократичний» – підвищення кваліфікації (проведення атестації) орієнтується стажем роботи на ідеї, ніби ніяк не рахується каталізатором для юних співробітників;
- всім працівникам, що мають одні й ті ж посади, поставлені одноманітні оклади, незважаючи на особистий внесок в роботу компанії.

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

У роботі запропоновано план подій згідно з вдосконалення системи управління кадровою політикою персоналу.

Дослідження системи підбору співробітників. Передбачається завести для поліпшення системи підбору співробітників завести пробний запит до кандидата і систему перевірочних тестувань.

Події згідно з вдосконалення кваліфікаційного значення співробітників. Передбачається ввести на заміні сучасний спосіб оцінки персоналу, а для всякого працівника компанії новини раз на рік розплата значення кваліфікації.

Поліпшення систем стимулювання праці трудівників. Для поліпшення матеріального стимулювання крім головної тарифної ставки (окладу) трудівникам потрібно оплачувати наступні відплати: відплата з-за вислугу років та нагородження трудівників. Премія зобов'язана нараховуватися маршрутом розподілу приладку згідно коефіцієнтам трудової участі (КТУ). Сума приладки – напевно недогарок фонду заробітної плати (ФЗП) після нарахування головної і інших видів заробітної плати. КТУ дає собою узагальнену оцінку трудового внеску колективу і окремих працівників в єдині підсумки роботи організації.

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев І. М. Методи управління підготовкою виробництва у системі державного управління / І. М. Алексеев // Вісник УАДУ. 2010. №1. 412 с.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами: [підручник] / М. Армстронг. Вид. 8-е. СП.: Питер, 2007. 831 с.
3. Бай С. І. Менеджмент організацій: [підручник] / С. І. Бай. К.: КНТЕУ. 2008. 174 с.
4. Бандурка А. М. Фінансово-економічний аналіз: [навч. посібник] / І. М. Червяков, О. В. Посилкина. Х.: Видавництво Харк. ун-та внутр. справ, 2011. 394 с.
5. Барський Ю.М. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області [Електронний ресурс] / Ю.М. Барський, Т.П. Панюк // Ефективна економіка. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=36>
6. Бесєдін А. Л. Системний підхід до управління персоналом в рамках концепції сучасного менеджменту: [навч. посібник] / А. Л. Бесєдін. Тула: Вид-во «Гриф і К», 2011. 328 с.
7. Блейк Р. Р. Наукові методи управління [навч. посібник] / Р. Р. Блейк, Д.С.Мутон [пер. з англ. І. Ющенко]. К: Вища школа, 2013. 274 с.
8. Бойчик І. М. Економіка підприємств: [навч. посібник] / І. М. Бойчик, П.С.Харів, М. І. Хопчан. Львів: В-во «Сполом», 2007. 212 с.
9. Вартов А. С. Економічна діагностика діяльності підприємства: організація та методологія. М: Фінанси та статистика, 2009. 287с.
10. Веснин В. Р. Менеджмент: [підручник] / В. Р. Веснин. - 3-є вид., перероб. і доп. М.: ТК Велбі, Вид-во Проспект, 2008. 504 с.

11. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: [навч. посібник для студ. екон. спец. вузів] / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. К.: «КОНДОР», 2007. 654 с.
12. Високі стандарти якості обслуговування – завдання HR-менеджера. Кадровик України. 2016. №2. С. 106-108. URL: http://kadrovyk.com.ua/sites/default/files/hr/Pages%20from%20KU2_2016_sml2_0.pdf
13. Виханський О. С. Менеджмент: [учебник] / О. С. Виханський, А.И.Наумов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономист, 2006. 670 с.
14. Волков І. П. Керівнику про людський фактор: [соціально психологічний практикум] / І. П. Воолков М.: ИНФРА, 2005. С. 47-48.
15. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посібник] / В. Г. Герасимчук. К.: КНЕУ, 2008. 360с.
16. Гершун А. У. Технології збалансованого управління / А. У. Гершун, М.А.Горський. - М.: Олимп-Бизнес, 2006. 415с.
17. Гончаров В. И. Менеджмент: [учебник] / В. И. Гончаров. Минск : Современная школа, 2010. 635 с.
18. Грилан Ю. Напрями удосконалення внутрішньогосподарського управління на підприємствах / Ю. Грилан // Економіка України. 2009. №1. С. 9-17.
19. Дементьєва А. Г. Управління персоналом: [навч. посібник] / А.Г.Дементьєва, М.І. Соколова. М.: Магістр, 2012. 287 с.
20. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом [Електронний ресурс] / В.І. Дериховська // БІЗНЕСІНФОРМ. 2013. № 7. С. 341-347. URL: http://www.businessinform.net/pdf/2013/7_0/341_347.pdf.
21. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В.І. Дериховська // Науковий вісник. 2013. № 10 (189). С. 37-50.

22. Джурабаев К. Т. Виробничий менеджмент: [навч. посібник] / К.Т.Джурабаев, О. Т. Гришин, Г. К. Джурабаєва. М.: КНОРУС, 2008. 416с.
23. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 125–133.
24. Зуб А. Т. Стратегії росту: Quo Vadis [Електронний ресурс] // URL: http://www.elitarium.ru/2008/06/17/strategii_rosta.html
25. Іванов О. А. Сучасний формат оцінки / О. А. Іванов // Персонал-Мікс. № 4, 2014. - 145 с.
26. Іванова С. Розвиток потенціалу співробітників. Професійні компетенції, лідерство, комунікації: [підручник] / С. Іванова. М.: Альпіна Паблишерз, 2009. 563 с.
27. Казанцев А. К. Основи виробничого менеджменту: [навч. посібник] / А.К.Казанцев, Л. С. Серова. М.: ИНФРА-М, 2008. 328 с.
28. Карпюк О.А., Дерій Ж.П. Кадровий потенціал освітньої сфери України / Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія: Економічні науки. 2011. №4 (55). Т.2. С.184-189
29. Кашук К.М. Організаційно-економічний механізм підвищення інноваційної активності сільськогосподарських підприємств / К. М. Кашук // Агросвіт. - 2013. № 22. С. 74-80
30. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>
31. Новак В. О. Організаційна поведінка: [підручник] / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. К.: Кондор, 2013. 498 с.
32. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту: [навч. посібник] / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініюк, П. В. Круш. К.: Центр навчальної літератури, 2008. 560 с.

33. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: [підручник] / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. К.: Кондор, 2009. 680 с.
34. Осовська Г. В. Основи менеджменту: [навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів] / Г. В. Осовська. К.: «Кондор», 2008. 556 с.
35. Парамонов Ф. І. Теоретичні основи виробничого менеджменту: [навч. посібник] / Ф. І. Парамонов, Ю. М. Солдак. М.: БІНОМ. Лабораторія знань, 2009. 280 с.
36. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, 2010. 476 с.
37. Плахова Л. В. Основи менеджменту: [навч. посібник] / Л. В. Плахова, Т. М. Ануріна. М.: КноРус, 2010. 412 с.
38. Поволоцька О. Л. Управління конкурентними перевагами підприємства в сучасних умовах господарювання: [навч. посібник]. 2009. 527 с.
39. Рачинський А.П. Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз [Електронний ресурс] / А.П. Рачинський // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396>.
40. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом / О.В. Сардак // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226-235.