

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Дослідження системи управління кадровими ресурсами
торгівельного підприємства,
на прикладі магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Виконала: студентка 6 курсу, групи БМм-61
спеціальності 073 – Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Стельмах Д.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Кирич Н.Б.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Дудкін П.Д.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль

2022

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)
« » 2022 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр
(назва освітнього ступеня)
за спеціальністю 073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)
студенту Стельмах Дарині Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Дослідження системи управління кадровими ресурсами торговельного підприємства, на прикладі магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Керівник роботи Кирич Наталія Богданівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 18 » жовтня 2022 року № 4/7-831

2. Термін подання студентом завершеної роботи 01.12.2022

3. Вихідні дані до роботи Фінансова та інша звітність підприємства, статут підприємства, довідкові матеріали.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Дослідження теоретичних засад системи управління кадровими ресурсами торговельного підприємства .

2. Аналіз торговельної діяльності та системи управління кадровими ресурсами магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

3. Підвищення ефективності функціонування системи управління кадровими ресурсами магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

1. Узагальнена схема системи управління кадровими ресурсами торговельного підприємства.

2. Перелік та характеристика власних торгових марок, які реалізуються в магазині №60.

3. Основні техніко-економічні показники діяльності магазину №60. 4. Аналіз облікового складу працівників. 5. Аналіз руху кадрового складу магазину №60. 6. Фрагмент розрахунку заробітної плати працівників магазину. 7. Приклад звіту окремих учасників та переможців номінації «Краща овочева секція». 8. Структура початкових витрат на проведення конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція» серед працівників магазину № 60. 9. Прогнозовані показники ефективності проведення конкурсів. 10. Результати розрахунку ефективності витрачених коштів на встановлення зворотного зв'язку із працівниками магазину. 11. Ієрархічна модель завдань мотивації персоналу магазину. 12. Вектор пріоритетів матриці попарних порівнянь підкритеріїв мотивації персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Шерстюк Р.П., д.е.н., доцент		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., ст. викл.		

7. Дата видачі завдання 06.06.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	Червень 2022	
1.	Дослідження теоретичних засад системи управління кадровими ресурсами торговельного підприємства	Липень-серпень 2022	
1.1	Характеристика тенденцій розвитку управління персоналом торговельних підприємств	Липень 2022	
1.2	Особливості організації та функціонування системи управління кадровими ресурсами торговельних підприємств	Серпень 2022	
1.3	Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу підприємств торгівлі	Серпень 2022	
2.	Аналіз торговельної діяльності та системи управління кадровими ресурсами магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	Вересень-жовтень 2022	
2.1	Загальна характеристика торговельної організації	Вересень 2022	
2.2	Аналіз системи управління кадровими ресурсами магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	Вересень 2022	
2.3	Дослідження механізму мотивації праці персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	Жовтень 2022	
3	Підвищення ефективності функціонування системи управління кадровими ресурсами магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	Жовтень-Листопад 2022	
3.1	Обґрунтування доцільності проведення конкурсу на кращого працівника та найефективнішу командну роботу	Жовтень 2022	
3.2	Розроблення анкети та процедури проведення опитування працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	Листопад 2022	
3.3	Дослідження пріоритетних напрямів мотивації персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» методом попарних порівнянь	Листопад 2022	
4	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	Листопад-Грудень 2022	
4.1	Завдання в галузі охорони праці магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	Листопад 2022	
4.2	Особливості формування та функціонування системи управління охороною праці (СУОП) магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	Листопад 2022	
4.3	Рекомендації щодо поліпшення умов і охорони праці й пожежної безпеки магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	Листопад 2022	
4.4	Дослідження захищеності робітників та службовців підприємства від уражаючих факторів надзвичайних ситуацій	Грудень 2022	
	Висновки та пропозиції	Грудень 2022	
	Бібліографія	Грудень 2022	

Студент

Стельмах Д.В.

Керівник роботи

Кирич Н.Б.

АНОТАЦІЯ

Тема роботи: «Дослідження системи управління кадровими ресурсами торговельного підприємства», на прикладі магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Кваліфікаційна робота магістра: 122 с., 12 рис., 29 табл., 4 додатки, 67 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процес управління кадровими ресурсами торговельного підприємства.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних засад управління кадровими ресурсами магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

Методи дослідження – економіко-статистичного, системного та порівняльного аналізу, метод експертного опитування, діалектичного пізнання, економічного синтезу.

Розроблено проектні рішення щодо проведення конкурсу на кращого працівника відповідних секцій, сформовано анкету та процедуру проведення опитування працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД», виокремлено пріоритетні напрями мотивації персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» методом попарних порівнянь.

Ключові слова: управління кадровими ресурсами, торговельне підприємство, мотивація персоналу, управлінські рішення, конкурс, опитування працівників.

SUMMARY

Theme: “Investigation of the commercial enterprise’s human resource management system”, on the example of store No. 60 of “FOZZI-FOOD” LLC

Master Degree thesis contains of 122 pages, 12 pictures, 29 tables, 4 additions, 67 literature sources.

The Object of Investigation – the process of managing human resources of a commercial enterprise.

The Aim of the Work is an investigation of the theoretical and practical principles of human resources management of store No. 60 of “FOZZI-FOOD” LLC.

Research methods – economic and statistical, and comparative analysis, expert survey method, dialectical knowledge, economic synthesis.

Project decisions on conducting a competition for the best employee of the relevant sections were developed, a questionnaire and a procedure for conducting a survey of employees of store No. 60 of “FOZZI-FOOD” LLC were developed, and the priority directions of staff motivation of store No. 60 of “FOZZI-FOOD” LLC were identified by the method of pairwise comparisons.

Key words: human resource management, trading company, staff motivation, management decisions, competition, employee survey.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Дослідження теоретичних засад системи управління кадровими ресурсами торговельного підприємства	10
1.1 Характеристика тенденцій розвитку управління персоналом торговельних підприємств	10
1.2 Особливості організації та функціонування системи управління кадровими ресурсами торговельних підприємств	17
1.3 Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу підприємств торгівлі	23
Розділ 2. Аналіз торгівельної діяльності та системи управління кадровими ресурсами магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	30
2.1 Загальна характеристика торгівельної організації	30
2.2 Аналіз системи управління кадровими ресурсами магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	41
2.3 Дослідження механізму мотивації праці персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	50
Розділ 3. Підвищення ефективності функціонування системи управління кадровими ресурсами магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ- ФУД».....	64
3.1 Обґрунтування доцільності проведення конкурсу на кращого працівника та найефективнішу командну роботу	64
3.2 Розроблення анкети та процедури проведення опитування працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД».....	77
3.3 Дослідження пріоритетних напрямів мотивації персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» методом попарних порівнянь	87
Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	95

4.1 Завдання в галузі охорони праці магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	95
4.2 Особливості формування та функціонування системи управління охороною праці (СУОП) магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	97
4.3 Рекомендації щодо поліпшення умов і охорони праці й пожежної безпеки магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	98
4.4 Дослідження захищеності робітників та службовців підприємства від уражаючих факторів надзвичайних ситуацій	101
Висновки та пропозиції.....	108
Бібліографія	111
Додатки.....	117

ВСТУП

Менеджмент персоналу на сучасних торговельних підприємствах засновано на тому, що люди в процесі трудової діяльності розглядаються одночасно, в якості працівників, що забезпечують реалізацію економічних цілей підприємства, і як розвинуті особистості та співробітники, що належать до єдиної організаційної системи. Успішною робота підприємства буде за умови ефективної мотивації персоналу, підбору висококваліфікованих кадрів, які добре знають свою роботу, налагодження системи навчання на робочому місці, а також застосування результативної системи управління кадровими ресурсами підприємства. Адже головною метою успішної системи управління кадровими ресурсами є підбір таких працівників, що забезпечуватимуть досягнення найважливіших завдань торговельного підприємства.

Метою представленої кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних та практичних засад управління кадровими ресурсами магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

Визначена мета дослідження передбачає виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні засади системи управління кадровими ресурсами підприємства;
- провести аналіз системи менеджменту персоналу магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»;
- провести дослідження механізму мотивації праці персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»;
- розробити проектні пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування системи менеджменту персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»;
- обґрунтувати доцільність проведення конкурсу на кращого працівника та на найефективнішу командну роботу;

– розробити анкету та процедури проведення опитування працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»;

– дослідити пріоритетні напрями мотивації персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» методом попарних порівнянь.

Об'єкт дослідження – процес формування ефективної системи управління кадровими ресурсами торговельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади системи управління кадровими ресурсами торговельного підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували матеріали праць українських і зарубіжних науковців, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань регулювання економіки й торговельного підприємництва, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі, а також матеріали спостережень та опитувань, що їх організувала автор.

Результати дослідження кваліфікаційної роботи магістра апробовано на ІХ Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах (2022 р., м. Тернопіль).

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Характеристика тенденцій розвитку управління персоналом торгівельних підприємств

Стрімкий розвиток ринкового сектору та його зростання відбулося у значній мірі завдяки впливу людського фактору на важливі виробничі та невиробничі процеси. Теорію про управління працівниками як об'єктом, який здійснює свою діяльність за наймом, без будь яких ініціативних проявів, і вплив якого в управлінській системі потрібно мінімізувати, кардинально змінила нова концепція, в основі якої лежить менеджмент персоналу. Ця концепція робить акцент на персоналі як на ресурсі, що має найбільшу вагу для забезпечення значного ефекту в умовах трансформаційної економіки.

Нова парадигма управління має свої характерні ознаки, що здійснюють вагомий вплив на формування нового покоління роботодавців. Ознаки, які для нової управлінської парадигми є характерними, ще проходить стадію формування в теперішньому українському суспільстві. Проте є вектори змін, які визначають пріоритетну роль персоналу у процесах виробництва продукції та надання послуг. Адже інтелектуальна та фізична цінність людини має значний вплив на економічний розвиток в більшій мірі, ніж інші чинники виробництва в загальному. Відсутність команди кадрів, які є кваліфікованими та надійними, відзначаються своєю творчістю підсилює позитивну дію інших факторів.

Під час встановлення ринкових економічних відносин на території України та загостренні конкурентного тиску, відбувається зміна системи поглядів щодо управління персоналом зі сторони керівників та менеджерів торгівельних підприємств, зважаючи на нестабільне та важкопрогнозоване середовище. Одним із основних завдань сучасних бізнес-одиниць є

пристосування не стільки до змін функціонування на ринку, скільки до характерного пришвидшення цих змін. Отже, актуальною буде система управління персоналом, яка зможе вчасно і адекватно змінюватись як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Слід відмітити українських та закордонних вчених-економістів, які здійснили значний внесок у розробку теоретичних і методологічних засад менеджменту персоналу: М.Г. Белопольський, Є.М. Лібанов, І.В. Сорока, В.М. Нижник, Л. Якокка, Є.П. Качан, М.І. Долішній, Г.В. Щокін, В.М. Гриньова, С.Л. Бандура, О.В. Крушельницька, Д.П. Богиня, А. П. Єгоршин, А.С. Афонін, В.М. Данюк, А.М. Селезньова, В.В. Адамчук, Г.І. Віханський, О.І. Амоша, А.Я. Кібанов, та інших.

Проаналізувавши літературні джерела із досліджуваної проблематики, можна зробити висновки, що розвиток персоналу не має сьогодні достатнього висвітлення, окремі аспекти залишаються маловивченими та потребують подальшого удосконалення.

У ході оцінювання трудових ресурсів суб'єктів господарювання необхідно відмітити, що для підприємств торгівельного спрямування, які є великими (мережі гіпермаркетів та супермаркетів) є характерним процесом збільшення чисельності працівників. Такому стану речей сприяє розширення діяльності вказаних закладів, а також збільшенням торгівельних площ. Якщо відкривається новий магазин – відбувається збільшення персоналу на 40-50 осіб, а саме 10-15 різнорідних посад працівників. Середній показник збільшення працівників на такому підприємстві складає від 150 до 200 працівників на рік. Проаналізувавши отримані дані можна зазначити, що найбільш часто здійснюється прийом працівників наступних категорій: фасувальник, прибиральниця, технолог, адміністратор магазину, охоронець, водій, товарознавець, касир, вантажник.

Підприємства, які здійснюють свою діяльність в сфері торгівлі, в основному, набирають працівників серед недорогих джерел набору (знайомих діючих працівників, випускники вузів, оголошення в ЗМІ), звернення до

послуг кадрових агенцій відбувається вкрай рідко. У той же час навчальний рівень, здійснення підвищення кваліфікації працівників, які вже набрані, не відбувається, а отже, потреби підприємства не забезпечуються відповідними навичками професійного характеру, відсутнє їх зростання та достатня кваліфікація.

Все вищезазначене створює передумови для формування на підприємстві ситуацій, які мають кризовий характер, а також затягування та ускладнення процесу вирішення цих ситуацій. Одним із позитивних моментів є те, що на підприємствах, які здійснюють торгівельну діяльність, управлінський персонал переважно складається із працівників віком від 28 до 35 років. Це молоді люди, які швидко реагують на зміни і вміють адаптуватись у новому середовищі. Можна відмітити, що багато таких працівників мають по дві вищих освіти. Дана тенденція сприяє використанню сучасних та ефективних методів управління підприємством такого типу [1].

Сьогодні в Україні виникає потреба у виховуванні керівників вищої ланки нового типу. Це відбувається у зв'язку зі зміною прямого адміністрування на науково-обґрунтоване управління суб'єктами сектору галузі. Це дасть змогу досягти того, що:

- обрання кандидатів на керівні ланки буде більш відкритим. Це, в свою чергу, створить вищий рівень конкурентоспроможності, за основу якої взято розвиток компетенції. Компетентнісна модель є моделлю, яка є інтегровано-поведінковою, виражається у виконанні робіт, які є ефективними і призводить до одержання високих результатів. Сама концепція містить в собі взаємопов'язані елементи, зокрема: психофізіологічні особливості, знання, ціннісні установки та можливості, здібності, навички, цінності. Який ступінь взаємної узгодженості зазначених елементів, такий і рівень конкурентоспроможності буде у кандидатів на управлінську посаду;

- відбудеться посилення ролі керівників, поглиблення їх спеціалізації на професійному рівні (підвищення рівня розвитку та трудової діяльності

керівника як особистості), покращення керівних навичок в управлінців вищої ланки;

- буде здійснено забезпечення можливості оцінювання керівника щодо ефективності праці, удосконалення стимулювання керівників;

- для вищих керівників буде кращий стимул до професійного зростання, підвищення їх мобільності та здійснення більш якісного відбору на керівні посади;

- буде запроваджено процес удосконалення планування та прийняття управлінських рішень відносно людських ресурсів за допомогою впровадження нових програм навчання.

За нашими переконаннями, вища ланка керівників – це особи управлінського рівня, які володіють найбільшою владою і відповідають за діяльність підприємства торговельного спрямування. До них відносимо такі посади як директор, президент компанії, а також їх заступники, віце-президенти. Основною функцією цих управлінців є визначення напрямів функціонування і стабільного розвитку підприємства в загальному та його визначальних складових. Топ-менеджмент приймає рішення, що мають ключове значення по відношенню до поточних справ, а також майбутнього підприємства, здійснює розробку планів, які мають довгостроковий характер, займається формуванням політики підприємства та представлення його ззовні.

Одним із ключових пріоритетів зазначених осіб є можливість та повноваження прийняття рішень щодо придбання стороннього торговельного підприємства, запуск новітніх ліній, збільшення та покращення чисельності персоналу та інше. У загальному найвища керівна ланка несе відповідальність за формування пріоритетів розвитку, виконання завдань та можливості їх досягнення для торговельного підприємства. Серед складових управлінських рішень топ-менеджменту є: складність, масштабність, визначення пріоритетів у стратегічному та перспективному спрямуванні, налагодження комунікацій із контрагентами, велика кількість взаємозв'язків із підлеглими. Більшість керівників, які складають вищу ланку, в торговельних мережах різних

організацій можуть займати різноманітні посади, проте більшість виконуваних ними функцій є аналогічними.

У процесі швидкого розвитку відносин в ринковому середовищі вища керівна ланка має повноваження:

- встановлювати межі і розробляти довготермінову стратегію підприємства;
- здійснювати формування організаційної структури;
- проводити розподіл стратегічних ресурсів;
- здійснювати управління прибутком.

Керівник найвищої ланки має бути сучасним і завдяки стратегічному баченню повинен розуміти перспективи розвитку підприємства, що, в свою чергу, сприяє постійному розвитку персоналу. Це є підставою для спонукання здійснення різних заходів, що допомагають розкрити потенціал працівників, внаслідок чого відбувається розвиток їх можливостей навиків та компетентностей.

Провідні західні корпорації розвивають менеджмент персоналу і вважають це системою взаємоузгоджених дій, важливими аспектами яких є:

- формування певної стратегії, що сприяє розвитку персоналу;
- прогнозування та планування відповідної кваліфікації персоналу;
- зростання на професійному рівні та кар'єрне зростання кадрових ресурсів.

Сприятливі можливості до розвитку працівників на підприємстві є позитивним фактором, оскільки він може підвищити ефективність роботи працівників і покращити моральний клімат колективу, а також полегшити процес виконання складних завдань [2].

Проаналізувавши вищезазначене можна зауважити, що розвиток керівної ланки управління може складатись із загальної та професійної складових. Він має бути у сфері планування та контролю служби, яка відповідає за кадровий потенціал підприємства.

Розвиток в професійному руслі сприяє отриманню працівником новітніх навичок та знань, які можуть бути потрібні в його професійній діяльності; його можна сприймати як процес підготовки працівника до опрацювання нових завдань і здійснення прориву у новітніх функціях виробництва; призначення його на нові посади та усунення непорозумінь, які виникають між вимогами та фактичною реальністю. Серед мотивів, які можуть стимулювати розвиток на професійному рівні, можуть бути збереження посади або переведення на більш перспективну посаду, збільшення контактів із зовнішнім середовищем, очікування стабільності та покращення фінансового стану, отримання знань новітнього характеру, зростання конкурентоспроможності працівника на ринку праці.

У динаміці зовнішнього середовища можна виокремити професійну потребу в розвитку працівника шляхом оновлення технічних засобів на підприємстві, постачання новітніх технологій, що може призвести до перепрофілювання підприємства, зміни стратегії та організаційної структури у напрямку освоєння нових видів діяльності.

Здатність до використання інноваційних технологій та методів діяльності у різних торговельних підприємств може бути високою або низькою. Оцінити інноваційні ресурси підприємств, які займаються торгівельною діяльністю, можна за наступними параметрами:

- серед працівників підприємства повинні бути науковці, які є висококваліфікованими спеціалістами у своїй галузі;
- на підприємстві мають бути присутні інженери-розробники;
- діяльність підприємства має спрямовуватись на інформаційні ресурси про новинки в сфері інновацій та діяльність пов'язану з інноваціями за кордоном;
- повинні бути фінансові вкладення у роботи, які мають науково-дослідний характер;
- мають бути наявні системи, які є інформаційно-комунікаційними;

- повинно бути забезпечення обладнанням: як офісним, так і лабораторним.

В умовах сучасності великого значення набуває конкурентоспроможність керівників вищої ланки. Дане поняття насамперед означає уміння індивідуального керівника, а також команди управлінців, як єдиного цілого, миттєво та ефективно приймати та впроваджувати різні нововведення на кожному етапі життєвого циклу продукції та підприємства в сфері торгівлі.

Кадрову конкурентоспроможність можливо досягти за умови поглиблення наявних знань на постійній основі, вмінь, навиків, сприятливого соціального та психологічного клімату, достойних умов праці. Визначення конкурентоспроможності керівника вищої ланки можна проаналізувати на основі його розвитку, що являє собою навчання професійного характеру, перепідготовку, кадрове підвищення кваліфікації, а також кар'єрне планування [3].

Успішним фактором діяльності підприємства є розвиток вищого керівництва. Основним із завдань щодо планування у напрямку розвитку керівництва є орієнтування на майбутні вимоги ринку праці, планування різних заходів, які необхідні для розвитку управлінця в професійному руслі.

У планах відносно розвитку керівництва вищої ланки одним із важливих завдань є розроблення заходів, які спрямовані на досягнення освітнього рівня, необхідного для призначення на управлінську посаду. У підприємств є потреба в розроблені планів відносно покращення освіти працівників. Ці плани мають бути спрямовані на здобуття спеціальної кваліфікації професійного спрямування та досвіду на виробництві.

Для визначення потреб розвитку керівного складу необхідно здійснити порівняння зрізу знань і навиків із майбутніми завданнями. Кваліфікаційні вимоги до керівника повинні відповідати функціям, які він виконує зараз та реалізуватиме в майбутньому. Саме вміння бачити перспективи розвитку є однією з основних рис ефективного керівника.

1.2 Особливості організації та функціонування системи управління кадровими ресурсами торговельних підприємств

На підприємствах торговельної сфери менеджмент персоналу здійснюється на засадах цивільних трудових відносин, де персонал розглядаються в перспективі його розвитку. Основною метою управління персоналом є досягнення цілей економічного зростання у коротко- та довгостроковій перспективі. Кожен працівник має відчувати себе частиною єдиного цілого і працювати на розвиток підприємства.

Успішна діяльність підприємства в основному залежить від конкретних людей, знань цих людей, їх компетентності, кваліфікаційного рівня, дисциплінованості, мотивації, уміння вирішувати проблеми, самоосвіти і здатності до швидкого навчання. У зв'язку з цим, для ефективного функціонування підприємства потрібна правильна організація роботи працівників, здійснення постійного контролю за виконанням поставлених завдань, застосування різноманітних ефективних методів управлінської ланки, які ґрунтуються на наукових засадах.

Працівники служби менеджменту персоналу повинні бути висококваліфікованими фахівцями, найважливішим їхнім завданням має бути ефективне вирішення широкого спектру питань кадрового забезпечення діяльності підприємства. У співпраці з іншими службами вони покликані здійснювати активний вплив на успішне функціонування суб'єктів господарювання. Головна мета управління персоналом полягає у створенні кількості та складу працівників, що відповідають діяльності підприємства і здатні забезпечувати основні завдання розвитку. В той же час, виникає необхідність в урахуванні важливих особливостей роботи на підприємствах торговельної сфери, а саме:

- дуальний формат роботи: управлінський персонал повинен дуже добре розуміти специфіку торговельної діяльності, бути готовим замінити виконавця на будь-якій ділянці роботи;

- велику питому вагу тут займає ручна праця. Переважно, основна частина процесів, які стосуються фасування, пересортування, складальних процесів відбувається без залучення техніки, її виконують працівники торговельного підприємства. Такий фактор є негативним ще й тому, що значну питому вагу працівників торговельної галузі складають жінки, а в роздрібній торгівлі за одну зміну часто доводиться переміщати, залежно від площі магазину, від 3 до 15 тон вантажу.

- робота продавців є одноманітною і вимагає значного фізичного та нервового напруження. Так відбувається, оскільки організаційні процеси торгово-технічного характеру не передбачають прояву ініціативи співробітниками;

- за відсутності засобів автоматизації розрахунки аналітичного, облікового та статистичного характеру виконуються вручну.

Інтенсивність купівельних потоків на протязі дня в значній мірі залежить від місця, де розташоване підприємство, зміни попиту за товарними групами, а також від інших чинників, які можуть спричиняти як недостатнє, так і надмірне завантаження працівників.

Ще однією особливістю роботи на підприємствах торговельного сектору є завершений результат праці – надані послуги. Усі зазначені особливості діяльності підприємств торгівлі визначають низку труднощів та значний обсяг функцій, які є пов'язані з управлінням персоналом. Тому можемо зазначити, що управління персоналом підприємства торговельної сфери є ефективним тільки в тому випадку, якщо є послідовність, етапність і комплексний підхід до системи формування внутрішньофірмових взаємовідносин між працівниками.

Узагальнене представлення системи менеджменту персоналу торговельного підприємства відображено на рисунку 1.1. Працівники торгівлі надають покупцям інформацію, консультаційні послуги, показують товар, проводять після продажне сервісне обслуговування, здійснюють свою діяльність не тільки як продавці та фахівці з надання послуг, а також



Рисунок 1.1 – Узагальнена схема системи менеджменту персоналу торговельного підприємства [9, с.13]

як довірені особи споживачів. Покупці швидше йдуть на контакт, продавці першими реагують на скарги споживачів та мають змогу в неофіційній формі надати рекомендації.

В основному представники торговельного підприємства безпосередньо здійснюють функцію донесення побажань споживачів до виробників товарів або надання послуг. Через те, від продавця у великій мірі залежить як саме буде сприймати покупець ту чи іншу фірму, а також відношення споживача до окремих виробників.

Персонал, який працює в торговому залі та персонал, що займається обслуговуванням, повинен мати певну підготовку для співпраці зі

споживачами у різних ситуаціях, і навіть у непередбачуваних та екстремальних. Саме процеси реалізації, просування та обслуговування клієнтів вимагають більше особистої участі в порівнянні з іншою діяльністю. Працівники, які здійснюють збут продукції, повинні прагнути отримати високу оцінку від покупців, але в той же час, намагатись принести своїй фірмі прибуток.

Продавці, окрім своїх безпосередніх обов'язків, повинні вміти:

- провести аналіз локальних та загальних даних статистичного характеру;
- визначати потенційні можливості цільового ринку в розрізі галузі та територіальної приналежності, здійснювати адекватну оцінку поточної ситуації, відстежувати динаміку та кон'юнктурні зміни ринку;
- здійснювати перспективне прогнозування виробничої та комерційної діяльності на визначеному ринку;
- правильно вибирати маркетингові інструменти та розробляти підходи, які будуть ефективними;
- визначати способи, які будуть результативними в реалізації та просуванні товарів підприємства.

Переважно дії деяких продавців носять індивідуальних характер і відповідають певним обставинам. У той же час процес реалізації продукції носить колективний характер і часто потребує підтримки персоналу із суміжних підрозділів.

Можемо виокремити шість основних типів працівників торгівельних підприємств (табл.1.1). Якщо врахувати погляд споживачів, то можна зробити висновок, що продавець – це та особа, яка допомагає здійснювати купівлю/ продаж товарів. Якщо розглядати позицію виробників, то робота продавця має значно складніший підхід. Адже продавцями можуть бути не лише працівники, які відповідають за продаж товарів, але й співробітники, які співпрацюють з фірмами різного призначення, в тому числі із

обслуговування покупців. Торгівельний персонал може відігравати різноманітні ролі в ході просування та продажу товарів підприємства.

Таблиця 1.1 – Типи продавців [10, с.278]

№ з/п	Назва типу продавців	Функції
1	«Здобувачі» замовлень	Продавці, котрі відповідають за отримання замовлень за ініціативою підприємства. Вони можуть домогтися збільшення продажів активним покупцям, відновлювати зв'язки й укласти угоди з пасивними споживачами, залучати нових замовників.
2	Приймальники замовлень	Співробітники, пов'язані з прийманням, оформленням та обліком замовлень на реалізацію товарів або послуг. Сприяють збільшенню первинних обсягів або розширенню структури замовлень за рахунок додаткових супутніх товарів або послуг.
3	Виконавці замовлень	Працівники, які виконують роботи й операції, безпосередньо пов'язані з процесами купівлі-продажу (упакування продукції, її відвантаження, доставка до місця призначення, розвантаження, встановлення, налагодження тощо).
4	Обслуговуючий персонал	Працівники, що відіграють визначальну роль у сфері стимулювання попиту й активізації продажу. Оцінюються як одна з найпродуктивніших категорій продавців.
5	Персонал підтримання продажу	Працівники, які зазвичай не займаються безпосереднім продажем продукції виробника, але полегшують зусилля щодо її просування й реалізації. Коло діяльності цього типу працівників дуже широке. Це вивчення попиту і потреб покупців, реклама, формування іміджу виробника та його продукції тощо.
6	Торговельні агенти-місіонери	Їх призначення – спробувати переконати покупців порекомендувати товари або послуги певного підприємства своїм знайомим, клієнтам, діловим партнерам.

Поєднання зазначених ролей у значній мірі залежить від спеціалізації господарського об'єкту, його величини, специфіки споживачів, конкурентного середовища та багатьох інших чинників. Якщо взяти до уваги, що певний працівник, який здійснює діяльність у системі збуту підприємства, безпосередньо не приймає участі в актах купівлі/продажу продукції або послуг кінцевому споживачеві, він все одно вважається продавцем, через те, що задіяний у більш містких організаційних процесах,

які пов'язані з маркетингом ринку продукції підприємства та підготовчими заходами, які мають на меті продаж товарів.

Із метою удосконалення діяльності торговельного підприємства доцільно проводити:

- здійснення постійної оцінки розвитку потенціалу працівників, які мають перспективи кар'єрного зростання, і недопущення просування некомпетентних працівників;

- забезпечення умов для підвищення рівня знань, покращення кваліфікаційних якостей, постійної самоосвіти;

- розроблення відділами кадрів програм для навчання і розвитку працівників;

- впровадження програм мотивацій при збільшенні навантаження на працівника у прийнятті господарських рішень;

- створення новітніх моральних цінностей, яких дотримуватимуться всі співробітники організації;

- надання можливості для постійного зворотного зв'язку працівників торговельного підприємства.

Отже, серед важливих особливостей управління системою персоналу підприємства торговельної мережі слід відмітити:

- встановлення раціональних принципів, методів та напрямів управління працівниками;

- врахування характеру роботи з персоналом усіх ланок;

- запровадження новітніх методів і систем навчального процесу і покращення кваліфікації персоналу;

- визначення та здійснення координування єдиної тарифної сітки оплати праці;

- створення й впровадження на підприємстві фінансових стимулів та гарантій соціального спрямування;

- впровадження заходів розвитку соціального партнерства.

1.3 Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу підприємств торгівлі

Менеджмент персоналу завжди потребував різних підходів до його ефективного впровадження. Одним із таких підходів є забезпечення мотивації. У теперішніх умовах науковці та практики багато уваги приділяють впровадженню прогресивних методів матеріального та морального стимулювання. Їх мета – досягти цілі підприємства в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі. Велика кількість торговельних підприємств, які здійснюють свою діяльність в Україні, в основному, використовують механізми мотивації, які базуються на фінансових стимулах. Часто це не дає комплексного результату, адже працівники не вважають себе частиною підприємства, вони є лише найманою робочою силою.

Науковці, які сформувавши основні засади теорії менеджменту персоналу, зазначали важливість виокремлення соціальних та економічних передумов для розвитку мотивації працівника, робили акцент на важливості матеріального стимулювання. У той же час вони наголошували, що саме механізми мотивації у значній мірі впливають на продуктивність праці кожної окремої особи [11].

Інші дослідники доводили, що покращення умов та засобів трудової діяльності є недостатнім стимулом для працівника. Якщо його праця є творчою, то важливими також будуть такі характеристики як мета діяльності, рівень відповідальності, визнання результатів діяльності, можливості кар'єрного зростання [12].

Є когорта українських науковців, які стверджують, що є ряд мотиваційних чинників, які найбільше впливають на процес мотивації працівників. Ці чинники складаються у відповідне мотиваційне середовище, яке стимулює людей до роботи, дає поштовх до розвитку їх креативного мислення, розуміння своїх функцій у виробничому процесі, досягнення якісних результатів роботи [13, 14, 15, 16].

На жаль, сьогодні більшість торговельних підприємств надають перевагу традиційним методам мотивації, до яких відносимо виплату фіксованої заробітної плати та відсотка від продажу продукції, одноразові премії і доплати. Не в повній мірі враховується досвід світових торговельних мереж, передових європейських продавців товарів і послуг [17]. Але фінансові ресурси для стимулювання персоналу, як правило, є обмеженими. Тому торговельні підприємства намагаються удосконалити систему управління персоналом з метою пошуку інших ефективних видів стимулювання працівників із метою досягнення довгострокових цілей діяльності.

Із метою дослідження особливостей мотиваційного механізму вітчизняних бізнес-утворень нами було проведено аналіз мотиваційної діяльності вітчизняних підприємств різних сфер господарювання: транспорту та охорони здоров'я, будівельних, торговельних, металургійних, промислових тощо (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Особливості моделей та механізмів мотивації персоналу українських підприємств різних галузей¹

Галузь	Особливості мотиваційної моделі/механізму	Автор
1	2	3
Торговельні підприємства	- Врахування цілей окремих працівників через втілення спільної мети підприємства; - мотивація праці складається з матеріального (прямого – оклад, премії та непрямого – обов'язків та соціального пакету) і нематеріального стимулювання.	Л. Кучер [18]
Металургійні підприємства	- Використання мотиваційного моніторингу; - вивчення потреб, інтересів та мотиваційної спрямованості працівників підприємства; - винагорода, пов'язана з результатами праці працівника і підприємства; - комплексне використання економічних та неекономічних засобів мотивування.	І.О. Щукін, Т.С. Морщенок [19]

¹ Систематизовано автором за даними [18-30].

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Промислові підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - Застосування на підприємстві системи цільових угод із визначенням цілей підприємства та підрозділу працівника; - реалізація цілей підприємства = винагорода; - методи мотивування (матеріальні і моральні) обираються після оцінки відповідності цілей підприємства та підрозділу. 	Г. Кіндерман [20]
Будівельні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінка збалансованих показників компанії; - підписання індивідуального контракту з керівником за інтересами бізнесу; - інтереси підприємства тісно пов'язані з інтересами персоналу. 	О. Темченко, О. Лісніченко [21]
Машинобудівні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - Мотиваційний механізм базується на принципах еволюційного розвитку: загальні закони поведінки людини, закони інерційності людських систем, закони зв'язку із зовнішнім середовищем, основним системо утворюючим елементом є заробітна плата та система управління та система управління продуктивністю; 	О. Харун [22]
Машинобудівні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - заробітна плата залежить від результатів діяльності підприємства; - головні важелі мотиваційного механізму: стимули та мотиви, матеріальні, економічні, соціальні, трудові, психологічні потреби та системи оцінки і моніторингу; - враховуються потреби персоналу та інтереси підприємства. 	
Приладобудівні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - Мотивація результативної діяльності працівників за двома напрямками: розвиток соціально-економічних процесів, які відображають мотиваційних характеристик поведінки особистості, груп, колективів та розвиток соціально-економічних процесів, які відображають систему багатовекторної оцінки якостей і результатів діяльності персоналу. 	Н. Алексеєва, І. Приходько [23]
Банківські структури	<ul style="list-style-type: none"> - Пропонується спрямувати увагу на економічне стимулювання працівників (підвищення окладів, премій, соціальні пакети, сприятливий клімат в колективі, організаційна культура) та соціально-психологічні методи в управлінні стимулюванням персоналу (підтримка сприятливого клімату в колективі, розвиток системи управління конфліктами, формування і розвиток організаційної культури); - необхідність врахування інтересів всіх суб'єктів банківської діяльності, а саме: держави, власник, персоналу усіх рівнів. 	Н. Ізюмцева, Г. Мирончук [24], О. Потьомкіна [25]

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Фармацевтичні організації	<ul style="list-style-type: none"> - Ранжування потреб працівників у вигляді: заробітна плата; умови роботи; перспектива побудови кар'єри; підвищення професійного рівня; - атмосфера в команді; відносини з керівництвом; зміст роботи. 	А. Немченко, Г. Юрченко, І. Жирова [26]
Вугледобувні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - Мотивування працівників через потреби та комплексний підхід до встановлення причинно-наслідкових зв'язків; - пов'язаність цілей персоналу та підприємства; - використання матеріальних і нематеріальних методів мотивування. 	З. Живко [27]
Підприємства водного транспорту	<ul style="list-style-type: none"> - Матеріальні стимули до праці і використання мотиваційного ресурсу. 	О. Лосікова [28]
Поліграфічні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення комплексу заходів матеріального, морального, соціального напрямку; 	А. Должанський [29]
Поліграфічні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - сприяння активізації діяльності персоналу у виробничому процесі для задоволення різноманітних його потреб. 	А. Должанський [29]
Підприємства охорони здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> - Мотивування працівників відбувається здебільшого через механізми державного управління. 	С. Петрова [30]

Результати досліджень дали змогу встановити, що механізм стимулювання працівників втілюється в життя через реалізацію спільних цілей підприємства. При цьому він повинен враховувати особливості діяльності кожного конкретного працівника, даючи змогу досягти цих цілей. Ефективний механізм мотивації має поєднувати очікування управлінського персоналу та потреби працівників [18].

Аналіз характерних рис мотивації працівників підприємств різних галузей дав змогу виокремити спільні та відмінні риси у підходах до стимулювання кадрових ресурсів. Для більшості галузей характерним є матеріальне стимулювання. Моральні стимули найчастіше використовуються на підприємствах машинобудівної та поліграфічної сфер.

Виокремлення особливостей систем матеріального та морального стимулювання на підприємствах різних галузей господарювання дало нам змогу запропонувати модель стимулювання персоналу торговельних фірм (рис. 1.2).

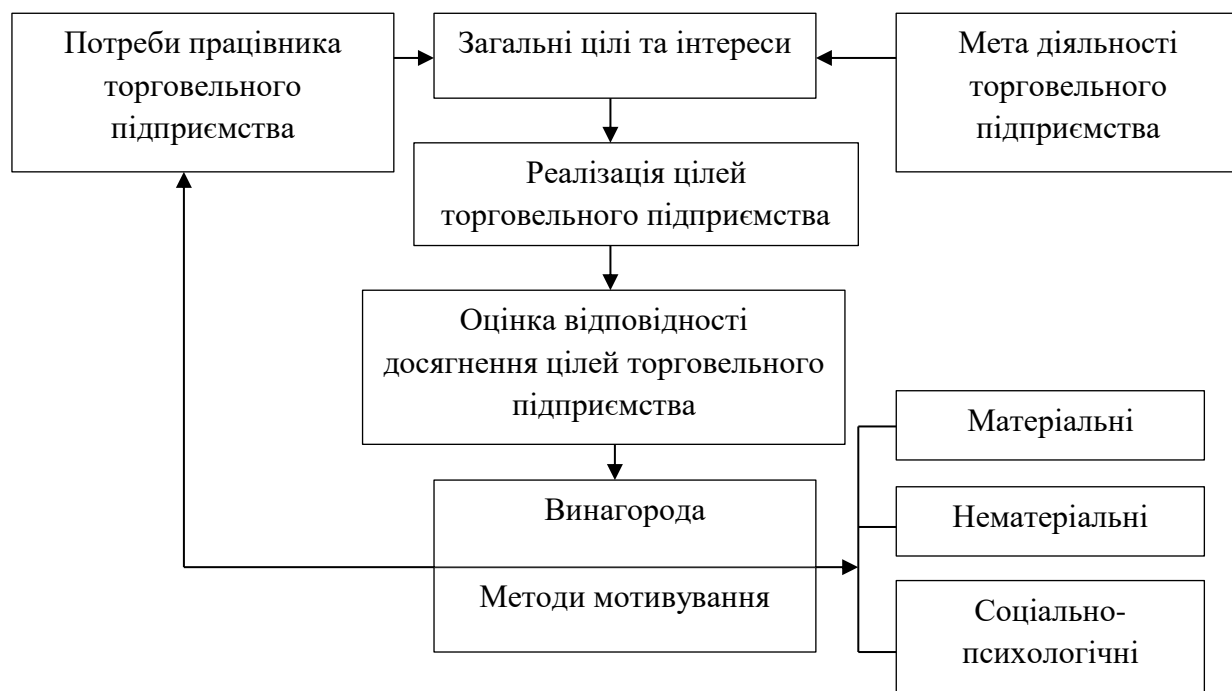


Рисунок 1.2 – Модель механізму мотивації персоналу торговельного підприємства²

У таблиці 1.3 відображено результати порівняння механізмів стимулювання кадрових ресурсів на українських і зарубіжних торговельних підприємствах. Як свідчать результати дослідження, більшість українських торговельних підприємств орієнтуються на матеріальне стимулювання і кінцеві результати роботи. При цьому ігноруються такі чинники як професійна майстерність, якісний рівень виконання завдань, кваліфікація працівників, їх моральне зацікавлення.

² Розроблено автором.

Таблиця 1.3 – Особливості мотивації персоналу торговельних підприємств різних країн світу³

Назва країни	Основні чинники мотивації праці на торговельних підприємствах	Характерні особливості мотивації праці	Джерело
1	2	3	4
України	Результативність праці	Тісний взаємозв'язок цілей персоналу і торговельного підприємства (досягнення поставлених цілей = винагорода), на додаток до матеріальних використовуються нематеріальні та соціально-психологічні методи мотивації	Авторське дослідження
США	Заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і погодинної систем оплати праці, участь у формуванні прибутку, технологічні надбавки, премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту, дотримання технологічної дисципліни, система подвійних ставок	[31, 32]
Франція	Висока кваліфікація, якість роботи, кількість раціоналізаторських пропозицій, рівень мобільності	Індивідуалізація оплати праці, бальна оцінка професійної майстерності працівника, його продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва, ініціативності, система додаткових винагород (надання автомобіля, забезпечення у старості)	[31, 32]
Велика Британія	Рівень доходу	Участь у формуванні прибутку торговельного підприємства, пайова участь у капіталі	[31, 32]

³ Систематизовано автором за даними [31-32].

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Німеччина	Якість роботи	Стимулювання праці, надання соціальних гарантій	[31, 32]
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи податків і пільг, стратегічна соціальна політика	[31, 32]
Японія	Професійна майстерність, вік, стаж, результативність праці	Система довічного найму, значна одноразова допомога при виході на пенсію	[31, 32]

Таким чином, проведені дослідження особливостей стимулювання працівників різних галузей економіки України дав змогу виокремити спільні риси та відмінності, сформувавши загальну модель заохочення працівників сучасного торговельного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ МАГАЗИНУ №60 ТЗОВ «ФОЗЗИ-ФУД»

2.1 Загальна характеристика торгівельної організації

Торгівельне підприємство «Магазин № 60» мережі «Сільпо» було відкрито у 2006 році. Досліджувана організація є частиною торговельної мережі супермаркетів «Сільпо». «Сільпо» – це сукупність вітчизняних супермаркетів, де продаються як продовольчі, так і промислові товари. Заснована в березні 2001 року, мережа супермаркетів є власністю корпорації Fozzy Group.

Мережа «Сільпо» продає багато товарних груп під власною торговою маркою. Такий збут продукції дає змогу мережі отримувати 10% від обсягу її виручки. Продаж у супермаркеті здійснюється за допомогою самообслуговування. Середня торговельна площа може складати від 1000 до 3000 м², асортимент товарів може налічувати більше 6000 найменувань. Усе залежить від розміру магазину, кількості персоналу та можливостей постачання продукції. Сьогодні супермаркети «Сільпо» можна побачити практично в кожному місті України. Крамниці торговельної мережі є і в невеликих містечках. У торгових залах є також відділи випічки, кулінарні цехи, де виготовляються різні смаколики. «Сільпо» пропонує власні кондитерські вироби, які нічим не поступаються по якості виробам із хлібозаводів та пекарень. Хронологію розвитку торговельної мережі «Сільпо» представлено у табл. 2.1.

Торговельна мережа «Сільпо» є частиною «Fozzy Group» – великої фінансово-промислової групи. Це об'єднання торговельних підприємств було засноване у 1997 році. Тоді було відкрито перший гуртову крамницю. Сьогодні фінансово-промислова група налічує понад шість сотень торговельних точок на території України. У цих крамницях продаються

більше 35 тисяч найменувань продовольчих та промислових товарів. Окрім торгівлі, у магазинах торгово-промислової групи здійснюється виготовлення продуктів, надаються послуги громадського харчування.

Таблиця 2.1 – Основні етапи розвитку супермаркетів «Сільпо»⁴

Період часу	Етап розвитку
Березень 2001 року	Відкрився перший магазин у Києві. Усього відкрилось в 2001 році – 5 магазинів
2002 рік	Налічувалося 22 магазини (Київ, Одеса, Дніпропетровськ, Запоріжжя)
2003 рік	Налічувалося 40 магазинів (18 у Києві, 8 у Дніпропетровську, 7 в Одесі, 2 у Запоріжжі, і по одному в Хмельницькому, Рівне, Миколаєві, Чернівцях та Черкасах)
2005 рік	Працював 81 супермаркет
2008 рік	Кількість супермаркетів становила 150, 150-й магазин мережі супермаркетів «Сільпо» розпочав роботу в місті Енергодарі Запорізької області
2010 рік	У Кіровограді та Харкові відкрито 6 супермаркетів
Листопад 2011 року	У містах Дніпропетровськ та Северодонецьк відкриваються 206-й і 207-й супермаркети мережі
22 грудня 2011 року	В Ялті (АР Крим) розпочав роботу супермаркет мережі «Сільпо». Це перший супермаркет «Сільпо» у Ялті та 219-й — в Україні
9 листопада 2012 року	Відкрився «Сільпо» у м. Івано-Франківську. Це другий супермаркет «Сільпо» в місті та 235-й магазин мережі в країні
2022 рік	Компанія зайняла 11-те місце в рейтингу найінноваційніших компаній України за версією сайту forbes.net.ua

Керує фінансово-промисловою групою рада засновників. Президентом Ради засновників на сьогодні є український бізнесмен Володимир Костельман. Торговими марками фінансово-промислової групи є супермаркети «Сільпо», магазини «Біля дому», магазини персональної техніки «Ringo».

У продуктових мережах групи реалізується продукція власних торгових марок (табл. 2.2). Власна торгова марка (ВТМ) - це марка товару, яка з'явилася за ініціативою якої-небудь торгової компанії і продається тільки в магазинах цієї компанії. Це означає, що торгова компанія не лише реалізує товари, але і

⁴ Систематизовано автором.







бере на себе їх розробку, вибір виробників, поширення, а також контроль якості. Продуктом ВТМ, можуть бути продукти харчування, побутова хімія, техніка і навіть страхові послуги.

Причини, завдяки яким популярність ВТМ росте у всьому світі, – це якість продуктів, наявність спеціальних цінових або подарункових пропозицій, нові рішення, свіжість продуктів, довіра до торгової мережі, яка їх реалізує.

Таблиця 2.2 – Перелік та характеристика власних торгових марок, які реалізуються у магазині №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Зображення торгової марки	Ідея та мета створення торгової марки
1	2
	<p>ТМ «Премія» - <i>якість за розумною ціною!</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - пропонує товари гарантовано високої якості за цінами на 5-20 % нижче, ніж у популярних торгових марок аналогічних товарів. - під ТМ "Премія" випускаються продуктові і не продуктові товари загального споживання; - більше 1000 позицій в різних групах товарів середнього цінового рівня.
	<p>ТМ «Premiya Select» - <i>Select означає "відбірний"!</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - "Premiya Select" пропонує ексклюзивні товари, зібрані фахівцями "Фоззі" по всьому світу. Це товари унікальної якості для преміального сегменту; - асортимент: червона і чорна ікра, фуа-гра, сир фета, оливки, компоти, ін.
	<p>ТМ «Повна Чаша» - <i>вигода Ваша!</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - пропонує товари перевіреної якості за низькими цінами спеціально для тих, хто економить. Основний акцент на товари соціальної групи (сіль, цукор, крупи, консерви і т.д.) щоденного споживання; - більше 300 позицій в різних категоріях товарів економного цінового рівня.
	<p>ТМ «Повна Чарка»</p> <ul style="list-style-type: none"> - пропонує алкогольні напої перевіреної якості за низькими цінами. - асортимент: шампанське, вино, портвейн.
	<p>ТМ «Зелена країна»</p> <ul style="list-style-type: none"> - пропонує свіжі овочі, фрукти і зелень високої якості в середньому ціновому сегменті.

Продовження таблиці 2.2

1	2
	<p align="center">ТМ «Protex»</p> <p>- під даною ТМ продаються презервативи в середньому ціновому сегменті.</p>
	<p align="center">ТМ «Instinct»</p> <p>- під даною ТМ продаються презервативи в сегменті "економ" Продовження таблиці 2.2</p>
	<p align="center">ТМ «Zonk»</p> <p>- під даною ТМ продаються слабоалкогольні напої в середньому ціновому сегменті.</p>
	<p align="center">ТМ «Premiya Wine Club»</p> <p>- під даною ТМ продаються вина із різних країн в середньому ціновому сегменті.</p>
	<p align="center">ТМ «Zenergy Drink»</p> <p>- під даною ТМ продаються "алкогольні енергетичні" напої.</p>
	<p align="center">ТМ «Премія Пікі Тікі»</p> <p>- під даною ТМ продається продукція для дітей від 5 до 12 років.</p>

Так, у магазині №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» представлено товари під ТМ «Премія» (існує з 2006 р.), ТМ «Повна чаша» (існує з 2008 р.), ТМ «Premiya Select» (існує з кінця 2009 р.), ТМ «Повна Чарка» (існує з кінця 2009 р.), ТМ «Protex» (існує з 2009 р.), ТМ «Зелена країна» (створена в 2010 р.), ТМ «Instinct» (існує з 2012 р.), ТМ «Zonk» (існує з 2012 р.), ТМ «Premiya Wine Club» (існує з 2012 р.), ТМ «Zenergy Drink» (існує з 2012 р.) і ТМ «Премія Пікі Тікі» (існує з 2013 р.). Ці торгові марки є власністю компанії «Fozzy Group».

Переваги ВТМ для споживачів продукції магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» полягають у наступному:

– вигідна вартість всього асортименту товарів для споживачів, тому що товар від виробника на полиці магазинів постачається без посередників, у виробника відсутні витрати на рекламу та просування товарів в торговій мережі;

- гарантована якість продуктів, яка забезпечується експертами мережі від етапу вибору виробника до полиць магазинів, включаючи регулярний лабораторний контроль усіх продуктів;

- широкий вибір товарів щоденного споживання для різних категорій споживачів;

- прямий контакт з мережею "Сільпо" з усіх питань, що стосуються товарів ВТМ: фахівці ВТМ щодня обробляють відгуки споживачів про якість і асортимент продуктового ряду. Звернутися до мережі можна через телефони гарячих ліній або за допомогою зворотної форми зв'язку на сайті «Сільпо».

Торгово-промислова група здійснює також власний імпорт продукції. Так називають промислові товари та продукти харчування, які закупаються у закордонних виробників продукції без посередників. Це дозволяє знизити вартість товарів для кінцевого споживача.

Переваги власного імпорту для споживача полягають у наступному:

- якість (підприємство самостійно вибирає закордонних виробників, продукція яких відповідає вищим міжнародним стандартам якості);

- унікальність і різноманітність асортименту (підприємство формує асортимент, до того ж багато товарів отримує на ексклюзивних правах: споживач може знайти їх тільки в торгових мережах «Сільпо», «Фора» і «Фоззі»);

- стабільність асортименту (підприємство не залежить від постачальників-посередників, а безпосередньо замовляє продукцію у виробників, тому усі товари постачаються по прямій домовленості, вчасно і в необхідному асортименті);

- вигідна вартість (підприємство уникає націнок посередників).

Динаміку торговельного обігу мереж групи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлено на рис. 2.1. Результати дослідження свідчать про значне зниження обсягів реалізації продукції та фінансових результатів від операційної діяльності в динаміці 2021-2022 років. Такий спад відбувся через пандемію та введення воєнного стану. Зменшився попит на продукцію, зросли

ціни. У мережі зараз значні проблеми у налагодженні співпраці із постачальниками багатьох видів продукції.

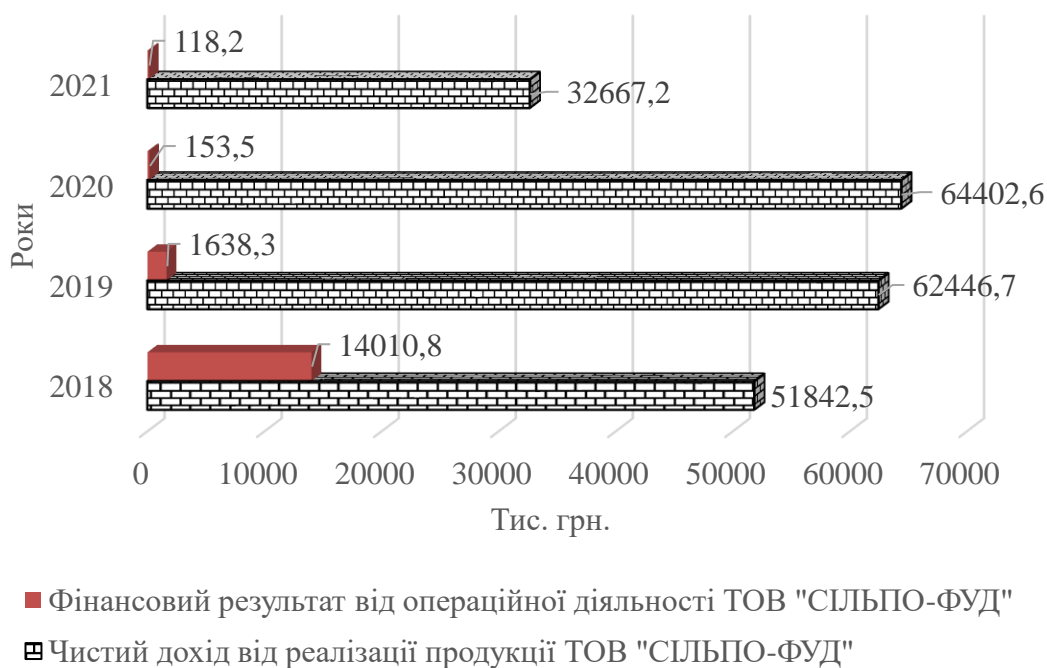


Рисунок 2.1 – Динаміка фінансових показників мереж ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»⁵

Організаційну структуру управління магазину №60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» представлено на рис. 2.2. Представлена організаційна структура є лінійною. Очолює магазин керуючий, якому підпорядковується один заступник. Також безпосередньо керуючому підпорядковується фахівець з персоналу, що свідчить про значну вагу, яка відводиться процесу управління персоналом на досліджуваному торговельному підприємстві. Під безпосереднім управлінням керуючого знаходяться відділ охорони та виробничі відділи. Заступнику керуючого підпорядковуються фахівець з комплексного обслуговування, відділ товарного обліку, відділи свіжих продуктів і стелажної торгівлі, а також відділ каса.

⁵ Складено автором за даними [31].

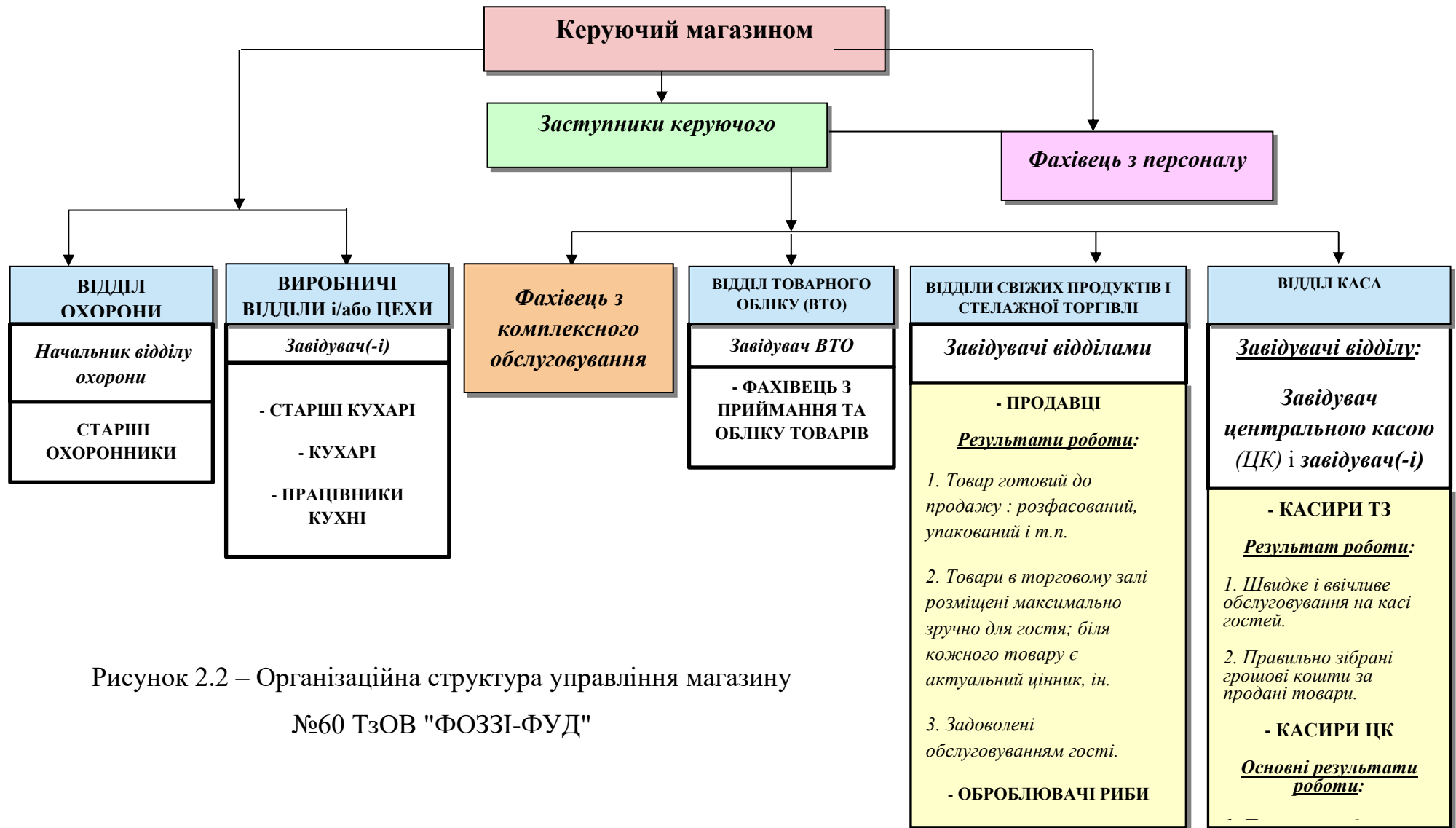


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління магазину

№60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД"

Сьогодні корпорація активно розробляє привабливі програми залучення споживачів, серед яких «Власний рахунок» та «Скарбничка». «Власний Рахунок» – програма для постійних споживачів, завдяки якій компанія досягнула значного підвищення якості обслуговування споживачів. Дізнавшись бажання своїх споживачів, корпорація має змогу краще задовольняти їх потреби.

Щоб споживач міг відкрити «Власний Рахунок», йому необхідно виконати наступне:

1. Купити товару на суму не менше ніж 49,99 грн. і отримати тимчасову картку і реєстраційну форму.

2. Заповнити спеціальну реєстраційну форму. Є два варіанти заповнення:

- варіант 1: отримавши на касі реєстраційну форму, заповнити її і залишити в ящику «Власний рахунок» у будь-якому магазині "Сільпо»,
або

- варіант 2: на сайті www.my.silpo.ua заповнити реєстраційну форму та отримати пакет постійного покупця.

Учасники програми накопичують бали за покупки (1 гривня = 1 Бал) і кожні 3 місяці отримують поштою бонуси і спеціальні пропозиції від «Сільпо».

Спеціальні пропозиції є важливим елементом програми. При використанні спеціальних пропозицій споживач може у декілька разів збільшити розмір свого бонусу. Спеціальні пропозиції створюються для кожного гостя індивідуально і враховують його попередні покупки в магазинах «Сільпо». Термін дії і умови вказані в кожній спеціальній пропозиції. Якщо спеціальна пропозиція не застосовується, споживач може звернутися на «Гарячу Лінію». Усі накопичені бали перераховуються у бонус – «персональні гроші» (1 Бал = 1 коп.), на бонус можна придбати будь-які товари в «Сільпо». Бонус дійсний впродовж 1 року.

Також, у рамках програми «Власний Рахунок» існує послуга «Скарбничка». Під час здійснення купівлі в магазині «Сільпо» і за наявності здачі в розмірі менше 1,00 грн. учасник програми «Власний Рахунок» має можливість активувати послугу переведення здачі на «Власний Рахунок». За кожну внесу, у рамках послуги «Скарбничка», копійку, учасник програми лояльності отримує на свій рахунок один бал.

Кількість накопичених балів при здійсненні кожної купівлі з внесенням здачі згідно з послугою «Скарбничка» відображається у фіскальному чеку. Списання накопичених балів з рахунку, їх перевід у бонус і купівля товарів з використанням цього бонусу відбувається згідно з правилами участі в програмі «Власний Рахунок».

Активація споживачем послуги «Скарбничка» відбувається на касі магазину з використанням картки або брелока «Власний Рахунок», одним з наступних способів:

- шляхом усного підтвердження на пропозицію касира активувати послугу, при кожній окремій купівлі;
- шляхом поєднання клавіш "Alt+W" або сканування спеціального купона - для активації послуги для усіх подальших покупок. При цьому споживач має можливість у будь-який момент, починаючи з дати активізації послуги, відмовитися від послуги (шляхом звернення із запитом про деактивацію в службу підтримки по телефону «Гарячої Лінії» або використовуючи засоби електронного зв'язку за адресою program@silpo.ua). У разі призупинення активації послуги усі накопичені у рамках послуги бали, перераховуються споживачеві у бонус.

Основні техніко-економічні показники діяльності магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" представлено у табл. 2.3. Результати проведеного аналізу свідчать про нерівномірність розвитку досліджуваного підприємства в динаміці 2020-2022 років, зокрема:

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники діяльності магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД"

Показники	9 місяців 2020 року	9 місяців 2021 року	9 місяців 2022 року	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне, %	
				2020/ 2021	2021/ 2022	2020/ 2021	2021/ 2022
Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг у діючих цінах, тис. грн.	106246,40	115468,77	114405,30	9222,37	-1063,47	8,68	-0,92
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	113742,00	123615,00	122476,50	9873,00	-1138,50	8,93	-0,84
Валовий прибуток, тис. грн.	95846,00	104650,00	97909,50	8804,00	-6740,50	9,19	-6,44
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	92263,00	101066,00	93415,50	8803,00	-7650,50	9,54	-7,57
Прибуток до оподаткування	91732,0	100500,0	92761,5	8768,0	-7738,5	9,6	-7,7
Чистий прибуток	70633,6	77385,0	71426,4	6751,4	-5958,6	9,6	-7,7
Вартість основних фондів, тис. грн.	5003,0	6234,0	6628,0	1231,0	394,0	24,6	6,3
Чисельність працівників, осіб	168,0	154,0	146,0	-14,0	-8,0	-8,3	-5,2
Фондоозброєність основними фондами, тис. грн./особу	29,8	40,5	45,4	10,7	4,9	35,9	12,1
Фондовіддача основних виробничих фондів	22,7	19,8	18,5	-2,9	-1,4	-12,8	-6,8
Середньорічний виробіток, тис. грн./особу	677,0	802,7	838,9	125,7	36,2	18,6	4,5
Рентабельність продажу, %	84,3	84,7	79,9	0,4	-4,7	0,5	-5,6

1) можемо спостерігати зростання обсягу реалізованої продукції у 2021 році на 9222,37 тис. грн., що склало 8,68%, проте має місце зниження цього показника у динаміці 2021-2022 років на 1063,47 тис. грн., що склало 0,92%;

2) має місце зростання чистого доходу від реалізації продукції у динаміці 2020-2021 років. Даний показник збільшився на 9873 тис. грн., що становило 8,93%. У динаміці 2021-2022 років досліджуваний індикатор зазнав зниження на 1138,5 тис. грн., що склало 0,84%;

3) у динаміці 2020-2021 років зріс обсяг валового прибутку на 8804 тис. грн. У той же час даний показник зазнав зниження у динаміці 2021-2022 років на 6740,5 тис. грн., що склало 6,44%;

4) таку ж тенденцію спостерігаємо і щодо обсягу прибутку від операційної діяльності: у динаміці 2020-2021 років від зріс на 8803 тис. грн., що становило 9,54%, у динаміці 2021-2022 років даний індикатор зазнав зниження на 7650,5 тис. грн., що становило 7,57%;

5) обсяг чистого прибутку зріс на 6751,4 тис. грн. у динаміці 2020-2021 років та знизився на 5958,6 тис. грн., що склало 7,7% у динаміці 2021-2022 років;

б) позитивну тенденцію має зміна вартості основних виробничих фондів торговельного підприємства. Можемо спостерігати зростання цього показника на 1231 та 394 тис. грн. відповідно у 2021 та 2022 роках;

7) негативна тенденція має місце у зміні чисельності працівників. Так, кількість працюючих знизилась на 14 та 8 осіб відповідно у 2021 та 2022 роках;

8) позитивним є зростання показників фондоозброєності основними виробничими фондами і збільшення обсягу середньорічного виробітку;

9) негативним явищем є зниження рентабельності продажу та зменшення фондоддачі основних виробничих фондів.

Отже, в загальному можемо зробити висновок про переважаючі позитивні тенденції розвитку магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" у динаміці 2020-2021 років та окремі проблемні моменти, пов'язані із зниженнями обсягів продажу та зменшенням рентабельності у динаміці 2021-2022 років.

2.2 Аналіз системи менеджменту персоналу магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Аналіз системи менеджменту персоналу характеризує ефективність забезпечення досліджуваного торговельного підприємства кадровим складом відповідної кваліфікації та рівня, достатнього для здійснення продуктивної діяльності усіх його підрозділів (рис. 2.3). Дані для аналітичних обчислень отримано із звітних документів магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» (додатки А, Б). Облікову чисельність за категоріями працівників магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» приведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз облікового складу працівників магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Категорії персоналу	9 місяців 2020 року		9 місяців 2021 року		9 місяців 2022 року		Відхилення 2020/2021		Відхилення 2021/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	(+/-)	% у пито- мій вазі	(+/-)	% у пито- мій вазі
Адміністра- тивно- управлінський персонал	56	33,33	60	38,90	50	34,30	4	5,57	-10	-4,60
Виробничий персонал	101	60,00	84	54,70	77	52,60	-17	-5,30	-7	-2,10
Допоміжний персонал	11	6,67	10	6,40	19	13,10	-1	-0,27	9	6,70
Разом	168	100	154	100	146	100	-14	-	-8	-

Отже, із проведеного аналізу можна зробити ряд висновків. Так, чисельність адміністративно-управлінського персоналу досліджуваного підприємства у динаміці 2020-2021 років зросла на 4 особи, що призвело до зростання питомої ваги цього виду персоналу на 5,57%. У динаміці 2021-2022 років спостерігаємо зниження чисельності адміністративно-управлінського персоналу на 10 осіб та зниження його питомої ваги на 4,6%. У динаміці 2020-2022 років спостерігаємо зменшення чисельності виробничого персоналу на 17 та 7 осіб відповідно у 2021 та 2022 роках.

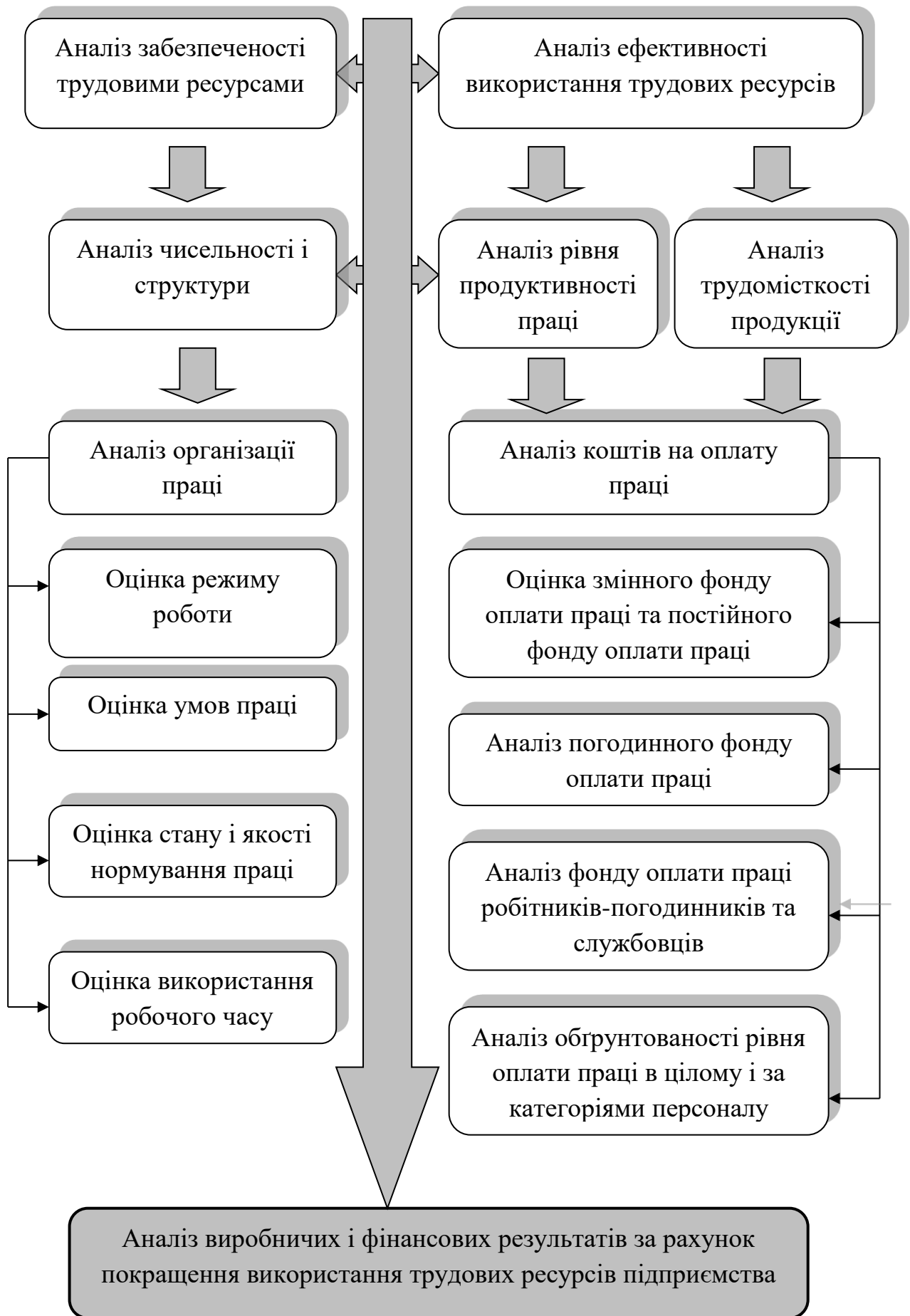


Рисунок 2.3 – Модель аналізу трудових ресурсів торгівельного підприємства

Знизилась і питома вага виробничого персоналу відповідно на 5,3% та 2,1%. Спостерігаємо зниження чисельності допоміжного персоналу на 1 особу в динаміці 2020-2021 років та зростання його чисельності у динаміці 2021-2022 років на 9 осіб. У загальному чисельність працівників магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" у динаміці 2020-2022 років зазнала зниження на 22 особи.

Така різка зміна чисельності працюючих може призвести до ряду негативних тенденцій у діяльності досліджуваного торговельного підприємства. Тому при зменшенні чисельності працівників певних категорій слід дотримуватись оптимальних пропорцій з метою недопущення загрози кадровій безпеці магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

Визначальним показником впливу мотиваційних факторів на виробничу діяльність кадрового складу досліджуваного торговельного підприємства є рух робочої сили, який кількісно відображається за допомогою розрахунку коефіцієнтів плинності та оборотності кадрів. Основні характеристики обліку руху кадрового складу магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" відображені у таблиці 2.5.

Із проведеного аналізу можна визначити, що спостерігається тенденція до зменшення середньооблікової чисельності персоналу торговельного підприємства, проте можемо спостерігати збільшення плинності кадрів. Про це свідчать додатні відхилення значень високі значення коефіцієнта обороту щодо прийому (0,19; 0,29 та 0,27 коефіцієнтних пункти), коефіцієнтів плинності кадрів та загального обігу кадрів.

Таблиця 2.5 – Аналіз руху кадрового складу магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Показники	9 місяців 2020 року	9 місяців 2021 року	9 місяців 2022 року	Абсолютне відхилення	
				2020/2021	2021/2022
1	2	3	4	5	6
Середня облікова чисельність працівників, осіб	168	154	146	-14	-8

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Прийнято працівників, осіб	32	44	39	12	-5
Вибуло працівників, осіб:	46	52	54	6	2
- за власним бажанням	32	36	42	4	6
- звільнено за порушення трудової дисципліни	12	15	10	3	-5
- звільнено за скороченням штатів	2	1	2	-1	1
Коефіцієнт обороту щодо прийому	0,19	0,29	0,27	0,10	-0,02
Коефіцієнт обороту щодо вибуття	0,27	0,34	0,37	0,06	0,03
Коефіцієнт плинності кадрів	0,08	0,10	0,08	0,02	-0,02
Коефіцієнт загального обігу кадрів	0,46	0,62	0,64	0,16	0,01

Така тенденція є негативним явищем, оскільки збільшення плинності знижує кваліфікаційний рівень кадрового потенціалу персоналу магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» та свідчить про неефективну політику менеджменту персоналу.

Найбільшу увагу в аналізі ефективності управління трудовими ресурсами магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» доцільно приділити оцінюванню використання фонду робочого часу і провести таке оцінювання за двома напрямками: 1-й – виявлення втрат робочого часу; 2-й – непродуктивне використання робочого часу. Зменшення втрат робочого часу і нераціональних його витрат призводить до підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів за рахунок внутрішніх невикористаних резервів підприємства. Використання робочого часу для всіх категорій працівників аналізується за показниками середньої кількості днів,

відпрацьованих одним працівником за звітний період (місяць, квартал, рік) та середньою тривалістю робочого дня (зміни).

Проведемо аналіз використання робочого часу на досліджуваному торговельному підприємстві згідно з даними таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз використання робочого часу працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

	Показник	9 місяців 2020 року	9 місяців 2021 року	9 місяців 2022 року	Абсолютне відхилення	
					2020/2021	2021/2022
1	Кількість відпрацьованих людино-днів всіма працівниками	37202,1192	37286,2299	35099,59623	84,11	-2186,63
2	Кількість відпрацьованих людино-годин всіма працівниками	280876	278901	260790	-1975,00	-18111,00
3	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	168,00	154,00	146,00	-14,00	-13,10
4	Показники використання робочого часу					
4.1	Середня кількість днів роботи одного працівника	221,44	242,12	240,41	20,68	-1,71
4.2	Середня тривалість робочого дня, год	7,55	7,48	7,43	-0,07	-0,05
4.3	Середня кількість годин роботи одного працівника	1671,88	1811,05	1786,23	139,16	-24,81

Згідно з даними таблиці загальний фактичний фонд робочого часу на підприємстві у порівнянні із показниками минулого року знизився на 2186,63 людино-днів. Спостерігаємо також зниження таких показників як середня кількість днів роботи одного працівника, тривалість робочого дня та середня кількість годин роботи одного працівника. Зменшення досліджуваних

індикаторів використання робочого часу свідчить про зниження ефективності роботи персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

Аналіз виявлення втрат робочого часу здійснюється на підставі даних балансу робочого часу та оперативного табельного обліку, хоча облік витрат часу на основі табелів має низку недоліків, які не дозволяють реально оцінити кількість фактично відпрацьованих людиноднів і людиногодин. Це не сприяє виявленню реальних можливостей зростання продуктивності праці.

Оцінка балансу робочого часу одного працівника магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» дозволяє виявити втрати робочого часу в цілому і за складовими відносно номінального фонду, оцінити зміну корисного і ефективного фонду робочого часу.

Виявити причини втрат робочого часу дозволить аналіз балансу робочого часу одного працівника(табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для аналізу втрат робочого часу одного працівника магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Показники	На одного працівника		Відхилення на 1-го працівника
	розрахунково	фактично	
1	2	3	4
1. Календарний фонд часу, днів, у т.ч.:	365	365	-
святкові	9	9	-
вихідні	104	104	-
2. Кількість робочих днів (номінальний фонд робочого часу)	252	252	-
Невиходи на роботу, днів, у т.ч.:	54	73	19,0
з поважних причин	54	73	19,00

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
чергові відпустки	36,8	39,4	2,60
відпустки на навчання	4	6	2,40
відпустки через вагітність та пологи	6	8	2,00
хвороби	5	14	9,00
на виконання громадських обов'язків	2,6	5,6	3,00
Втрати часу, днів, у т. ч.:	-	5	5,00
простої	-	2	2,00
прогули	-	1	1,00
невиходи з дозволу адміністрації	-	2	2,00
масові невиходи на роботу (страйки)	-	-	-
3. Ефективний фонд робочого часу, днів	198	179	-19,10
4. Тривалість робочого дня, год.	7,6	7,5	-0,10
5. Усього тривалість робочого часу, год.	1504,80	1341,75	-163,05

Оцінка зміни балансу робочого часу показала, що цілоденні втрати вищі від запланованих на 19 днів (73 - 54). Збільшення цілоденних втрат робочого часу зумовлені підвищенням запланованої величини відпусток на навчання (+3 дні), хвороб (+9 днів), виконання громадських обов'язків (+5,6), простоїв (+2), прогулів (+1 день), невиходів з дозволу адміністрації (+2 дні), що загалом склало +22,6 дні.

Продуктивність праці вимірюється кількістю продукції, виготовленої за одиницю часу, або кількістю часу, необхідного на виготовлення одиниці продукції. Для оцінки рівня продуктивності праці торгівельного підприємства застосовують систему узагальнених показників, часткових та допоміжних показників (рис. 2.4). Аналіз продуктивності праці доцільно здійснити шляхом вивчення її рівня, динаміки та узагальненої оцінки трудомісткості продукції (табл. 2.8).

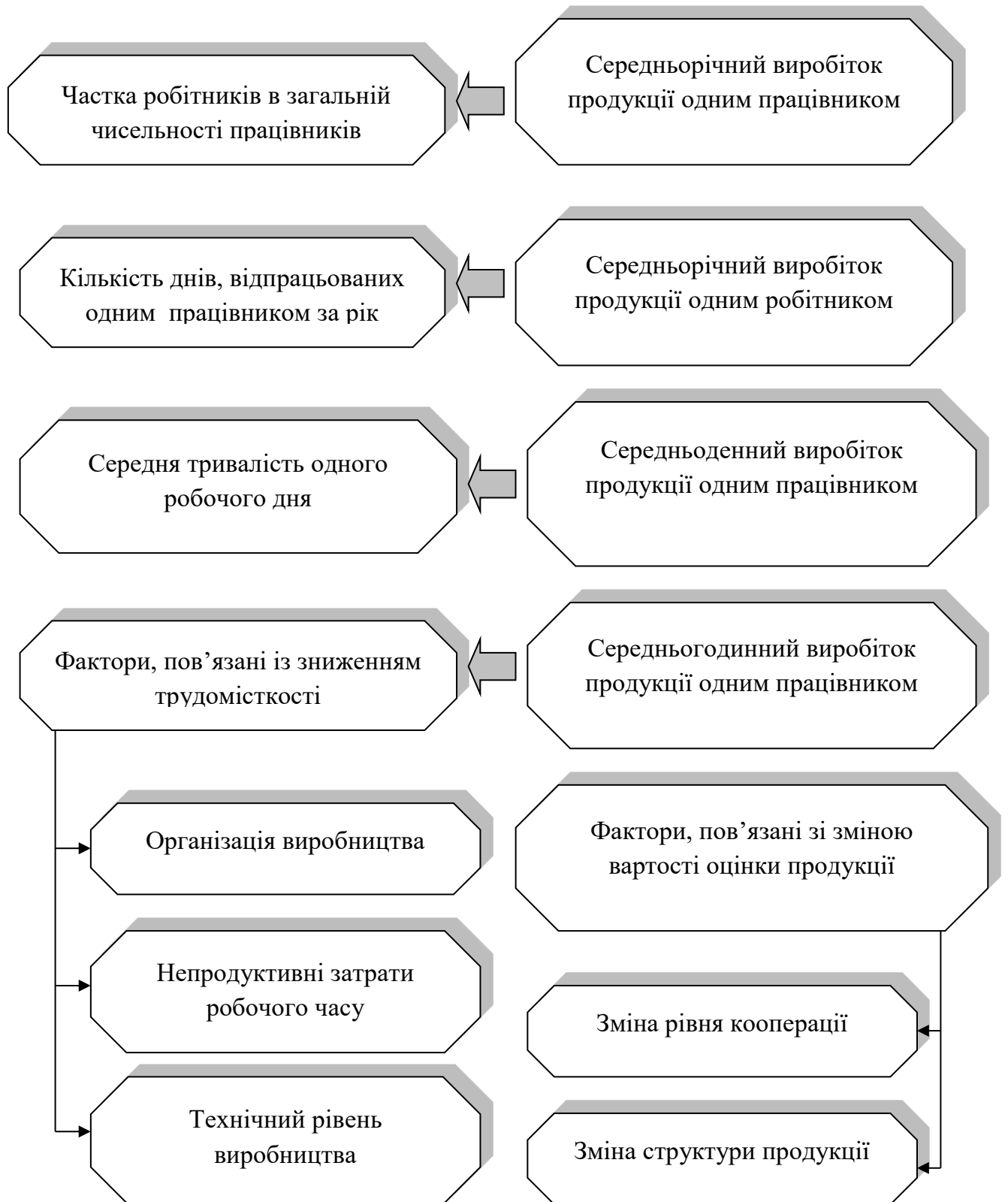


Рисунок 2.4 – Взаємозв'язок факторів, які визначають середньорічний виробіток продукції працюючого

Таблиця 2.8 – Динаміка показників продуктивності праці та трудомісткості продукції магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Показники	9 місяців 2020 року	9 місяців 2021 року	9 місяців 2022 року	Абсолютне відхилення	
				2020/ 2021	2021/ 2022
Товарна продукція, тис. грн.	113742	123615	122477	9873,0	-1138,50
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	168,00	154,00	146,00	-14,00	-8,00
Середнорічний виробіток одного працюючого, тис. грн.	677,04	802,69	838,88	125,66	36,19
Середня кількість годин роботи одного працівника, год.	1671,88	1811,05	1786,23	139,16	-24,81
Середньогодинний виробіток одного працюючого, грн.	404,95	443,22	469,64	38,27	26,41
Відпрацьовано всіма працівниками, людино- годин	280876	278901	260790	-1975	-18111
Питома трудомісткість на одну тис. грн., год.	2,47	2,26	2,13	-0,21	-0,13

Отже, можемо зробити висновок, що збільшення середньогодинного виробітку одного працюючого у динаміці 2021-2022 років на 26,41 тис. грн. відбулося за рахунок зростання продуктивності праці. Чинники кількості днів і тривалості робочого дня підвищують рівень середнорічного виробітку працівника підприємства і є резервами його подальшого підвищення, як екстенсивні чинники синтетичного аналізованого показника. Зниження питомої трудомісткості продукції магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» може також сприяти зниженню збутових витрат та підвищенню продуктивності праці.

2.3 Дослідження механізму мотивації праці персоналу магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД"

З метою матеріального заохочення та стимулювання працівників досліджуваного торгівельного підприємства керівництвом магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» застосовується система преміювання. Також у системі преміювання магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» використовується такий показник як коефіцієнт трудової участі (КТУ) – величина, яка відображає якість трудової діяльності працівника, направленої на досягнення кінцевого продукту, являється вимірником його особистого вкладу в отримання загального результату.

Так, для керуючих/заступників керуючого магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД», а також фахівців з персоналу, окрім фіксованих окладів, передбачені окремі програми преміювання за результатами роботи за квартал (січень-березень, квітень-червень, липень-вересень, жовтень-грудень). Нарахування відбувається після закінчення кварталу, коли формуються аналітичні дані по ключових для розрахунку премії показниках (травень, серпень, листопад, лютий).

Кожного кварталу визначаються цільові показники, які доводяться до адміністрації магазину, а також визначаються цільові показники для фахівців з персоналу. Від виконання цих показників залежить премія адміністрації та фахівців. Порядок розрахунку квартальної премії адміністрації магазину та фахівців з персоналу оформлюється у вигляді окремих табличних форм і оновлюються у випадку такої потреби.

Для начальників відділів охорони магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД», окрім щомісячних фіксованих окладів, введена програма преміювання за показниками недостачі магазину за квартал (січень-березень, квітень-червень, липень-вересень, жовтень-грудень). Нарахування відбувається після закінчення кварталу, коли формуються аналітичні дані по ключових для розрахунку премії показниках (травень, серпень, листопад, лютий).

На досліджуваному торгівельному підприємстві діє також програма «Таємний покупець», яка передбачає придбання товарів керівництвом магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» під виглядом випадкового споживача. На основі результатів цієї програми проводиться оцінювання та преміювання торгівельного персоналу.

Метою преміювання касирів є покращення обслуговування споживачів на касах та у відділах магазину, а також заохочення до отримання загального результату в магазині 100% за кожний візит «таємного покупця». При необхідності особливості преміювання можуть бути змінені протягом дії проекту або після закінчення вказаного періоду дії. У межах даного проекту преміюються працівники досліджуваного магазину, преміювання здійснюється в такому розмірі та для таких посад (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Умови нарахування та розмір премій для працівників магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД"

п/н	Хто преміюється*	Умови отримання премії	Розмір премії, грн.	Примітка
1	Касир	100% за розділ анкети «Обслуговування на касі»	2000	За результатом одного візиту
2	Продавець продовольчих товарів	100% за розділ «Обслуговування у відділі»	2000	За результатом одного візиту
3	Менеджер дільниці	Загальний бал за анкету 100%	2500	За результатом одного візиту
4	Адміністратор зміни	Загальний бал за анкету 100%	4000	За результатом одного візиту
5	Керуючий магазином	Загальний бал за місяць 100%	8000	За результатами двох візитів

Якщо функціональні обов'язки касира або продавця продовольчих товарів під час візиту «таємного покупця» безпосередньо виконують інші працівники магазину, – премія за результатами візиту «таємного покупця»

надається їм. Наприклад, завідувач відділу «Каса» здійснив обслуговування «таємного покупця» на касі, за що в анкеті отримав результат 100% за розділом «Обслуговування на касі» і «таємний покупець» вказав його прізвище в анкеті (згідно касового чеку). У цьому випадку завідувач відділу «Каса» отримає премію 2000 грн. як касир. Або керуючий магазином обслужив «таємного покупця» у відділі, за що був отриманий результат 100% за розділом «Обслуговування у відділі». І якщо саме прізвище керуючого було вказане в анкеті – керуючий отримає премію у розмірі 2000 грн. як для продавця продовольчих товарів.

За розділ анкети «Обслуговування на касі» – 100%, преміюється касир за прізвищем, яке вказане в касовому чеку «таємного покупця». За розділ анкети «Обслуговування у відділі» – 100%, преміюється продавець торгового залу за прізвищем, яке було вказано на бейжі працівника під час візиту «таємного покупця». У випадку, якщо бейж відсутній, працівник носить бейж іншого працівника, нечитабельний, частково або повністю закритий, розміщений не горизонтально, тощо – премія працівнику нараховуватись не буде.

Менеджери дільниць преміюються, якщо магазин отримав 100% за один візит згідно анкети «таємного покупця». Премії можуть бути нараховані лише тим працівникам, посади яких вказані в таблиці, і які на момент візиту «таємного покупця», були призначені менеджерами дільниць (табл. 2.10): відділу свіжих продуктів, відділу стелажної торгівлі, відділу каса, виробничих відділів, цехів (що підтверджено бланком «Сьогодні на зміні»).

Згідно з правилами складання графіку керівного складу магазину, менеджерами дільниць не можуть бути призначені рядові працівники. Якщо менеджером дільниці згідно графіку був призначений керуючий/заступник керуючого, премія йому як менеджеру дільниці нараховується, окрім випадків, коли керуючий/заступник керуючого одночасно був і адміністратором зміни.

Таблиця 2.10 – Перелік дільниць, відділів та посад працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД», які можуть брати участь у преміюванні

Дільниці відділів	Посади, які можуть брати участь у преміюванні
Дільниці відділу свіжих продуктів	керуючий, заступник керуючого, зав. відділу стелажної торгівлі, зав. відділу свіжих продуктів, зав. виробничого відділу (м'ясного, кулінарії, випічки, кондитерського)
Дільниці відділу стелажної торгівлі	керуючий, заступник керуючого, зав. відділу стелажної торгівлі, зав. відділу свіжих продуктів
Дільниці виробничих відділів/цехів	керуючий, заступник керуючого, зав. відділу свіжих продуктів, зав. виробничого відділу (м'ясного, кулінарії, випічки, кондитерського), ст. кухар/пекар/кондитер, зав. виробництва цеху
Дільниці відділу «Каса»	керуючий, заступник керуючого, зав. ЦК, зав. відділу каса

Адміністратор зміни преміюється, якщо магазин отримав 100% за один візит згідно анкети «таємного покупця». Якщо адміністратором зміни згідно графіку був призначений керуючий, премія йому як адміністратору зміни нараховується. На кожній зміні може бути лише один адміністратор зміни, а на кожній дільниці – лише один менеджер дільниці. Тому за кожний візит «таємного покупця» з результатом 100% премію може отримати лише один адміністратор зміни і лише один менеджер на кожній дільниці. Під час перезмінки премію отримує той керівник, який здає зміну. Керівникам, які на момент візиту «таємного покупця» перебували, згідно графіку, «поза зміною» - премія не нараховується.

Керуючий магазином преміюється за результатами двох візитів «таємного покупця» протягом місяця у випадку, коли обидві анкети мали 100%. Премія нараховується керуючому навіть у випадку його тимчасової відсутності протягом місяця (відпустки, лікарняний, відрядження, тощо). Якщо керуючий не пропрацював в магазині повний місяць (наприклад, був переведений до іншого магазину) йому може бути виплачена премія частково або повністю, залежно від того, чи співпала дата візиту «таємного покупця» з фактичним часом роботи керуючого.

Премія нараховується кожного місяця за попередній, наприклад, у листопаді за результатами анкет за жовтень. Керуючі магазинів, які отримали 100% за загальний результат анкети/анкет або за розділи «Обслуговування у відділі», «Обслуговування на касі», 1-го числа вносять суми премії у таблиць у колонку «Премія ТП», на підставі даних такої анкети/анкет за минулий місяць. Інформація про внесені суми у таблиць автоматично надсилається електронною поштою на затвердження куратору. Куратор, звіряє суми внесені у таблиць з результатами анкет, та затверджує або відхиляє дані.

У магазині №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" діє програма преміювання працівників кафе та кафетерію за проектом «таємний покупець». Метою преміювання є покращення обслуговування споживачів у кафе та кафетеріях, а також заохочення працівників до отримання загального результату – 100% за кожний візит «таємного покупця».

У межах даного проекту преміювання здійснюється у такому розмірі та для таких посад (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Особливості системи преміювання працівників кафетерію магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

п/н	Хто преміюється*	Умови отримання премії	Розмір премії, грн.	Примітка
1	Касир	Загальний бал за анкету 100%	2000	За результатом одного візиту
2	Бармен/ Офіціант	Загальний бал за анкету 100%	2000	За результатом одного візиту

Якщо функціональні обов'язки касира, бармена, офіціанта, під час візиту «таємного покупця» безпосередньо виконують інші працівники кафе/кафетерію, магазину, – премія за результатами візиту «таємного покупця» надається їм. Наприклад, завідувач відділу «Каса» здійснив обслуговування «таємного покупця» на касі у відділі кафе/кафетерію, і «таємний покупець» вказав його прізвище в анкеті згідно касового чеку. У

цьому випадку завідувач відділу «Каса» отримує премію у розмірі 2000 грн., як касир. Якщо загальний бал анкети за результатом візиту 100%, преміюється касир за прізвиськом, яке вказане в касовому чеку «таємного покупця». Якщо загальний бал анкети за результатом одного візиту 100%, преміюється один з працівників – офіціант або бармен, який безпосередньо обслуговував «таємного покупця», за прізвиськом, яке було вказано на біджі під час візиту. Керуючий магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" або керуючий кафе, 1-го числа вносить суми премії у таблиць, у колонку «премія ТП», на підставі даних анкети/анкет за минулий місяць.

Працівники магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД", в тому числі виробничого відділу, (крім адміністрації) отримують індивідуальні премії на основі розрахунку коефіцієнту трудової участі (КТУ). Номінальний розмір премії при КТУ = 1 встановлюється в штатному розкладі для відповідних посад. А фактичний розмір може відрізнятись в залежності від кількості відпрацьованих годин у звітному періоді та від індивідуальної оцінки працівника.

Під час розрахунку КТУ враховуються:

- фактично відпрацьовані години працівником у звітному періоді;
- години щорічної відпустки;
- години відрядження.

Під час розрахунку КТУ не враховуються:

- години учбової відпустки;
- години відпустки «за власний рахунок».

Крім того оцінюються такі показники роботи працівника:

- виконання працівником поточних завдань (пов'язаних з виконанням посадових обов'язків), для виробничого відділу – успішність проходження програми стажування, успіхи у навчанні тощо;
- здорова ініціатива працівника;
- дотримання вимог діючих в мережі політик, правил та технологій;
- успішне навчання стажерів для мережі;

- раціоналізаторські пропозиції;
- відсутність дисциплінарних порушень; готовність допомогти колегам та ін.

На підставі таких індивідуальних оцінок керуючим проставляється коефіцієнт КТУ, який може варіювати в межах від 0 до 1,5 (чим краще працював працівник, тим вищий коефіцієнт).

Для визначення КТУ працівникам виробничого відділу відповідальний за закриття табелів виробничого відділу повинен отримати зворотній зв'язок від керуючого магазином, в якому працівник працював протягом місяця. На основі отриманого зворотнього зв'язку проставляється коефіцієнт КТУ.

У деяких випадках коефіцієнт може зменшуватись від номінального, а саме при:

- недотриманні правил внутрішнього трудового розпорядку; невиконанні вимог стандартів обслуговування та інших нормативних документів, прийнятих в мережі (положень, технологічних інструкцій, вимог до ведення касових операцій тощо);
- невиконанні (або неналежному виконанні) посадових обов'язків та розпоряджень безпосереднього керівника;
- інших порушеннях.

На відміну від штатних працівників магазинів, для працівників виробничого відділу при оцінюванні їх роботи протягом місяця для визначення премії КТУ, слід більшу увагу приділяти навчальній складовій. При цьому, якщо коефіцієнт $КТУ < 1$, слід перевірити доцільність продовження стажування таким працівником.

Величина, на яку може бути зменшено КТУ, залежить також від частоти вчинення того чи іншого порушення. При цьому обліковим періодом для частоти порушень вважається рік. Тобто, якщо працівник вчинив одне і те саме порушення повторно, то кожне наступне таке порушення буде вже ідентифіковане як вчинене вдруге або більше разів в межах дванадцяти

місяців від дати вчинення порушення. Після дванадцяти місяців настає новий період, де аналогічні порушення вже не будуть вважатись повторними.

За видатні та відмінні результати у роботі протягом місяця, КТУ працівника може бути збільшене від номінального 1,0 до 1,5.

Підстави можуть бути такі:

– відмінне, сумлінне виконання посадових обов'язків, своєчасне та повне виконання вказівок керівника;

– здорова ініціатива працівника (подає керівництву пропозиції, що суттєво покращують роботу відділу, а також безпосередньо обслуговування споживачів);

– успішне наставництво стажерів, які продовжують успішно працювати в мережі (закінчили програму навчання на рівні не нижче середнього);

– готовність допомогти працівникам інших відділів магазину (взаємозамінність в торговому залі, допомога іншим працівникам у обслуговуванні споживачів, розвантаження проблемних ділянок, черг в торговому залі тощо);

– інший значний вчинок, який стосується робочих обов'язків працівника, виробничих ситуацій тощо (на розсуд керуючого).

Кожне порушення повинно бути оформлене належним чином у журналі КТУ. Журнал КТУ заводиться у кожному відділі. Відповідальний за його ведення – завідуючий відділом. Контроль здійснює керуючий або заступник керуючого. У журналі фіксується кожен факт порушення працівником безпосередньо в момент його виявлення. Обов'язковим є при цьому заповнення всіх граф журналу, включаючи особистий підпис працівника. Крім того до журналу КТУ заносяться факти, які являються причиною для підвищення КТУ працівників в обліковому періоді. Рішення про збільшення КТУ приймається керуючим за результатами роботи працівника в кінці місяця, про що робиться відповідний запис в журнал КТУ з підписом про ознайомлення з даним фактом працівника.

Якщо приймається рішення про зняття КТУ та/або у випадку винесення догани, окрім внесення відповідного запису у журнал КТУ, обов'язковим є отримання письмових пояснень від працівника, складання службової записки, видача наказу про накладення дисциплінарного стягнення (догани) та інше. Оформлення зазначених документів не є обов'язковим лише у випадках незначної провини працівника без зняття КТУ.

Накази про накладення дисциплінарного стягнення, матеріали службових розслідувань, акти порушень, пояснювальні записки, журнали КТУ та ін. повинні зберігатись у фахівця з персоналу магазину протягом трьох років. За кожним фактом порушення окрім відповідного документального оформлення з працівником повинна проводитись усна бесіда. Зменшення КТУ допускається лише на підставі фактів порушень за наявності відповідного документального підтвердження, а не на підставі особистих мотивів. Зменшення/збільшення коефіцієнтів КТУ для працівників магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" вважається дійсним лише при наявності належно оформленого запису в журналі КТУ (з підписом працівника).

Зменшення КТУ слід використовувати обґрунтовано і лише як вимушену міру впливу на порушника, а не в якості «профілактики». Категорично заборонені будь-які штрафи та утримання, не відображені в таблиці і не оформлені належним чином. Частота повторень порушень враховується в межах дванадцяти місяців з дати вчинення.

Фрагмент розрахунку заробітної плати працівників магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" представлено у таблиці 2.12.

Поряд із механізмом стимулювання для працівників магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" діє політика утримань. Магазины, які компенсують втрати за результатами переобліків у звітному періоді, визначаються директором з роздрібною торгівлі регіону, в залежності від дотримання ними затвердженого в бюджеті індивідуального розміру втрат (нестачі + списання). Умови, за якими визначаються магазини: перевищення затвердженого в бюджеті індивідуального показника втрат (нестачі + списання) у відсотках

Таблиця 2.12 – Фрагмент розрахунку заробітної плати працівників магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" за липень 2022 року

відділ/цех	посада	Кіл-ть год за місяць	Кіл-ть шт.од.	Еталон кіл-ті шт.од.	вартість год/оклад на оцінці "С"	ФОП	КТУ, при КТУ=1	ФОП КТУ	ЗП (оклад+КТУ) на оц."С"	% на оцінку	ФОП на оцінку	ВСЬОГО ФОП (без податків)
6	7	8	9	10	11	12	13	14	23	24	25	26
адміністрація	керуючий магазином	175	1		23 250	23 250		0	23 250	6,20%	1441,5	24 692
адміністрація	заступник керуючого магазином	1050	6	4	15 151	90 906		0	15 232	6,20%	944,384	16 176
адміністрація	фахівець з персоналу	175	1		13 690	13 690	0	0	13 690	6,20%	848,78	14 539
адміністрація	фахівець з комплексного обслуговування	175	1		12 280	12 280	570	570	13 420	6,20%	832,04	14 252
ВТО	завідувач відділу	175	1		15 960	15 960	741	741	17 442	6,20%	1081,404	18 523
ВТО	фахівець з приймання та обліку товарів	528	3		14300	42 900	351	1 852	45 103	6,20%	2796,386	47 899
ВТО	вантажник	1408	8		11800	94 400	280	3 936	98 616	6,20%	6114,192	104 730
каса	завідувач відділу	350	2	2	13 200	26 400	781	1 562	28 743	6,20%	1782,066	30 525
каса	завідувач ЦК	175	1	1	13 100	13 100	781	781	14 662	6,20%	909,044	15 571
каса	касир ЦК	528	3		10300	30 900	326	1 719	32 945	6,20%	2042,59	34 988
каса	касир торговельного залу	3520	20		10500	210 000	283	9 967	220 250	6,20%	13655,5	233 906
стелажної торгівлі	завідувач відділу	525	3	3	15 800	47 400	781	2 343	50 524	6,20%	3132,488	53 656
стелажної торгівлі	продавець продовольчих товарів	2816	16		9200	147 200	257	7 232	154 689	6,20%	9590,718	164 280
свіжих продуктів	завідувач відділу	700	4	4	15 800	63 200	781	3 124	67 105	6,20%	4160,51	71 266
свіжих продуктів	оброблювач риби	352	2		9600	19 200	322	1 134	20 656	6,20%	1280,672	21 937
свіжих продуктів	продавець продовольчих товарів	4048	23		9200	211 600	257	10 397	222 254	6,20%	13779,748	236 034
цех кулінарний	завідувач виробництва	175	1		12 800	12 800	1 015	1 015	14 830	6,20%	919,46	15 749
цех кулінарний	старший кухар	352	2		11600	23 200	389	1 369	24 958	6,20%	1547,396	26 505

більше, ніж в два рази, а також перевищення затвердженого в бюджеті індивідуального показника нестачі більше, ніж в два рази. Тільки за наявності обох умов магазин повинен компенсувати втрати.

Сума до погашення визначається як різниця між фактичною сумою втрат (нестачі + списання) за обліковий період та сумою, яка становить затверджений в бюджеті індивідуальний розмір втрат. Керуючим магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" створюється відомість погашення втрат працівниками магазину. Посади які входять до відомості: керуючий, перший заступник керуючого, заступник керуючого, начальник відділу охорони, старший охоронник, завідувач відділу, фахівець з приймання та обліку товарів, завідувач ВТО.

У деяких випадках за ініціативою керуючого магазином і за узгодженням з заступником директора з операційної діяльності у погашенні можуть також приймати участь рядові працівники магазину. Працівники, які були прийняті на роботу протягом кварталу, за який відбувається погашення втрат за даними переобліків, включаються у відомість погашення у тому випадку, якщо вони відпрацювали не менше 2/3 кварталу.

При розподілі суми до погашення враховується:

- кількість відпрацьованих годин працівниками за звітний квартал;
- величина ставок працівників;
- відділи з найгіршими результатами переобліків.

Сума погашення недостачі не повинна перевищувати 10% від фактичної заробітної плати працівника магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД", розрахованої за такими даними:

- тарифна ставка (оклад/погодинна ставка) береться станом на останній місяць кварталу, за який відбувається погашення,
- беруться фактичні години роботи працівника за квартал,
- без врахування премії КТУ, інших премій і доплат,
- з урахуванням рейтингу (результат піврічної оцінки).

Відомість з розподіленими сумами недостачі подається керуючим магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" на узгодження заступнику директора з операційної діяльності, після чого суми утримання вносять до відповідної колонки web-табелю магазину. Фрагмент розрахунку погашення недостачі за результатами переобліків працівниками магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" представлено у таблиці 2.13. Відомість з розподілом недостачі подається керуючим на узгодження куратору, після чого суми утримання вносять до відповідної колонки web-табелю магазину.

До інших видів погашень включаються такі їх види, які підтверджені матеріалами службових розслідувань (процедура, необхідні документи та ін. згідно «Положення про матеріальну відповідальність працівників магазинів і цехів мережі «Сільпо»), але за результатами яких, стягнення відповідних сум збитків, завданих винними працівниками, не може відбутись офіційно на підставі Наказу про відшкодування збитків через САП-табелю.

Умови використання даного виду погашень:

– оформлене належним чином службове розслідування за фактом завдання збитків з доведеною провиною конкретного працівника (перелік необхідних документів згідно «Положення про матеріальну відповідальність»: акти про псування ТМЦ з підписами свідків, інвентаризаційні відомості з підписами членів комісії, службові записки, пояснюючі записки, акти про відмову від дачі пояснень тощо);

– неможливість стягнути збиток через САП-табелю згідно наказу.

Погашення «переліміту» міського телефону можливе тільки щодо конкретного працівника, якщо його провину доведено даними службового розслідування (згідно «Положення про матеріальну відповідальність» на підставі службової записки, пояснюючої записки або акту про відмову від дачі пояснень, а також за обов'язкової наявності роздруківок телефонних розмов).

Таблиця 2.13 – Фрагмент розрахунку погашення недостачі за результатами переобліків працівниками магазину №60
ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Загальна сума недостачі до погашення:

4200

Сукупна фактична середньомісячна зарплата працівників за кв.

1370743,56

% недостачі від сукупної фактичної заробітної плати працівників

0,31%

п/п	ПП	Відділ	Посада	Дата прийому в організацію	Норма робочих годин за квартал, год	Фактичні години роботи за квартал, год			Фактично відпрацьовані години за квартал, год	Оклад або погодинна ставка Ф2 згідно ШР за вересень (з категорію, без КТУ), грн.	Фактична середня з/п за квартал, грн	Недостача від сукупної фактичної заробітної плати працівників, %	До погашення з врахуванням середньої фактичної з/п за квартал, грн
						липень	серпень	вересень					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Ковалик І.П.	Адміністрація	Керуючий	12.06.2022	528	156	176	160	492	23250,00	21664,77	0,31%	66
2	Лесик А.А.	Охорона	Начальник с	18.04.2022	528	123	85	176	384	12300,00	8945,45	0,31%	27
3	Шумський Р.Я	стелажної то	Продавець	11.07.2022	528	85	176	176	437	9200,00	1340133,33	0,31%	4106
									0				0
									0				0
					1584	364	437	512	1313	44750,00	1370743,56		4200

Отже, у другому розділі кваліфікаційної роботи магістра здійснено аналіз торгівельної діяльності та системи менеджменту персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД». Досліджено, що магазин є структурною одиницею мережі «Сільпо», яка, в свою чергу, є частиною однієї з найбільших промислово-фінансових груп в Україні – «Fozzy Group».

Результати проведеного аналізу свідчать про нерівномірність розвитку досліджуваного підприємства в динаміці 2020-2022 років, зокрема можемо спостерігати зростання обсягу реалізованої продукції у 2021 році на 9222,37 тис. грн., що склало 8,68%, проте має місце зниження цього показника у динаміці 2021-2022 років на 1063,47 тис. грн., що склало 0,92%; має місце зростання чистого доходу від реалізації продукції у динаміці 2020-2021 років. Даний показник збільшився на 9873 тис. грн., що становило 8,93%. У динаміці 2021-2022 років досліджуваний індикатор зазнав зниження на 1138,5 тис. грн., що склало 0,84%; у динаміці 2020-2021 років зріс обсяг валового прибутку на 8804 тис. грн.

У загальному можемо зробити висновок про переважаючі позитивні тенденції розвитку магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» у динаміці 2020-2021 років та окремі проблемні моменти, пов'язані із зниженнями обсягів продажу та зменшенням рентабельності у динаміці 2021-2022 років.

Досліджено, що система менеджменту персоналу досліджуваного підприємства базується на механізмах матеріального стимулювання, а також застосовує систему фінансових стягнень. Висока плинність кадрів свідчить про недосконалість та потребу у змінах мотиваційного механізму досліджуваного підприємства. Тому у третьому розділі буде розроблено ряд проектних пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи менеджменту персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

РОЗДІЛ 3
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ
МАГАЗИНУ №60 ТЗОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

3.1 Обґрунтування доцільності проведення конкурсу на кращого працівника та найефективнішу командну роботу

Торгівельне підприємство магазин №60 ТЗОВ «ФОЗЗІ-ФУД» у своїй роботі значну увагу приділяє стимулюванню попиту споживачів та підвищенню якості їх обслуговування. Проте дещо поза увагою залишається аспект стимулювання персоналу підприємства. Тому у представленій магістерській роботі ми пропонуємо провести конкурс на кращого працівника магазину №60 ТЗОВ «ФОЗЗІ-ФУД» та оцінити найефективнішу командну роботу.

Метою проведення запропонованого конкурсу буде відзначення та заохочення кращих працівників магазину, а також стимулювання поліпшення показників роботи працівників магазину. У процесі проведення цього конкурсу доцільно запровадити окремі форми для контролю дотримання стандартів (КДС), які будуть використовуватись з метою оцінювання поточної роботи працівників на зміні та будуть заповнюватися керівниками.

Підведення підсумків конкурсу доцільно здійснювати щоквартально до 15 квітня, 15 липня, 15 жовтня та 15 січня. Результати обов'язково повинні озвучуватися і бути опублікованими за кілька днів, наприклад, 20 квітня, 20 липня, 20 жовтня, 20 січня (після перевірки правильності підведення підсумків). Після опублікування результатів конкурсу, переможці мають бути нагороджені відповідними призами або грошовими преміями.

У запропонованій програмі будуть брати участь працівники, які займають у магазині №60 ТЗОВ «ФОЗЗІ-ФУД» такі посади: бармен, вантажник, водій навантажувача, двірник, касир торгового залу, касир ЦК, кондитер, кухар, кухар з приготування суші, ліфтер, обвалювальник м'яса, розроблювач риби, офіціант,

член бригади ресторану (кафе), оформлювач готової продукції, охоронець, пекар, пекар з приготування піци, помічник кухаря, продавець продовольчих товарів, прибиральник виробничих приміщень, сомельє, укладальник хлібобулочних і кондитерських виробів, фахівець з приймання та обліку товару, фахівець по роботі з дітьми, флорист, швейцар.

У програмі також можуть брати участь працівники зовнішніх організацій-підрядників, включаючи охоронні фірми.

Пропонуємо визначати переможців у трьох номінаціях:

1. Кращий працівник магазину – працівник неторгового залу (бармен, вантажник, водій навантажувача, двірник, кондитер, кухар, кухар з приготування суші, ліфтер, обвалювальник м'яса, розроблювач риби, офіціант, член бригади ресторану (кафе), оформлювач готової продукції, охоронець, пекар, пекар з приготування піци, помічник кухаря, прибиральник виробничих приміщень, сомельє, укладальник хлібобулочних і кондитерських виробів, фахівець з приймання та обліку товару, фахівець по роботі з дітьми, флорист, швейцар).

2. Кращий працівник магазину – працівник торгового залу (касир торгового залу, касир ЦК, продавці).

3. Кращий працівник виробництва – бармен, кондитер, оформлювач готової продукції, офіціант, кухар, пекар, помічник кухаря, кухар з приготування суші, пекар з приготування піци, укладальник хлібобулочних і кондитерських виробів.

Процедуру визначення переможців пропонуємо проводити у три тури.

Перший тур – визначення рейтингу. До 5 квітня (липня, жовтня, січня) у магазині №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» повинен бути складений рейтинг працівників-учасників (від 3-х до 10-ти осіб у кожній із цих номінацій):

1) які набрали найбільшу кількість балів по контролю дотримання стандартів (КДС), але не менше 90% (середнє арифметичне за три місяці);

2) мають КТУ не менше 1 (щомісячне значення КТУ має бути не менше 1).

3) володіють такими якостями:

а) націленість на задоволення споживачів;

- б) професійні знання і навички;
- в) ініціативність;
- г) комунікабельність;
- д) вміння працювати в команді;
- е) шанобливе ставлення до людей;
- ж) готовність прийти на допомогу іншим співробітникам.

4) при відсутності зафіксованих протягом кварталу:

- а) порушень трудової дисципліни;
- б) стягнень;
- в) скарг з боку гостей (книга скарг, програма «Таємний покупець» і т.п.).

Другий тур – голосування. Таємне (закрите) голосування буде проводитися протягом п'яти днів. У ході голосування необхідно буде визначити кращого у кожній номінації серед переможців першого туру. Для проведення голосування в магазині буде встановлено урну. Урна може бути встановлена на посту охорони на рампі, у кабінеті керівника, у кімнаті завідувачів відділами. Найкраще, на нашу думку, помістити урну для голосування у тому місці, де працівники проходять «сканування» при приході на роботу.

Кожному співробітнику магазину для голосування буде видано бюлетень, завірений печаткою магазину, з іменами кандидатів, які перемогли в першому турі. Працівник, який отримав бюлетень, повинен буде розписатися в журналі реєстрації. Потім він голосуватиме на місці і опускатиме бюлетень в урну для голосування. Перед голосуванням, на нашу думку, доцільно також додатково вивішувати список кандидатів на інформаційній дошці, щоб працівники мали змогу ознайомлюватися з інформацією стосовно кандидатів.

Кількість бюлетенів має дорівнювати кількості працюючого в даний період персоналу. У бюлетені потрібно буде відзначити кандидата, на користь якого зроблено вибір, проставивши його прізвище, ім'я та по батькові в порожньому квадраті. Кожен співробітник матиме змогу проголосувати тільки за одного кандидата в кожній номінації.

У голосуванні будуть брати участь усі співробітники магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» (включаючи керівників відділів, цехів і адміністрацію магазину).

Пропонуємо такі критерії, за якими співробітники зможуть визначити кращого працівника:

- націленість на найкраще обслуговування споживачів;
- професійні знання і навички;
- ініціативність;
- комунікабельність;
- вміння працювати в команді;
- шанобливе ставлення до людей;
- готовність прийти на допомогу колегам.

Підрахунок голосів буде здійснюватися лічильною комісією. Склад комісії буде призначатися керуючим. Пропонуємо такий рекомендований склад: керуючий, заступник керуючого, завідувач відділом, виробництвом, завідувач ЦК, фахівець з персоналу. Загальна кількість голосів має дорівнювати кількості виданих бюлетенів.

Переможцем другого туру буде визнано кандидата, який набрав найбільшу кількість голосів співробітників за результатами голосування. У випадку, коли кілька кандидатів набрали рівну кількість голосів, рішення про присудження перемоги буде прийматися адміністрацією магазину, а саме, адміністрація буде віддавати свій колективний голос за одного з кандидатів.

Для дотримання справедливості вважаємо, що працівник магазину має мати змогу стати переможцем конкурсу тільки один раз в рік. Таким чином, якщо працівник став кращим працівником за підсумками кварталу, він не зможе брати участі в конкурсі протягом наступних трьох кварталів.

Фотографії переможців доцільно розмістити на стенді, який має бути розташовано в торговому залі магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД». Зразок оформлення стенду подано на рис. 3.1. Переможців кварталу додатково слід відзначати, наприклад, спеціальним бейджем «Кращий працівник магазину №60

ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» ... кварталу» і подарунком від компанії, які будуть урочисто вручатися на зборах персоналу магазину.

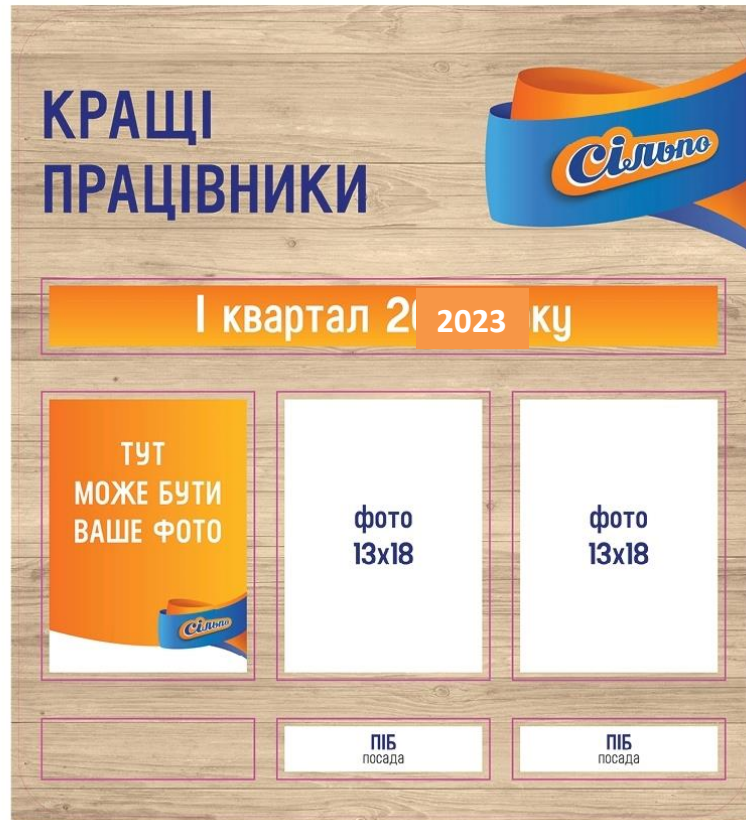


Рисунок 3.1 – Зразок оформлення стенду із фотографією переможця у номінації «Кращий працівник магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Відзначення кращого працівника дасть змогу підвищити якість та продуктивність роботи персоналу досліджуваного підприємства, а також дозволить створити атмосферу справедливої конкурентної боротьби. Система винагород активуватиме мотиваційний механізм та бажання стати першим.

З метою підвищення ефективності не тільки індивідуальної, а й командної роботи пропонуємо проводити також змагання окремих відділів та підрозділів на рівні не лише досліджуваного магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД», але й на рівні продуктових супермаркетів «Сільпо» Західного регіону. Механізм та основні принципи такого змагання проілюструємо на прикладі овочевої секції.

Суть програми «Краща овочева секція» полягатиме у тому, що овочеві секції протягом року змагатимуться між собою за виконання ключових показників

роботи, кращі з них за підсумками кварталу чи року будуть відзначені та нагороджені.

Метою запропонованого змагання, на нашу думку, є:

- створення змагальної системи між овочевими секціями мережі «Сільпо»;
- розвитку навичок командної роботи, згуртування колективу;
- закріплення стандартів обслуговування, підвищення рівня сервісу.

Змагання стартуватиме 01 січня 2023 року і фінішуватиме 31 грудня 2023 року. Підсумки кварталу пропонуємо підводити у такі періоди: квітень 2023, липень 2023, жовтень 2023, січень 2023. Нагородження переможців кварталу пропонуємо проводити у такі періоди: травень 2023, серпень 2023, листопад 2023, лютий 2023. Нагородження переможців року пропонуємо проводити у березні 2024 року. Учасником змагання буде відділ свіжих продуктів (якщо є поділ на секції – тільки та секція, до якої входять «овочі»), тобто овочева секція.

У змаганні зможуть брати участь працівники наступних посад: директор магазину, заступник керуючого магазину (відповідальний за фреш-групу), завідувач та продавці відділу свіжих продуктів (якщо є поділ на секції - тільки та секція, куди входять овочі). Магазины будуть змагатися в асортиментних форматах: Гіпер, ДН77, Преміум, Стандарт. У кожному форматі буде визначено один магазин, в якому найкраща овочева секція за квартал чи за рік.

Кращі овочеві секції будуть визначатися за наступними показниками:

1. Доступність продажів (ДП).
2. Найвищі обсяги продажів (ОП).
3. Оновлення асортименту (ОА).
4. Оформлення вітрин (ОВ).
5. Втрати (В).

Переможця буде визначено за колонкою «Загальний бал» у звіті «Краща овочева секція». Приклад такого звіту представлено у табл. 3.1. Таким чином, магазин з найвищим балом стає переможцем. Звіт буде розсилатися щомісяця, не пізніше 15 числа місяця, наступного за звітним. Кількість балів залежить від ваги показників, де сумарна вага 100% = 1000 балів, відповідно 1% = 10 балів.

Таблиця 3.1 – Приклад звіту окремих учасників та переможців номінації «Краща овочева секція» магазинів ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» Західного регіону України

Регіон	Філія	100%	30%	20%	15%	20%	15%
		Всього	Доступність продажів	Найвищі обсяги продажів	Оновлення асортименту	Оформлення вітрин	Втрати
		Загальний бал	Бал	Бал	Бал	Бал	Бал
Західний	Всього		300	200	150	200	150
	м. Львів, вул. Б. Хмельницького, 214	981	286	200	148	197	150
	м. Львів, вул. Городоцька, 179	972	280	200	148	194	150
	м. Львів, вул. Гетьмана Мазепа, 11	972	283	200	143	195	150
	м. Львів, вул. Широка, 87	971	279	200	142	200	150
	м. Тернопіль, вул. 15 квітня, 5А	970	281	200	139	200	150
	м. Тернопіль, вул. Живова, 15А	969	279	200	140	200	150
	м. Тернопіль, вул. Текстильна, 28Ч	968	278	200	140	199	150
	м. Тернопіль, вул. Петлюри, 2Б	967	275	200	148	193	150
	м. Хмельницький, вул. Маршала Рибалка, 2А	966	276	200	148	192	150
	м. Хмельницький, вул. Шевченка, 34	966	274	200	143	200	150
	м. Хмельницький, вул. шосе Староконстянтинівське, 6	966	282	183	150	200	150
	м. Хмельницький, просп. Миру, 46	965	278	200	136	200	150

У разі, якщо декілька магазинів мають однаковий «Загальний бал» – пропонуємо по черзі порівнювати бали за показниками зі звіту «Краща овочева секція» до першої розбіжності. Переможцем буде вважатися той магазин, у якого бал у першій розбіжності є вищим. Показники, на нашу думку, слід порівнювати в такій послідовності (в порядку убуття ваги): доступність продажів, найвищі обсяги продажів, оновлення асортименту, оформлення вітрин, втрати.

Таким чином, згідно запропонованої методики, кращою овочевою секцією кварталу буде визнано овочеву секцію магазину, який має найвищий «Загальний бал» серед магазинів свого асортиментного формату за підсумками кварталу.

Кращою овочевою секцією року пропонуємо визнавати овочеву секцію магазину, який має найвищий «Загальний бал» серед магазинів свого асортиментного формату за підсумками року.

Магазин, овочева секція якого стане кращою в своєму асортиментному форматі за підсумками кварталу, буде отримувати перехідний нагороду вальний знак, який в наступному кварталі буде переданий «новому» переможцю.

Працівники-учасники змагання отримають грамоти та подяки.

Магазин, овочева секція якого стане кращою в своєму асортиментному форматі за підсумками року, отримає табличку, яка буде розміщена в торговому залі.

Працівники-учасники змагання отримають в подарунок значки та рюкзаки з корпоративною символікою, а також бюджет на спільний похід в ресторан або боулінг. Співробітники секції будуть іти на свято усі разом (без поділу на зміни), але перед цим вони приготують і передадуть секцію мобільній групі або працівникам іншої секції (на вибір).

Подарунки отримають також нові співробітники, які були прийняті не пізніше, ніж за місяць до кінця кварталу чи року. Працівники магазину-переможця, у яких відбулися зміни всередині компанії (підвищення в посаді,

змiна секції / відділу / магазину) також отримають подарунки, за умови, що переведення відбулося не раніше, ніж за місяць до кінця кварталу чи року.

Представники від кожного магазину-переможця (керуючий магазину, заступник керуючого магазину (відповідальний за фреш-групу), завідувач відділом свіжих продуктів (якщо є поділ на секції – тільки та секція, куди входять «овочі»)), крім перерахованих подарунків, отримають можливість поїхати в мотиваційну поїздку на виробництво до постачальника в іншій країні. На нашу думку, це дозволить їм отримати передовий досвід та застосувати його на торговельних підприємствах України.

Розрахуємо обсяг початкових витрат на проведення конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Початкові витрати на проведення конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція» серед працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

№ з/п	Вид витрат	Сума, тис. грн.
1	Вартість придбання додаткового устаткування	8,5
2	Витрати на канцелярські товари	4,7
3	Витрати на інформування та навчання працівників	3,2
4	Витрати на оформлення стенду	2,7
5	Призовий фонд	20,8
6	Непередбачувані витрати	1,4
Всього:		41,3

Отже, загальна сума початкових витрат включатиме вартість придбання додаткового устаткування, витрати на канцелярські товари, а також витрати на інформування і навчання працівників, на оформлення стенду, а також формування призового фонду. Відсоткове співвідношення складових початкових витрат проекту представлено на рис. 3.2.

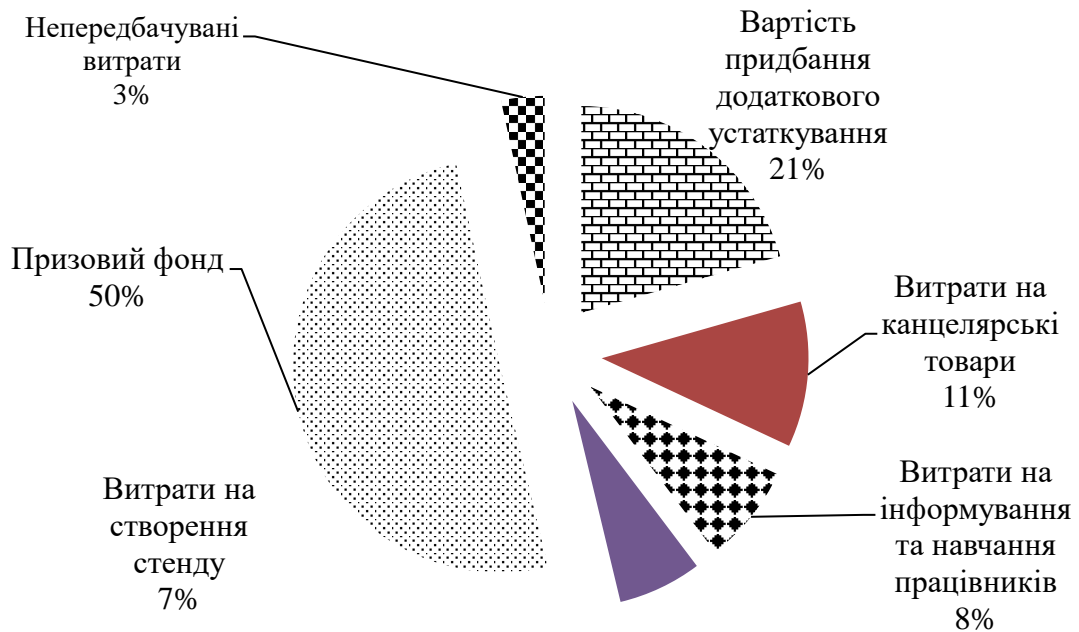


Рисунок 3.2 – Структура початкових витрат на проведення конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція» серед працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Таким чином, можемо зазначити, що найбільшу питому вагу займають витрати на формування призового фонду (50% від загального обсягу початкових витрат), а також вартість придбання додаткового устаткування (21% від загального обсягу початкових витрат). Розрахуємо обсяг річних витрат на проведення конкурсів (табл. 3.3). Для організації і проведення конкурсу буде залучено 1 працівника відділу кадрів магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» із наданням йому доплати за виконання додаткових обов'язків. Отже, загальний обсяг прогнозованих річних витрат складатиме 41,08 тис. грн. Основними елементами витрат є витрати на оплату праці (30,89%), відрахування на соціальні заходи (13,15%) та витрати на електроенергію (11,68 %).

Отже, можемо зробити висновок про доцільність реалізації запропонованого проекту. Про це свідчать досить високі значення очікуваного доходу від реалізації продукції та прогнозованого абсолютного приросту чистого прибутку магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

Таблиця 3.3 – Прогнозований обсяг річних витрат на проведення конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція» серед працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

№ з/п	Елементи витрат	Сума, тис. грн.
1	Електроенергія	4,80
2	Витрати на оплату праці	25,10
3	Відрахування на соціальні заходи	5,40
4	Амортизація обладнання	2,18
5	Інші витрати	3,60
	Всього витрат	41,08

Визначимо прогнозовані показники ефективності проведення конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Прогнозовані показники ефективності проведення конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція» серед працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

№ з/п	Показники, тис. грн.	Роки					Всього
		2023	2024	2025	2026	2027	
1	Прогнозований абсолютний приріст обсягу реалізації продукції	90,50	99,55	109,51	120,46	132,50	552,51
2	ПДВ	15,08	16,59	18,25	20,08	22,08	92,09
3	Прогнозований абсолютний приріст чистого доходу від реалізації продукції	75,42	82,96	91,25	100,38	110,42	460,43
4	Поточні витрати	41,08	45,19	49,71	54,68	60,15	250,80
5	Прогнозований абсолютний приріст прибутку від звичайної діяльності	34,34	37,77	41,55	45,70	50,27	209,63
6	Податок на прибуток від звичайної діяльності	6,53	7,18	7,90	8,69	9,56	39,86
7	Прогнозований абсолютний приріст чистого прибутку	27,81	30,59	33,65	37,01	40,71	169,76

Сумарний приріст обсягу чистого прибутку за п'ять років реалізації проекту складатиме 169,76 тис. грн. Графічне представлення показників результативності проекту подано на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Графічне представлення показників результативності проекту проведення конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція» серед працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Таким чином, із представленого рисунка бачимо, що показники результативності проекту зростатимуть впродовж усього періоду його реалізації.

Визначимо сподівані грошові потоки проекту проведення конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція» серед працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» (табл. 3.5). Використовуючи обсяг визначених грошових потоків, обчислимо чисту теперішню вартість, індекс прибутковості, період окупності та внутрішню ставку доходу проекту проведення конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція» серед працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» (табл. 3.6).

Таблиця 3.5 – Майбутні грошові потоки проекту проведення конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція»

Показники	Сума річного грошового потоку				
	2023	2024	2025	2026	2027
Величина грошового потоку, тис. грн.	27,81	30,59	33,65	37,01	40,71

Таблиця 3.6 – Показники результативності реалізації проекту проведення конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція» серед працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

№ з/п	Показники ефективності проекту	Одиниці вимірювання	Значення показника
1	Початкові інвестиції у проект	Тис. грн.	41,3
2	Чиста теперішня вартість	Тис. грн.	54,53
3	Індекс прибутковості	%	2,30
4	Простий термін окупності	Років	1,91
5	Дисконтований термін окупності	Років	2,57
6	Внутрішня норма дохідності	%	56%

Отже, можемо зробити висновок про доцільність реалізації проекту проведення конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція» серед працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД», оскільки його чиста теперішня вартість склала 54,53 тис. грн. (більша 0), індекс прибутковості – 2,3 (більше 1), простий та дисконтований періоди окупності є трохи більшими 1 року, а внутрішня норма дохідності становить 56% (більше ставки дисконта, прийнятої у розмірі 21% річних). Таким, чином магазин №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» має усі передумови та можливості для успішної реалізації проекту проведення конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція» серед його працівників.

3.2 Розроблення анкети та процедури проведення опитування працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Опитування співробітників магазинів, на наше переконання, є інструментом, який дозволить:

- оцінити рівень задоволеності роботою співробітників магазинів;
- розробити план заходів щодо підвищення рівня задоволеності роботою співробітників магазинів.

В опитуванні повинні брати участь усі працівники магазинів мережі «Сільпо», які пропрацювали в компанії не менше одного місяця.

Періодичність проведення опитування повинна бути: один раз на рік. Зважаючи на великі обсяги інформаційних ресурсів, які мають бути опрацьовані, вважаємо, що така періодичність є оптимальною.

Методом проведення опитування пропонуємо обрати анонімне анкетування співробітників.

Керуючий нестиме відповідальність за повне дотримання процедури опитування, а також за анонімність, конфіденційність, збереження наданої співробітниками інформації, своєчасне проведення опитування і передачу заповнених анкет представнику агентства. Таким чином, вся відповідальність за процедуру проведення опитування думок буде покладатися на керуючого, включаючи ті пункти, за які відповідатимуть фахівець з персоналу і інші співробітники, задіяні в опитуванні. Менеджер з персоналу буде допомагати у проведенні анкетування фахівців з персоналу, які ведуть декілька магазинів, новим фахівцям.

Анкета, яку ми пропонуємо, буде складатися із 44 питань. У верхній частині анкети буде розміщена коротка інструкція для співробітника щодо її заповнення.

Анкета розроблена українською мовою. Її розміщено у додатку В. На кожне з питань з 1 по 36 працівник вибирає тільки один варіант відповіді і обводить відповідну цифру: «повністю згоден» - 50, «згоден» - 40, «важко

відповісти» - 30, «не згоден» - 20, «повністю не згоден» - 10. Цифри 50, 40, 30, 20, 10 – це умовне позначення відповіді.

Відповідаючи на питання № 36а, 37, 38, 41, 42, 43 працівник обводить цифру з обраним ним варіантом відповіді. У питанні № 39 працівник обводить на вибір тільки три пункти із запропонованого переліку. У питанні № 40 - пише свої побажання, ідеї щодо покращення виконання службових обов'язків. У відповіді на питання № 44 слід написати місто та адресу магазину, в якому працює.

Спеціалісту по персоналу, на нашу думку, слід акцентувати увагу працівника на запитаннях № 6, 28а, 28б, 30, 33, 34, 35, 36. На ці запитання відповідають / не відповідають співробітники тільки певних посад.

Працівники, яким не потрібно відповідати на питання № 6, 28а, 28б, 30, 33, 34, 35, 36, залишають графу з відповіддю порожньою.

Так, на запитання № 6 не відповідатимуть керуючий, заступник керуючого, адміністратор кафе / ресторану, завідувач відділом, завідувач кафе, фахівець з персоналу, фахівець з комплексного обслуговування, закупник, співробітники відділу охорони, водій навантажувача, ліфтер оскільки для цих посад не передбачена уніформа. На запитання № 28а не відповідатимуть тільки співробітники з погодинною оплатою праці, на запитання № 28б на даватимуть відповіді тільки співробітники, що працюють на окладі. На запитання № 30 не відповідатимуть керуючий, заступник керуючого, начальник відділу охорони, фахівець з персоналу, завідувач кафе / кафетерію, старший бармен, сомельє, шеф-кухар, оскільки КТУ за цими посадами не нараховуються. На запитання № 33 відповідатимуть тільки працівники наступних посад: касир (центральної каси і торгового залу), охоронець, продавець, обвалювальник, кухар, пекар, кондитер, оформлювач готової продукції, бармен, офіціант, старший кухар / кондитер / пекар / бармен, завідувач відділом / цехом (кулінарія, пекарня, кондитерка, м'ясо), завідувач кафе.

На запитання 34, 35 не відповідатимуть співробітники госпвідділу (крім завідувача), фахівець по роботі з дітьми, флорист і закупник. На всі зазначені посади не поширюється система оцінки. Також на це питання не відповідатимуть співробітники, які не брали участі в системі оцінки. На запитання № 36 відповідатимуть тільки ті співробітники, які брали участь в опитуванні думок минулого року.

Дотримання процедури і правил заповнення анкети є важливою умовою отримання достовірних результатів анкетування. Працівник, який бере участь в опитуванні, повинен заповнювати анкету самостійно.

При підготовці до процедури опитування працівник з відділу персоналу отримуватиме такі матеріали: ящик для опитування, контрольну клейку стрічку для опечатування ящика, конверти, бланки анкет і ручки.

Ящики будуть доставлені у магазини в розібраному вигляді. Перед початком опитування ящик необхідно буде зібрати і опечатати. Опечатування ящика пропонуємо проводити за допомогою контрольної стрічки, яка буде доставлена з іншими матеріалами для опитування. На контрольній стрічці необхідно буде вказати дату, коли ящик був опечатаний, прізвище, ім'я, по батькові та підпис того, хто проводитиме опечатування. Розташовувати стрічку необхідно уздовж бічної панелі ящика. Після того, як стрічки будуть наклеєні на ящик, необхідно буде поставити печатку «Відділ кадрів». Одна половина відбитка печатки повинна бути розміщена на стрічці, друга - на панелі ящика. Приклад опечатування ящика представлено на рис. 3.4.

Відповідальному працівнику відділу кадрів магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» слід буде уважно вивчити структуру анкети, представленої у додатку В, а також правила її заповнення. За 2-3 дні до початку анкетування працівник відділу кадрів повинен буде:

1. Розмістити на інформаційній дошці в магазині оголошення (зразок оголошення представлено у додатку Г).

2. Сформувати список працюючих працівників магазину на період анкетування (зразок такого переліку подано у таблиці 3.7), які пропрацювали в компанії не менше одного місяця.

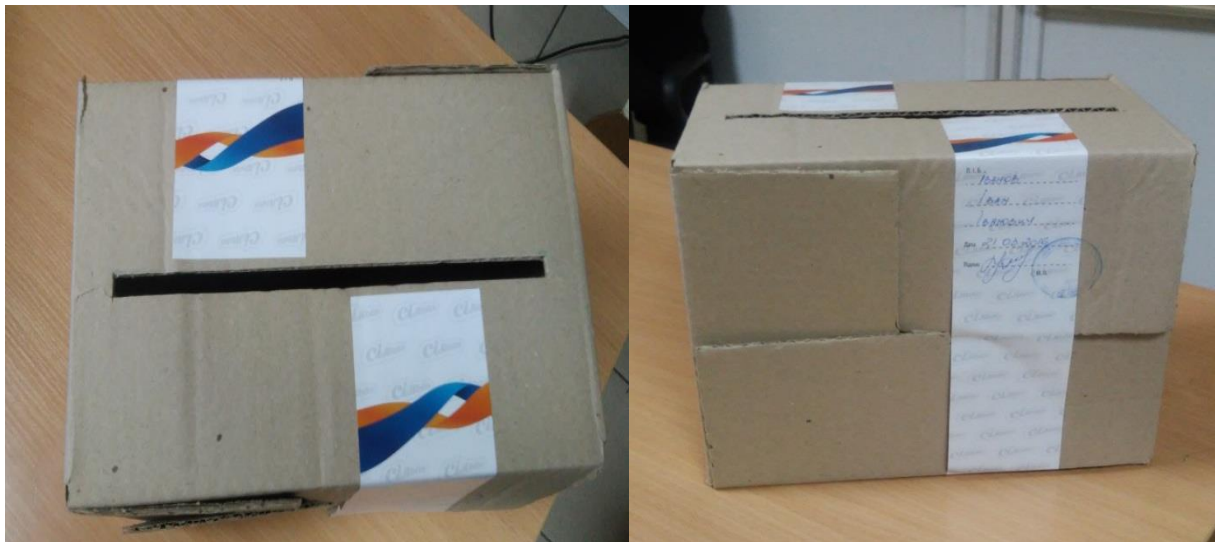


Рисунок 3.4 – Приклад опечатування ящика для проведення процедури анкетування працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Таблиця 3.7 – Зразок форми для переліку працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» на період анкетування

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові працівника	Посада	Відділ	Особистий підпис працівника

3. Скласти графік анкетування по відділах спільно з керівниками, виключаючи години «пік» в роботі магазину.

4. Розмістити графік анкетування в кімнаті відпочинку, роздягальні, кімнати прийому їжі.

5. Повідомити керуючому, заступникам керуючого їх графік анкетування. Далі керівники відділів знайомлять з графіком анкетування своїх підлеглих під підпис. Повідомляють, де буде проходити анкетування. Напередодні анкетування нагадують своїм підлеглим про графік анкетування.

6. Роздрукувати необхідну кількість пам'яток по заповненню анкети для співробітників (зразок пам'ятки представлено у додатку Д).

Під час і після анкетування працівник відділу кадрів буде:

1. Проводити інструктаж для працівників: повідомлятиме мету опитування; нагадуватиме про анонімність.
2. Видавати співробітнику матеріали для анкетування: анкету (1 шт.), конверт (1 шт.), ручку (1 шт.).
3. Розкласти на кожному столі пам'ятку щодо заповнення анкети для працівника.
4. Пояснювати процедуру заповнення анкети, її термінологію.
5. Просити працівника дати відповіді на всі питання анкети.
6. Просити працівника після заповнення анкети упевнитися в правильності і вичерпності її заповнення. Потім працівник самостійно вклатиме анкету в конверт і запечатуватиме його.

У процесі заповнення анкети можуть бути допущені помилки, які призведуть: до вибракування анкет, якщо питання будуть пропущені; до зміщення даних, яке можливо за рахунок переплутаних рядків під час заповнення анкети. Щоб уникнути цього, працівники мають використовувати лінійку або чистий аркуш паперу, відповідаючи на питання № 1-36. Для коректного заповнення анкет приміщення повинно бути тихим і з хорошим освітленням. Працівнику буде заборонено виносити анкету з приміщення, а також обговорювати питання анкети з колегами у ході її заповнення. При проведенні опитування, фахівець з персоналу повинен коректно відкидати будь-які спроби вплинути на думку працівника.

У присутності фахівця з персоналу, працівник опускатиме конверт із заповненою анкетою в ящик. Після чого фахівець з персоналу проситиме працівника поставити підпис у списку працівників.

Кількість заповнених анкет в ящику повинна збігатися з кількістю підписів працівників у списку.

Фахівець з відділу персоналу заповнюватиме форму для передачі ящика з заповненими анкетами і списки з підписами за зразком, поданим у табл. 3.8. Далі фахівець з відділу персоналу буде надсилати заповнену форму на електронну адресу відділу кадрів у центральний офіс «ФОЗЗІ-ФУД» та передаватиме список з підписами і ящик з заповненими анкетами представнику головної компанії.

Таблиця 3.8 – Приклад заповнення таблиці з інформацією про проведення анкетування працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Місце передачі ящиків із заповненими анкетами (місто та адреса магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»)	Кількість анкет, шт./кількість ящиків, шт.	Проектна дата передачі ящика із заповненими анкетами	Проектний час передачі ящика з заповненими анкетами	Прізвище, ім'я, по батькові спеціаліста або менеджера з персоналу	№ мобільного телефону (і/або робочого телефону)
м. Тернопіль, вул. Текстильна, 28Ч	70/1	10.04. 2023	з 10:00 до 18:00	Борисов Володимир Васильович	067-555-66-77

Представник «ФОЗЗІ-ФУД» в присутності фахівця з персоналу перевіряє відповідність зовнішнього вигляду ящика. Далі представник «ФОЗЗІ-ФУД» в присутності фахівця з персоналу перераховуватиме кількість конвертів з заповненими анкетами та складатиме відповідний акт, який підписує спеціаліст з персоналу. Копія акту залишається у фахівця з персоналу, оригінал - у представника компанії «ФОЗЗІ-ФУД». Акт буде зберігатися у фахівця з персоналу до початку наступного опитування думок, після чого може бути утилізований.

Представник компанії «ФОЗЗІ-ФУД» кодуватиме ящик (вказуватиме регіон, місто, адреса магазину, кількість анкет) і відправлятиме в київський офіс компанії.

Аналізуючи необхідність здійснення зворотного зв'язку шляхом проведення опитування та інвестування коштів у розвиток кадрового забезпечення магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД», слід керуватися

об'єктивними і суб'єктивними оцінками. Тому оцінку, аналіз та опрацювання інформації, необхідної для провадження ефективної кадрової політики досліджуваного торговельного підприємства, а також моделювання можливих варіантів розвитку подій у процесі прийняття рішень про здійснення інвестицій у розвиток системи менеджменту персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» неможливо побудувати без належної системи моніторингу, обміну та опрацювання даних у мережевому середовищі за допомогою інформаційних систем і технологій. Автоматизовану систему вибору альтернативних рішень слід створювати, починаючи насамперед із дослідження й оцінки ситуацій середовища, у якому здійснює діяльність підприємство. Цей етап має бути зорієнтований на посилення управлінського впливу, внаслідок чого характеристики цього процесу досягнуть бажаного стану або наблизяться до нього.

Критерії ефективності отриманого зворотного зв'язку та рівень розвитку персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» слід визначати функцією завдань, які вирішуватимуться системою кадрового менеджменту, а також стратегією управління з розподілу кадрових ресурсів та сукупністю процедур, які реалізовані в ній. При цьому кожна така компонента впливає на вихідні дані, а експерти відділу кадрів висловлюють свої міркування в умовах невизначеності та абсолютної непоінформованості про результати. Отже, маючи певні вхідні характеристики B після реалізації опитування, матимемо вихідні характеристики V ($B \rightarrow V$).

Генеральну мету проведених опитувань U (U_{\max}) (рис. 3.5) сформулюємо у вигляді композиційних цілей як досягнення максимального рівня знань, умінь та продуктивності праці працівником магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» внаслідок врахування результатів опрацювання анкет та реалізації відповідних заходів.

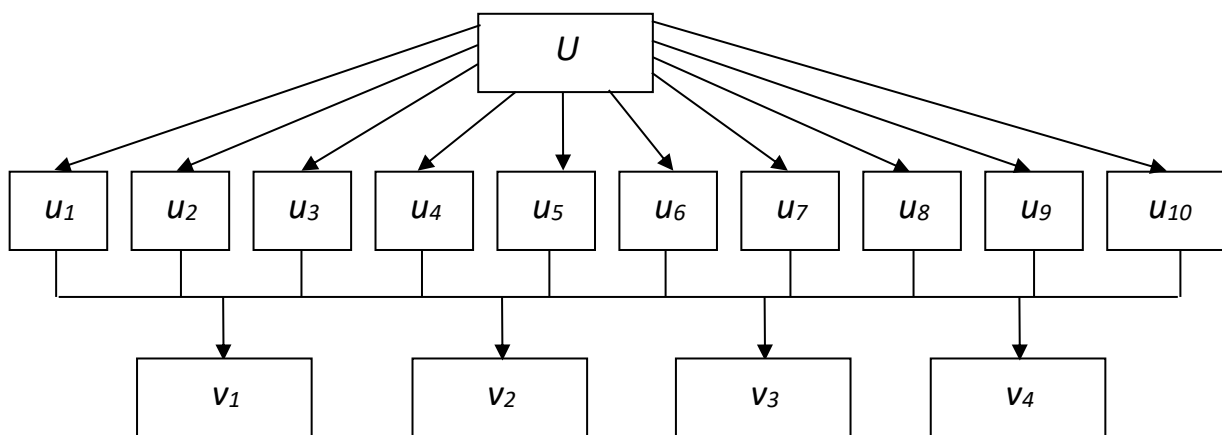


Рисунок 3.5 – Композиційна структура системи цілей проведення анкетування працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

У процесі аналізу генеральна мета U розкладається за рівнями на цілі нижчих рівнів:

- формування вмінь та навичок визначати потреби магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» у довгостроковій перспективі (u_1);
- формування високопрофесійного володіння навичками продажу та комунікацій (u_2);
- готовність вносити пропозиції щодо вдосконалення роботи магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» (u_3);
- уміння своєчасно та адекватно адаптуватися до ситуації (u_4);
- формування максимальної відкритості до альтернативних точок зору (u_5);
- створення поглядів для внесення пропозицій стосовно вдосконалення внутрішніх процесів торгівельної діяльності магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» (u_6);
- формування здібностей приймати самостійні рішення в рамках повноважень (u_7);
- готовність активно обмінюватися своїм досвідом і знаннями (u_8);
- готовність брати на себе додаткові зобов'язання і відповідальність (u_9);

– здатність набуття нових знань і навичок, активного їх використання (u_{10}).

Отже, результатом проведення анкетування, як очікується, будуть певні характеристики, які стануть векторними величинами та які ми позначаємо через v_i ($i = 1 \dots n$), оскільки кількість таких характеристик визначити практично неможливо, тому що питання особистісних якостей працівника магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» є абсолютно суб'єктивним. Для представлення результатів дослідження, визначимо, що n дорівнює чотирьом, де:

- v_1 – підвищення впевненості працівників у своїй професійності і у правильності прийняття ними рішень;
- v_2 – отримання сподівань на службове просування та визнання фаховості з боку керівництва;
- v_3 – створення можливостей для належного виконання обов'язків;
- v_4 – задоволення вимог організації праці у магазині №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

Доведено, що розрахунок економічного ефекту від розриву між темпами зростання доходів і витратами на проведення анкетування працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД», тобто розрахунок відносної економії коштів установи внаслідок випереджального зростання результатів діяльності (доходів) над темпами збільшення витрат на встановлення зворотного зв'язку, слід здійснювати з урахуванням не лише витрат на оплату праці, а й витрат на навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників досліджуваного торговельного підприємства – інвестицій у кадрове забезпечення. Такий алгоритм дає достовірнішу інформацію для проведення економічного аналізу.

Таким чином, ефективність витрачених на опитування коштів (заробітну плату та витрати торговельної установи на навчання працівників), виражену у відсотках, пропонуємо розраховувати за формулою:

$$E = \left(1 - \frac{I_{з/н}}{I_{Д1нл}}\right) \times D_{з/н} + \left(1 - \frac{I_{інв}}{I_{Д1нл}}\right) \times D_{інв} \quad (3.1)$$

де $I_{з/н}$ – темпи зростання середньої заробітної плати;

$I_{інв}$ – темпи зростання інвестицій у розвиток кадрового забезпечення;

$I_{Д1нл}$ – темпи зростання доходів торгівельного підприємства;

$D_{з/н}$ – питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» (у процентах);

$D_{інв}$ – питома вага витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу в загальних витратах торгівельного підприємства (у процентах).

У табл. 3.9 представлено результати розрахунків прогнозової відносної ефективності вкладених в опитування коштів, яка матиме місце унаслідок випереджаючого зростання результатів діяльності над темпами збільшення заробітної плати працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

Таблиця 3.9 – Результати розрахунку ефективності витрачених коштів на встановлення зворотного зв'язку із працівниками магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

№ з/п	Найменування показника	Роки		
		2023	2024	2025
1	2	3	4	5
1	$I_{з/н}$ – темпи зростання середньої заробітної плати	1,38	1,54	1,68
2	$I_{інв}$ – темпи зростання інвестицій у розвиток кадрового забезпечення	1,23	1,62	1,75
3	$I_{Д1нл}$ – темпи зростання доходів торгівельного підприємства	2,81	3,22	3,64
4	$D_{з/н}$ – питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» (у процентах)	0,54	0,56	0,57

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5
5	D_{inv} – питома вага витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу в загальних витратах торговельного підприємства (у процентах)	0,32	0,36	0,39
6	Прогнозоване значення економічної ефективності	0,45	0,47	0,51

Таким чином, результати проведених розрахунків свідчать, що прогнозована ефективність вкладених ресурсів є досить високою. Отже, здійснюючи інвестування коштів у проекти встановлення зворотного зв'язку із працівниками магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД», а також здійснюючи їх навчання, перепідготовку чи підвищення кваліфікації досліджуване торговельне підприємство нестиме фінансові втрати шляхом авансованих виплат, які згодом будуть повернуті у формі додаткових прибутків від використання більш високопрофесійних кадрів.

3.3 Дослідження пріоритетних напрямів мотивації персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» методом попарних порівнянь

Торговельне підприємство магазин №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» є складною відкритою системою, однією із ланок якої є персонал. Тому для розроблення найбільш оптимальних напрямів стимулювання працівників організації можемо застосувати методологію, що базується на теорії систем і має назву «метод ієрархій». Ця методологія дозволяє врахувати роль окремої людини (як елемента ієрархічної структури) у складних соціальних системах, привести численні суперечливі наміри працівників до єдиних спільних величин. Метод аналізу ієрархій (далі – МАР) передбачає виконання низки етапів:

– формулювання проблеми та визначення ключових завдань;

- декомпозиція проблеми та завдань;
- створення ієрархічної структури проблеми, виокремлення місця кожного елемента у цій проблемі;
- оцінювання переваг та недоліків методом експертних оцінок;
- формування пріоритетних напрямів у рамках вирішення проблеми;
- взаємоузгодженість думок експертів;
- формування локальних пріоритетів за окремими напрямами вирішення проблеми;
- розроблення висновків і пропозицій для прийняття раціональних управлінських рішень.

Американський науковець Т. Сааті сформував шкалу відносної важливості окремих факторів, яка вимірюється у балах від 1 до 9 (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Шкала відносної переваги одного об'єкта над іншим (шкала Сааті) [25]

Ступінь переваги одного об'єкта над іншим	Міра переваги
Рівна важливість (значимість). Немає переваги	1
Слабка перевага по важливості. Слабка перевага.	3
Істотна або сильна перевага по важливості(значимості). Сильна перевага.	5
Дуже сильна або значна перевага по важливості (значимості). Дуже сильна перевага.	7
Абсолютна перевага.	9
Проміжна оцінка міри переваги між сусідніми значеннями	2, 4, 6, 8

Вибір значень від одного до дев'яти здійснюється експертами та ґрунтується на таких критеріях:

1) розбіжності між окремими явищами, предметами, судженнями мають мати кількісний вимір та чітке розуміння їх якісних властивостей, мають бути чітко порівнюваними між собою;

2) можливості людського сприйняття мають досить добре проводити чітке розмежування властивостей, форми та інших ознак об'єктів порівняння щодо ступеня їх схожості або відмінності;

3) існує поняття кількісної межі здатності людської свідомості одночасно розмежовувати окремі предмети чи явища за певними ознаками. Ця кількість складає дев'ять предметів. Саме тому метод Сааті виокремлює дев'ять ключових точок порівняння.

Для створення моделі найбільш ефективної мотивації персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» поділимо персонал торговельного підприємства на декілька груп:

Група А: керуючий магазином та заступники керуючого. Характеристики групи: середній рівень згуртованості персоналу, трудова активність є високою, соціально-психологічний клімат можна вважати задовільним, рівень продуктивності – середній.

Група Б: Завідувачі відділами. Характеристики групи: високий рівень згуртованості персоналу, трудова активність є середньою, соціально-психологічний клімат можна вважати задовільним, рівень продуктивності – вище середнього.

Група В: продавці-касири, продавці-консультанти. Характеристики групи: низький рівень згуртованості персоналу, трудова активність є середньою, соціально-психологічний клімат можна вважати задовільним, рівень продуктивності – середній.

Отже, спільними критеріями оцінювання для кожної з цих груп персоналу є згуртованість, трудова активність, соціально-психологічний клімат і рівень продуктивності праці. Першим етапом є представлення завдання мотивації персоналу у вигляді ієрархічної моделі (рис. 3.6). При цьому для кожного із зазначених критеріїв розробляємо підкритерії:

1. Підкритеріями згуртованості персоналу є проведення корпоративних свят та спільне проведення позаробочого часу.

2. Підкритеріями підвищення продуктивності праці є непряма фінансова допомога та можливість отримання пільгового кредиту.

3. Підкритеріями покращення мотивації та професійного розвитку є заробітна плата і можливість кар'єрного зростання.

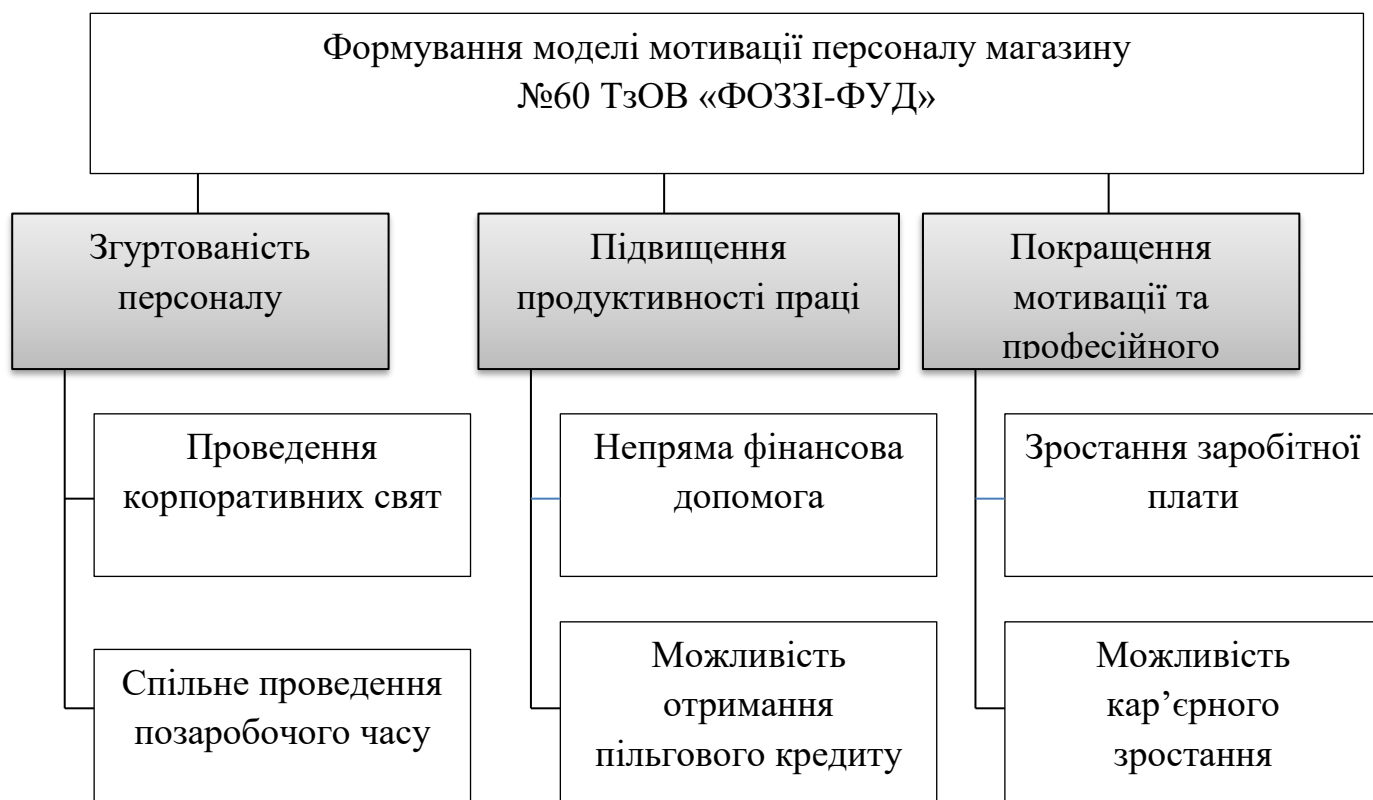


Рисунок 3.6 – Ієрархічна модель завдань мотивації персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Другий етап дослідження полягає у встановленні важливості та пріоритетності кожного з критеріїв за допомогою побудови матриці попарних порівнянь (табл. 3.11). Згідно з даними таблиці зростання заробітної плати є помірною або істотною перевагою над усіма решту критеріями. Вагомі переваги мають такі підкритерії як можливість кар'єрного зростання, пільгові кредити та непряма фінансова допомога.

Наступним кроком є обчислення компоненти головного власного вектора. Ця компонента визначається як середнє геометричне значень у рядку таблиці:

$$w_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}} \quad , \quad (3.2)$$

де W_i – компонента власного вектору матриці (середнє значення оцінок пріоритетності);

a_{ij} – значення i -того рядка j -того стовпця матриці попарних порівнянь.

Таблиця 3.11 – Матриця попарних порівнянь підкритеріїв мотивації персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»⁶

Підкритерії	Зростання заробітної плати	Можливість кар'єрного зростання	Спільне проведення позаробочого часу	Непряма фінансова допомога	Пільгові кредити	Проведення корпоративних свят
Зростання заробітної плати	1	4	5	6	6	7
Можливість кар'єрного зростання	1/4	1	3	4	4	6
Спільне проведення позаробочого часу	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6
Непряма фінансова допомога	1/6	1/4	3	1	1/3	5
Пільгові кредити	1/6	1/4	4	3	1	6
Проведення корпоративних свят	1/7	1/6	1/6	1/5	1/6	1

Представимо результати обчислень за допомогою таблиці 3.12.

Далі визначаємо вектор пріоритетів. Його значення обчислюється як нормована величини головного власного вектора за формулою:

$$w_{\text{норм}} = w_i / \sum_{i=1}^n w_i \quad (3.3)$$

де $W_{\text{норм}}$ – нормований вектор матриці попарних порівнянь (вектор пріоритетів);

a_{ij} – значення i -того рядка j -того стовпця матриці попарних порівнянь.

⁶ Складено автором за матеріалами власних досліджень зазначених груп персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

Таблиця 3.12 – Компонента власного вектора локального пріоритету окремого напрямку мотивації персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»⁷

Підкритерії	Зростання заробітної плати	Можливість кар'єрного зростання	Спільне проведення позаробочого часу	Непряма фінансова допомога	Пільгові кредити	Проведення корпоративних свят	Головний власний вектор
Зростання заробітної плати	1	4	5	6	6	7	4,14
Можливість кар'єрного зростання	1/4	1	3	4	4	6	2,04
Спільне проведення позаробочого часу	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6	0,57
Непряма фінансова допомога	1/6	1/4	3	1	1/3	5	0,77
Пільгові кредити	1/6	1/4	4	3	1	6	0,20
Проведення корпоративних свят	1/7	1/6	1/6	1/5	1/6	1	0,23

Результати розрахунків зведемо у таблицю 3.13.

Таблиця 3.13 – Вектор пріоритетів матриці попарних порівнянь підкритеріїв мотивації персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»⁸

Підкритерії	Зростання заробітної плати	Можливість кар'єрного зростання	Спільне проведення позаробочого часу	Непряма фінансова допомога	Пільгові кредити	Проведення корпоративних свят	Головний власний вектор	Вектор пріоритетів
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зростання заробітної плати	1	4	5	6	6	7	4,14	0,52
Можливість кар'єрного зростання	1/4	1	3	4	4	6	2,04	0,26

⁷ Складено автором за матеріалами власних досліджень зазначених груп персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

⁸ Складено автором за матеріалами власних досліджень зазначених груп персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Продовження таблиці 3.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Спільне проведення позаробочого часу	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6	0,57	0,07
Непряма фінансова допомога	1/6	1/4	3	1	1/3	5	0,77	0,10
Пільгові кредити	1/6	1/4	4	3	1	6	0,20	0,03
Проведення корпоративних свят	1/7	1/6	1/6	1/5	1/6	1	0,23	0,03

Результати проведеного дослідження засвідчили, що найважливішим підкритерієм мотивації персоналу магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» є зростання заробітної плати (52% важливості у загальній сумі всіх підкритеріїв). На другій позиції є можливість кар'єрного зростання. І третє місце (10%) займає підкритерій непрямої фінансової допомоги. Можемо зробити висновок, що найважливішими чинниками мотивації праці на підприємстві є саме фінансові мотиватори та кар'єрне зростання.

Отже, у третьому розділі представленої кваліфікаційної роботи магістра розроблено та обґрунтовано проектні пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

Запропонована у даному дослідженні концепція покращення системи управління ефективністю персоналу полягає у визначенні того, що є основними мотиваційними чинниками для працівників торговельного підприємства. Така система дозволяє підвищити загальний рівень ефективності використання трудових ресурсів та врахувати вплив взаємозалежних та взаємообумовлених факторів під час прийняття рішення про необхідні зміни кадрової роботи в організації.

Досліджено, що торговельне підприємство магазин №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» у своїй роботі значну увагу приділяє стимулюванню попиту споживачів та підвищенню якості їх обслуговування. Проте дещо поза увагою

залишається аспект стимулювання персоналу підприємства. Тому у представленій магістерській роботі ми пропонуємо провести конкурс на кращого працівника магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» та оцінити найефективнішу командну роботу.

Про доцільність реалізації проекту проведення конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція» серед працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» свідчать показники чистої теперішньої вартості, періоду окупності, індексу прибутковості та внутрішньої норми дохідності.

Третьою проектною пропозицією є проведення опитування співробітників магазинів, який дозволить оцінити рівень задоволеності роботою співробітників магазинів та розробити план заходів щодо підвищення рівня задоволеності роботою співробітників магазинів. В опитуванні повинні брати участь усі працівники магазинів мережі «Сільпо», які пропрацювали в компанії не менше одного місяця.

Результати проведених розрахунків свідчать, що прогнозована ефективність вкладених ресурсів є досить високою. Отже, здійснюючи інвестування коштів у проекти встановлення зворотного зв'язку із працівниками магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД», а також проводячи їх навчання, перепідготовку чи підвищення кваліфікації, досліджуване торгівельне підприємство нестиме фінансові втрати шляхом авансованих виплат, які згодом будуть повернуті у формі додаткових прибутків від використання більш високопрофесійних кадрів.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Завдання в галузі охорони праці магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

У системі роботи з охорони праці магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» важливе місце належить службі охорони праці. Служба охорони праці на ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» представлена структурним підрозділом: відділом з охорони праці. На невеликих торгівельних підприємствах ці функції можуть бути покладені і на інших працівників (поряд з виконанням інших службових обов'язків).

Основними завданнями служби охорони праці магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» є:

- здійснення контролю за станом охорони праці на підприємстві;
- підготовка пропозицій, планів заходів, розпорядчих документів щодо забезпечення охорони праці на підприємстві та контроль за їх реалізацією;
- розробка заходів щодо попередження виробничого травматизму та професійної захворюваності;
- надання методичної допомоги структурним підрозділам підприємства в налагодженні роботи з охорони праці.

Відповідно до зазначеними завданнями служба охорони праці магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»:

- проводить аналіз стану та причин виробничого травматизму і професійної захворюваності, розробляє заходи щодо їх попередження;
- організує роботу з проведення паспортизації санітарно-технічного стану цехів та інших структурних підрозділів;
- проводить вступний інструктаж з охорони праці;
- надає методичну допомогу підрозділам у розробці інструкцій з охорони праці;

- керує роботою кабінету з охорони праці, організовує пропаганду охорони праці та поширення інформації з питань охорони праці;
- бере участь у роботі з розслідування нещасних випадків на виробництві;
- надає допомогу в організації навчання працівників з охорони праці;
- бере участь в роботі комісії з перевірки знань керівників і фахівців з охорони праці;
- бере участь у роботі комісій з приймання в експлуатацію закінчених будівництвом і реконструйованих об'єктів виробничого призначення;
- бере участь у перевірці стану безпеки та гігієни праці на робочих місцях у складі комісії адміністративно-громадського контролю;
- складає звітність з охорони праці;
- контролює забезпечення працюючих спецодягом, спец-взуттям та іншими засобами індивідуального захисту, своєчасність і правильність догляду за цими виробами;
- організовує забезпечення структурних підрозділів підприємства правилами, нормами, плакатами та іншими застосунками з охорони праці, а також надає їм методичну допомогу в обладнанні інформаційних стендів з охорони праці.

Працівники служби охорони праці магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» мають право:

- безперешкодно оглядати виробничі, службові та побутові приміщення, знайомитися з документами з охорони праці, забороняти експлуатацію машин, виробництво окремих робіт, якщо це загрожує життю і здоров'ю працюючих або може призвести до аварії, з повідомленням про це керівника або головного інженера підприємства,
- запитувати і отримувати від підрозділу документи з питань охорони праці,
- вимагати відсторонення від роботи осіб, які не мають допуску до виконання цієї роботи або грубо порушують правила і норми з охорони праці;

– залучати з згоди керівництва підприємства фахівців інших підрозділів до перевірок стану охорони праці;

– давати обов'язкові для виконання приписи про усунення виявлених порушень і недоліків, які можуть бути скасовані письмовим розпорядженням керівника чи головного інженера підприємства.

Начальник відділу охорони праці магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» організує роботу відділу і несе персональну відповідальність за виконання завдань, покладених на відділ.

4.2 Особливості формування та функціонування системи управління охороною праці (СУОП) магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Система управління охороною праці магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» – підсистема єдиної системи управління, яка контролює показники безпеки та охорони праці, аналізує стан охорони праці, забезпечує прийняття, підготовку і реалізацію рішень, які спрямовані на збереження здоров'я та працездатності людини в процесі праці.

Основні принципи функціонування СУОП магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»:

а) зв'язок процесу виробництва з рівнем забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці;

б) виконання трудової і технологічної дисципліни працівниками підприємства;

в) діяльність органів управління охороною праці підприємства спільна з метою виконання заходів по створенню безпечних і здорових умов праці;

г) обов'язкова економічна зацікавленість роботодавця і працівника у поліпшенні безпечних і нешкідливих умов праці.

Мета СУОП магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» – забезпечити безпеку праці, зберегти здоров'я та працездатність працівників.

Об'єкти управління СУОП магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» :

- а) виробнича діяльність робітників торговельного підприємства;
- б) виробниче обладнання;
- в) технологічні процеси, будівлі і споруди;
- г) виробниче середовище.

Органи управління СУОП магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»:

- а) роботодавець;
- б) структурні підрозділи підприємства;
- в) професійні спілки;
- г) комісія охорони праці ;
- д) уповноважені трудових колективів.

4.3 Рекомендації щодо поліпшення умов і охорони праці й пожежної безпеки магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Основними заходами щодо покращення умов праці магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», на нашу думку, є наступні:

- підвищення рівня механізації і автоматизації трудомістких виробничих процесів, використання сучасної високопродуктивної техніки;
- вдосконалення організації робочих місць;
- організація прийомів і методів праці;
- оптимізація темпу роботи;
- оптимізація режиму праці та відпочинку;
- поліпшення транспортного обслуговування робочих місць, пов'язаних з важкими предметами праці;
- науково обґрунтоване встановлення норм обслуговування обладнання та норм часу його обслуговування з урахуванням обсягу інформації, який працівник може правильно сприйняти, переробити і прийняти своєчасне та правильне рішення;
- чергування робіт, що вимагають участі різних аналізаторів (слуху, зору, дотику та ін);

- чергування робіт, що вимагають переважно розумових навантажень з роботами фізичними;
- чергування робіт різної складності та інтенсивності;
- оптимізація режимів праці та відпочинку;
- попередження і зниження монотонності праці шляхом підвищення змістовності праці;
- ритмізація праці (робота за графіком з зниженою на 10-15% навантаженням в першій і останній годинник робочої зміни);
- комп'ютеризація обчислювальних і аналітичних робіт, широке використання персональних комп'ютерів у практиці управління виробництвом, організація комп'ютерних банків даних з різних аспектів виробничої діяльності та інші.

Серед заходів, спрямованих на поліпшення соціально-гігієнічних умов праці працівників магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», виділяють заходи щодо поліпшення метеорологічних умов.

Відомо, що відновлення порушених функцій під час відпочинку буде повним в тому випадку, коли в приміщенні для відпочинку будуть створені сприятливі метеорологічні умови. Для працюючих у гарячих цехах магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» створюються спеціальні кабінки або кімнати відпочинку, температура стін у яких нижча, ніж температура повітря. При цьому необхідно врахувати можливий негативний вплив різкої зміни температури на робочому місці і в місці відпочинку. Тому при температурі повітря на робочому місці, наприклад, близько 40°C температура повітря в кімнаті відпочинку повинна підтримуватися на рівні 25-28°C.

Відповідно до вимог ст. 20 Кодексу цивільного захисту України до завдань і обов'язків магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» у сфері цивільного захисту зокрема належить здійснення навчання працівників з питань цивільного захисту, зокрема правилам техногенної та пожежної безпеки. Згідно зі ст. 40 Кодексу, навчання працюючого населення діям у надзвичайних ситуаціях є обов'язковим і здійснюється в робочий час за рахунок коштів

роботодавця за програмами підготовки населення діям у надзвичайних ситуаціях, а також під час проведення спеціальних об'єктових навчань і тренувань з питань цивільного захисту.

Наказом Міністерства внутрішніх справ України від 11 вересня 2014 р. № 934 затверджено Порядок організації та проведення спеціальних об'єктових навчань і тренувань з питань цивільного захисту. Відповідно до цього наказу спеціальні об'єктові навчання і тренування з питань цивільного захисту поділяються на:

- комплексні об'єктові навчання (тренування);
- об'єктові тренування спеціалізованих служб і формувань цивільного захисту;
- протипожежні та протиаварійні об'єктові тренування і навчальні тривоги.

Комплексні об'єктові навчання проводяться підприємствами, установами та організаціями з чисельністю працівників 50 осіб і більше з метою комплексного відпрацювання їх учасниками алгоритмів дій з організації та здійснення заходів, передбачених планами реагування на надзвичайні ситуації, локалізації і ліквідації наслідків аварій на об'єктах підвищеної небезпеки, цивільного захисту на особливий період.

Спеціальні об'єктові тренування спеціалізованих служб і формувань цивільного захисту магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» проводяться з метою набуття працівниками, які входять до їх складу, навичок з виконання спеціальних робіт і заходів за умов надзвичайних ситуацій, пожеж, формування їх здатності до колективних дій, а також перевірки в цілому готовності спеціалізованих служб і формувань, добровільних пожежних дружин (команд) до дій за призначенням.

Протипожежні тренування (тренування персоналу у діях на випадок пожежі) проводяться на всіх торгівельних підприємствах ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» незалежно від чисельності працівників. На підприємствах, в установах, організаціях з чисельністю працівників менше 50 осіб та навчальних закладах

протипожежні тренування, темою яких є порушення з причини пожежі режиму роботи об'єкта в цілому, проводяться під час об'єктових тренувань з питань цивільного захисту.

Враховуючи викладене вище, робимо висновок, що будь-який працівник магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» повинен протягом року взяти участь, як мінімум, у протипожежному тренуванні, темою якого є порушення через пожежу режиму роботи об'єкта в цілому, а також у протипожежному тренуванні по структурних підрозділах торговельного підприємства.

Створення сприятливих умов праці сприяють, з одного боку, збереженню здоров'я працівників магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», вдосконалення їх трудових навичок, а, з іншого – підвищенню працездатності і продуктивності праці, зниження плинності кадрів і поліпшення дисципліни на виробництві.

Основними загальними показниками економічної ефективності заходів з наукової організації праці, визначальними доцільність їх впровадження, є: зростання економічної ефективності і річний економічний ефект магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», тобто економія наведених витрат.

Поряд з цими показниками, використовуються й інші (приватні) показники: зниження трудомісткості продукції, відносна економія (вивільнення) чисельності працівників, приріст обсягу виробництва, економія робочого часу, економія за елементами собівартості продукції, приріст доходу (прибутку) на гривню витрат і термін окупності одноразових витрат магазину № 60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

4.4 Дослідження захищеності робітників та службовців підприємства від уражаючих факторів надзвичайних ситуацій

Державна політика України у сфері захисту працівників торговельних підприємств базується на Конституції України, відповідних законах, актах Президента України і урядових рішеннях. «Людина, її життя і здоров'я, честь

і гідність, недоторканість і безпека визначається в Україні найвищою соціальною цінністю», – визначає стаття 3 Конституції України. Кодекс цивільного захисту України визначає організаційні та правові основи захисту громадян України та громадян інших держав, які перебувають на території України, захисту об'єктів виробничого і соціального призначення, довкілля від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру.

Захист працівників підприємств від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру – це система організаційних, технічних, медико-біологічних, фінансово-економічних та інших заходів для запобігання та реагування на надзвичайні ситуації техногенного та природного характеру і ліквідації їх наслідків, що реалізуються центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, відповідними силами та засобами підприємств, установ та організацій, незалежно від форм власності й господарювання, добровільними формуваннями і спрямовані на захист населення і територій, а також матеріальних і культурних цінностей та довкілля.

Об'єкт господарювання (підприємство, установа, організація) – основна ланка в системі цивільного захисту (далі – ЦЗ) держави. На об'єкті, де зосереджено людські і матеріальні ресурси, здійснюють економічні і захисні заходи.

Відповідно до законодавства, керівництво торговельних підприємств, установ і організацій незалежно від форм власності і підпорядкування забезпечує своїх працівників засобами індивідуального та колективного захисту, місцем у захисних спорудах, організовує евакуації, створює сили для ліквідації наслідків НС та забезпечує їх готовність, виконує інші заходи з ЦЗ і несе пов'язані з цим матеріальні та фінансові витрати. Власники потенційно небезпечних об'єктів відповідають також за оповіщення і захист населення, що проживає в зонах можливого ураження від наслідків аварій на цих об'єктах.

Начальником цивільного захисту (далі – ЦЗ) магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» є керівник торговельного підприємства. Він відповідає за організацію і стан ЦЗ об'єкта, керує діями органів і сил ЦЗ під час проведення рятувальних робіт на ньому. Заступники начальника ЦЗ об'єкта допомагають йому з питань евакуації, матеріально-технічного постачання, інженерно-технічного забезпечення тощо.

Організація життєзабезпечення відвідувачів магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" у екстремальних умовах є комплексом заходів, спрямованих на створення і підтримання нормальних умов життя, здоров'я і працездатності людей.

Він включає:

- управління діяльністю робітників та службовців, усіх відвідувачів при загрозі та виникненні надзвичайних ситуацій;
- захист працівників та територій від наслідків аварій, катастроф, стихійного лиха;
- забезпечення працівників питною водою, продовольчими товарами і предметами першої необхідності;
- захист продовольства, харчової сировини, фуражу, вододжерел від радіаційного, хімічного та біологічного зараження (забруднення);
- житлове забезпечення і працевлаштування;
- комунально-побутове обслуговування;
- медичне обслуговування;
- навчання працівників способам захисту і діям в умовах надзвичайних ситуацій;
- розробка і своєчасне введення режимів діяльності в умовах радіаційного, хімічного та біологічного зараження;
- санітарну обробку;
- знезараження території, споруд, транспортних засобів, обладнання, сировини, матеріалів і готової продукції;

- підготовка сил та засобів і ведення рятувальних і інших невідкладних робіт в районах лиха і осередках ураження;

- забезпечення працівників та населення інформацією про характер і рівень небезпеки, порядок поведінки; морально-психологічну підготовку і заходи щодо підтримування високої психологічної стійкості людей в екстремальних умовах;

- заходи, спрямовані на попередження, запобігання або послаблення несприятливих для людей екологічних наслідків надзвичайних ситуацій та інші заходи.

Всі ці заходи організовуються державною виконавчою владою областей, районів, міст, районів у містах, селищ і сіл органами цивільного захисту при чіткому погодженні між ними заходів, що проводяться. Керівники підприємств, установ і організацій є безпосередніми виконавцями цих заходів. Заходи розробляються завчасно, відображаються в планах цивільного захисту і виконуються в період загрози та після виникнення надзвичайної ситуації.

Заходами життєзабезпечення населення, які спрямовані на задоволення мінімуму життєвих потреб громадян, що потерпіли (можуть потерпіти) від наслідків надзвичайних ситуацій, надання їм побутових послуг і реалізацію соціальних і інших невідкладних робіт, є:

- тимчасове розосередження громадян в безпечних районах;

- організація харчування в районах лиха і тимчасове розселення, при проведенні рятувальних і інших невідкладних робіт;

- організація забезпечення населення одягом, взуттям і товарами першої необхідності;

- організація надання фінансової допомоги потерпілим;

- забезпечення медичного обслуговування та санітарно-епідеміологічного нагляду в районах тимчасового розселення.

Із метою захисту персоналу, на досліджуваному торговельному підприємстві був розроблений план основних заходів щодо захисту робітників і службовців від надзвичайних ситуацій, який включає:

1. Запобігання виникненню надзвичайних ситуацій техногенного походження і забезпечення зменшення збитків і втрат у разі стихійного лиха, аварії, катастроф, вибухів і великих пожеж.

2. Оповіщення робітників та службовців про загрозу і виникнення надзвичайних ситуацій у мирний та воєнний час, постійне інформування його про стан наявної обстановки.

3. Захист співпрацівників від наслідків стихійного лиха, аварій, катастроф, вибухів, великих пожеж і застосування засобів ураження.

4. Організацію і проведення рятувальних та інших невідкладних робіт у районах лиха та осередках ураження.

5. Створення системи аналізу, прогнозування, управління, оповіщення і зв'язку, спостереження і контролю за радіоактивним, хімічним і бактеріологічним зараженням, підтриманням їхньої готовності до сталого функціонування у надзвичайних ситуаціях мирного і воєнного часу.

6. Організацію життєзабезпечення робітників та службовців під час аварії, катастрофи, стихійного лиха у воєнний час.

Захист робітників і службовців від стихійного лиха, аварій, катастроф, вибухів, великих пожеж і застосування засобів ураження відбувається у ряд етапів, що включають такі дії:

- необхідно підготувати підвальне приміщення під ПРУ для укриття робітників та службовців на випадок стихійного лиха;

- слід організувати і провести огляд захисних споруд

- потрібно розробити першочергові заходи щодо підготовки теплової мережі для експлуатації в осінньо-зимовий період;

- слід уточнити і вивчити тимчасовий район (маршрут) виведення робітників і службовців у разі виникнення надзвичайної ситуації

- необхідно перевірити забезпеченість кожного працівника засобами індивідуального захисту;

- потрібно відпрацювати (перевірити) схему зв'язку із збірним евакопунктом, евакокомісією району на випадок евакуації;

– необхідно визначити автотранспорт, який буде залучатися в мирний час при евакозаходах на випадок безпосередньої загрози життю співробітників;

– треба провести попередню роботу щодо медичного захисту робітників та службовців, для чого необхідно:

а) накопичення медичних засобів захисту, спеціального майна;

б) підготовка санітарного поста (сандружинниць) на міських курсах 11,0 з питань надання першої медичної допомоги потерпілим;

в) практичне навчання з робітниками і службовцями з питань надання першої медичної допомоги, самопомоги і взаємодопомоги потерпілим;

г) встановити (визначити) спільно із штабом ЦО ра його медичний заклад, куди за необхідності виникне проблема евакуації потерпілих після надання їм першої медичної допомоги.

При здійсненні оцінки надійності захисту персоналу торговельного підприємства спочатку визначають максимальні параметри тих вражаючих факторів, які можуть суттєво впливати на надійність захисту:

– для землетрусу – за інтенсивністю землетрусу визначають відповідну йому величину надмірного тиску;

– для аварії на атомній електростанції – визначають напрямок розповсюдження хмари зараженого повітря, розраховують час початку формування сліду радіоактивної хмари на об'єкті і рівень радіації на об'єкті на одну годину після аварії;

– для аварії на хімічно небезпечному підприємстві - визначають напрямок розповсюдження хмари зараженого повітря, глибину зони хімічного зараження, час підходу хмари зараженого повітря до об'єкта, тривалість дії джерела забруднення;

– для пожежі – визначають напрямок розповсюдження пожежі, час підходу пожежі до об'єкту, можливу тривалість горіння;

– для катастрофічного затоплення – визначають час підходу хвилі прориву до об'єкту, можливу висоту хвилі прориву на об'єкті, час спорожнення водосховища.

Далі визначаються значення окремих показників за різними напрямками захисту.

Отже, можемо зазначити, що рівень захищеності персоналу магазину №60 ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» у великій мірі визначається комплексом заходів, які розробляє торговельне підприємство, та рівнем його готовності до надзвичайних ситуацій. Тут велику роль відіграє рівень підготовки керівництва магазину, обізнаність та інформованість персоналу, а також наявність спеціальних приміщень та укриттів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, у представленій кваліфікаційній роботі магістра досліджено теоретичні засади та практичні аспекти процесу управління кадровими ресурсами, а також розроблено проектні пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту персоналу торговельного підприємства.

У першому розділі дипломної магістерської роботи досліджено теоретичні особливості формування та функціонування системи менеджменту персоналу торговельного підприємства. Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що для великих торговельних підприємств (мереж супермаркетів та гіпермаркетів) характерне зростання чисельності працівників, що пов'язане в основному з розширенням їх діяльності та появою нових торговельних об'єктів. Торговельні підприємства віддають перевагу дешевим джерелам набору працівників (випускники вищих навчальних закладів, знайомі працівників, кандидати за оголошенням в засобах масової інформації), мало звертаються до послуг спеціальних кадрових агенцій. При цьому рівень навчання, підвищення кваліфікації набраних працівників недостатній для їх ефективної адаптації та зростання професійних навичок відповідно до потреб підприємств.

У другому розділі дипломної магістерської роботи здійснено аналіз торговельної діяльності та системи менеджменту персоналу магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД". Досліджено, що магазин є структурною одиницею мережі «Сільпо», яка, в свою чергу, є частиною однієї з найбільших промислово-фінансових груп в Україні – «Fozzy Group».

Результати проведеного аналізу свідчать про нерівномірність розвитку досліджуваного підприємства в динаміці 2021-2022 років, зокрема можемо спостерігати зростання обсягу реалізованої продукції у 2021 році на 9222,37 тис. грн., що склало 8,68%, проте має місце зниження цього показника у динаміці 2021-2022 років на 1063,47 тис. грн., що склало 0,92%; має місце зростання чистого доходу від реалізації продукції у динаміці 2020-2021 років.

Даний показник збільшився на 9873 тис. грн., що становило 8,93%. У динаміці 2021-2022 років досліджуваний індикатор зазнав зниження на 1138,5 тис. грн., що склало 0,84%; у динаміці 2020-2021 років зріс обсяг валового прибутку на 8804 тис. грн. У той же час даний показник зазнав зниження у динаміці 2021-2022 років на 6740,5 тис. грн., що склало 6,44%; таку ж тенденцію спостерігаємо і щодо обсягу прибутку від операційної діяльності. Отже, в загальному можемо зробити висновок про переважаючі позитивні тенденції розвитку магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" у динаміці 2020-2021 років та окремі проблемні моменти, пов'язані із зниженнями обсягів продажу та зменшенням рентабельності у динаміці 2021-2022 років.

Досліджено, що система менеджменту персоналу досліджуваного підприємства базується на механізмах матеріального стимулювання, а також застосовує систему фінансових стягнень. Висока плинність кадрів свідчить про недосконалість та потребу у змінах мотиваційного механізму досліджуваного підприємства.

У третьому розділі представленої дипломної магістерської роботи розроблено та обґрунтовано проектні пропозиції щодо удосконалення системи кадрового менеджменту магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД".

Запропонована у даному дослідженні концепція покращення системи управління ефективністю персоналу полягає у визначенні того, як виконується робота на кожній організаційній ланці досліджуваного підприємства. Така система дозволяє підвищити загальний рівень ефективності використання трудових ресурсів та врахувати вплив взаємозалежних та взаємообумовлених факторів під час прийняття рішення про необхідні зміни кадрової роботи в організації.

Досліджено, що торгівельне підприємство магазин №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" у своїй роботі значну увагу приділяє стимулюванню попиту споживачів та підвищенню якості їх обслуговування. Проте дещо поза увагою залишається аспект стимулювання персоналу підприємства. Тому у представленій магістерській роботі ми пропонуємо провести конкурс на

кращого працівника магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД" та оцінити найефективнішу командну роботу.

Про доцільність реалізації проекту проведення конкурсів «Кращий працівник магазину» та «Краща овочева секція» серед працівників магазину №60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД» свідчать показники чистої теперішньої вартості, періоду окупності, індексу прибутковості та внутрішньої норми дохідності.

Третьою проектною пропозицією є проведення опитування співробітників магазинів, який дозволить оцінити рівень задоволеності роботою співробітників магазинів та розробити план заходів щодо підвищення рівня задоволеності роботою співробітників магазинів. В опитуванні повинні брати участь усі працівники магазинів мережі «Сільпо», які пропрацювали в компанії не менше одного місяця.

Результати проведених розрахунків свідчать, що прогнозована ефективність вкладених ресурсів є досить високою. Отже, здійснюючи інвестування коштів у проекти встановлення зворотного зв'язку із працівниками магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД", а також проводячи їх навчання, перепідготовку чи підвищення кваліфікації, досліджуване торгівельне підприємство нестиме фінансові втрати шляхом авансованих виплат, які згодом будуть повернуті у формі додаткових прибутків від використання більш високопрофесійних кадрів.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: [навч. посіб.]. К.: Професіонал, 2018. 512 с.
2. Кібанов А.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами. К.: Видавничий Дім «Юридична книга», 2019. 358 с.
3. Малюк О.І. Управління персоналом. К.: Кондор. 2020. 296 с.
4. Покропивний М.Ф. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. К.: Освіта, 2018. 236 с.
5. Мельникова О.А. Особливості праці управлінського персоналу та їх вплив на мотивацію праці [Текст]. *Формування ринкової економіки*. 2021. №3. С.385-394.
6. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; К.: КНЕУ, 2020. 398 с.
7. Національного класифікатора України «Класифікатор професій» ДК 003:2005 [Електронний ресурс]. Режим доступу <http://www.dtkk.com.ua/documents/dovidnyk/kl-prof/>
8. Словник іншомовних слів [за ред. О.С. Мельничука]. К.: Головна редакція УРЕ, 2019. 776 с.
9. Філософія управління персоналом: монографія / [В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов та ін.]; Запоріжжя : ЗДІА, 2018. 472 с.
10. Gratton L. Eight Ways to Build Collaborative Teams / L. Gratton, T.J. Erickson. *Harvard Business Review*. 2020. Vol. 85. № 11. P. 100-109.
11. Кучер Л.Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельного підприємства під впливом факторів ринкової економіки. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*. Вип. 220: В 3 т. Дніпропетровськ: ДНУ, 2018. Т. 1. С. 204–210.

12. Щукін І.О., Морщенок Т.С. Формування системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. №1. С. 116–120.

13. Кіндерманн Г. Формування механізму мотивації працівників апарату управління підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Вип. 457. Львів, 2020. С. 122–128.

14. Темченко О., Лісніченко О. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах. *Економічний аналіз*. 2021. Вип. 7. С. 350–353.

15. Харун О.А. Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом. *Економічні науки*. Серія: Облік і фінанси. Вип. 8 (29), Ч. 4. Луцьк, 2021. С. 366–371.

16. Алексєєва Н.Ф., Приходько І.С. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств. Менеджмент, маркетинг та управління персоналом: *Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського*. 2021. Вип. 3. С. 174–178.

17. Ізюмцева Н.В., Мирончук Г.В. Організація системи мотивації банківського персоналу в умовах посткризового розвитку економіки. Менеджмент персоналу: *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2021. №1. С. 279–283.

18. Потьомкіна О.В. Системний підхід у мотивації працівників банківської сфери. *Економічний форум*. 2021. №1.

19. Немченко А.С., Юрченко Г.М., Жирова І.В. Аналіз мотиваційних принципів управління персоналом фармацевтичної організації. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2021. №1. С. 18–23.

20. Живко З.Б. Механізм мотивування та моделі мотивації персоналу на вугледобувних підприємствах. Менеджмент і маркетинг. *Наука й економіка*. 2020. №1. С. 86–91.

21. Лосікова О.О. Економіко-організаційні аспекти мотивації персоналу в морських торговельних портах України: Дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Одес. держ. екон. ун-т. О., 2020. 131 с.

22. Должанский А.Н. Особливості мотивації на підприємствах поліграфічної промисловості. Збірник науково-технічних праць: *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 20.14. С. 188–193.

23. Петрова С.В. Механізми державного управління мотивацією персоналу в системі охорони здоров'я. *Теоретичні та практичні питання державотворення: Збірник наук. праць*. Вип. 123. С. 45-52.

24. Іляш О.І., Капериз М.В. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства. Економіка, планування і управління галузі: *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. Вип. 21.2. С. 167–171.

25. Белявцева М. І. Воробйова В. Н. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 407 с.

26. Грішнова О. А. Людський розвиток: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2018. 308 с.

27. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2018. 337с.

28. Козак К.Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2020. №1. С. 69–74.

29. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. *Вісник університету «Україна»*. 2021. №15. С. 98–103.

30. Енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org/wiki/Персонал>.

31. Консолідована фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» станом на 31 грудня 2021 року. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8c17a30f8.pdf>

32. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. Вип. 21.6. С. 361–367.
33. Пиж Н.С. Мотиваційні моделі в системі підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Вип. 13. С. 103 – 107.
34. Решетило Н.С. Мотиваційний механізм трудової діяльності та шляхи підвищення його ефективності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2019. №58, Т. 3. С. 61–63.
35. Семенов А.Г., Шарко А.І. Актуалізація теорій мотивації та стимулювання праці персоналу на промислових підприємствах. *Держава та регіони*. 2019. №7. С. 179–185.
36. Семикіна М.В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудових відносин. *Економіка і управління*. 2021. №3. С. 111–117.
37. Балабанова Л. В. Маркетинг (2-ге видання, перероб. і доп.). Підручник. Київ: Знання-прес, 2018. 645 с.
38. Батенко Л.П. Управління проектами. К. : Київ. над. екон. ун-т, 2021. 231 с.
39. Батюк А.Є. та ін. Інформаційні системи в менеджменті: Навчальний посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2019. 520 с.
40. Безбородова Т.В. Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності підприємств машинобудування [Електронний ресурс]. Доступ з <http://www.nbuiv.gov.ua>.
41. Білорус Т.В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №4. с. 170 – 175.
42. Бланк І.А. Інвестиційний менеджмент. К.: МП «Ітем», 2021. С. 447.
43. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: Навчальний курс. К.: Ніка-Центр, 2020. 528 с.

44. Босак І.П. Вплив інформаційних систем управління на підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівського державного інституту новітніх технологій та управління ім. В. Чорновола*. Вип. 3. Львів: Апріорі. 2021. С. 134–144.
45. Бройдо В.Л. Офісна техніка для діловодства та управління. К.: «Ділові ініціативи», 2019. 245 с.
46. Бутенко Н.В. Основи маркетингу: Навчальний посібник. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2018. 140 с.
47. Ван Хорн Дж.К. Основи управління фінансами: Пер. з англ. Львів: «Інтелект», 2020. 992 с.
48. Веретенников В.І., Тарасенко Л.М., Гевлевич Г.І. Управління проектами: Навчальний посібник К. Центр навчальної літератури, 2020. 280 с.
49. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. К. «КОНДОР». 2019. 654 с.
50. Вовчак І.С. Інформаційні системи та комп'ютерні технології в менеджменті. Тернопіль: Карт-бланки, 2020.
51. Гамаюнов В. Г. Організація праці менеджера. Харків: Основа, 2019. 396 с.
52. Гевко І.Б. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2021. 202 с.
53. Герчикова І.М. Менеджмент: Підручник для вузів. 4-е вид., К.: «Основи», 2018. 511 с.
54. Гібсон Дж. Л., Іванцевич Д. М., Доннеллі Д. Х. Організація: поведінка, структура, процеси: Пер. з англ. К.: ЦУЛ, 2018. 662 с.
55. Глівенко С.В., Лапін Є.В., Павленко О.О. та ін. Інформаційні системи в менеджменті Суми: ВДТ «Університетська книга», 2019. 352 с.
56. Гордієнко І. В. Інформаційні системи і технології в менеджменті: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2021. 259 с.

57. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. К.: Алерта, 2020. 404 с.
58. Гужва В. М. Інформаційні системи і технології на підприємствах: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2021. 400 с.
59. Гушко С.В., Шайкан А.В. Управлінські інформаційні системи. Навчальний посібник. Львів: «Магнолія Плюс», 2018. 320 с.
60. Денисенко М.П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Львів: «Магнолія Плюс», 2018. С. 102-117.
61. Єжова Л.Ф. Інформаційний маркетинг: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. К. : КНЕУ, 2018. 185 с.
62. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2021. 480 с.
63. Інформаційні системи і технології на підприємствах: Підручник. Затверджено МОН. К., 2019. 718 с.
64. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник. К.: Знання, 2018. 485с.
65. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий менеджмент: Підручник. Київ. Центр навчальної літератури, 2020. 520 с.
66. Кузьменко Л.В., Кузьмін В.В., Шаповалова В.М. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник. Херсон: Олді-плюс, 2019. 256 с.
67. Кирич Наталія, Стельмах Дарина. Особливості впливу макроекономічних чинників на стабілізацію господарсько-фінансового розвитку підприємств на сучасному етапі. *Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*: зб. тез доповідей, 05 листопада 2022 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 67-70.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА
(для працівників магазинів ТЗОВ "ФОЗЗІ-ФУД")

Перед заповненням анкети ознайомитися з інструкцією

Для отримання об'єктивних даних просимо вас давати правдиві відповіді на питання анкети. Пам'ятайте, що це не тест і тут немає правильних або неправильних відповідей. Вся інформація, яку ви надаєте, є конфіденційною. Жодна людина, яка працює в "Сільпо", не буде бачити заповнену вами анкету. Всі анкети будуть оброблені спеціалізованим агентством і знищені після обробки.

Увага!

1. Для заповнення анкети використовуйте ручку, яка йде в комплекті з анкетною. Якщо ви бажаєте змінити відповідь, то акуратно (однією лінією навскоси) викресліть попередню (невірну) відповідь, а нову (вірну) обведіть колом.

2. У питаннях 1-36 обведіть колом цифру обраної вами відповіді: "цілком згоден" – 50, "згоден" – 40, "важко відповісти" – 30, "не згоден" – 20, "цілком не згоден" – 10.

3. У питаннях: 36а, 37, 38, 39, 41, 42, 43 обведіть колом цифру обраної вами відповіді.

№	Питання	Варіанти відповіді				
		цілком згоден	згоден	важко відповісти	не згоден	цілком не згоден
1	я задоволений (-а) тим, що працюю в "Сільпо"	50	40	30	20	10
2	найближчим часом я планую працювати в "Сільпо"	50	40	30	20	10
3	я міг (могла) б рекомендувати своїм друзям мережу "Сільпо" як місце роботи	50	40	30	20	10
4	обсяг роботи, який я виконую, відповідає моїм очікуванням	50	40	30	20	10
5	працівники магазину працюють як команда	50	40	30	20	10
6	на це питання НЕ ВІДПОВІДАЮТЬ керуючий, заступник керуючого, адміністратор кафе/ресторану, завідувач відділу (формам Le Silpo), завідувач кафе, фахівець з персоналу, фахівець з комплексного обслуговування, закупник, працівники відділу охорони, водій навантажувача, ліфтер я задоволений (-а) своєю уніформою	50	40	30	20	10
7	мені подобаються програми, які проводяться для працівників "Кращий працівник", "Лідер", "Краща овочева секція", "День народження магазину", листівки до Дня народження, значки, подарунки до Дня торгівлі та Нового року	50	40	30	20	10
8	мені роз'яснили правила роботи, мої посадові обов'язки, зарплату, пільги	50	40	30	20	10
9	мій графік роботи відповідає моїм можливостям виходу на роботу	50	40	30	20	10
10	мені надають перерви на зміні	50	40	30	20	10
11	мені надають відпустку	50	40	30	20	10
12	кімната прийому їжі та роздягальня чисті та в належному стані	50	40	30	20	10
13	туалет та душева чисті та в робочому стані	50	40	30	20	10
14	у моєму магазині комфортно та безпечно працювати	50	40	30	20	10
15	обладнання та інвентар на моєму робочому місці в належному стані	50	40	30	20	10
16	у магазині, де я працюю, зауваження та догани застосовують справедливо	50	40	30	20	10
17	у магазині, де я працюю, якщо я не можу вирішити якусь проблему з моїм безпосереднім керівником, я завжди можу звернутися до керівника рівнем вище	50	40	30	20	10
18	у магазині, де я працюю, працівники відділу охорони спілкуються зі мною чемно, не підвищують голосу	50	40	30	20	10
19	у магазині, де я працюю, керуючий, заступники керуючого ввічливо спілкуються з працівниками магазину, не підвищують голосу	50	40	30	20	10
20	у магазині, де я працюю, я впевнений (-а) у справедливості керівників	50	40	30	20	10
21	у магазині, де я працюю, керівники (керуючий, заступники керуючого, завідувачі) беруть до уваги думки працівників	50	40	30	20	10

№	Питання	Варіанти відповіді				
		цілком згоден	згоден	важко відповісти	не згоден	цілком не згоден
22	у магазині, де я працюю, керівники (керуючий, заступники керуючого, завідуючі) самі поводяться так, як вимагають цього від працівників	50	40	30	20	10
23	у магазині, де я працюю, керівники (керуючий, заступники керуючого, завідуючі) підтримують роботу в команді, радіють успіхам працівників	50	40	30	20	10
24	у магазині, де я працюю, керівники (керуючий, заступники керуючого, завідуючі) поважають та цінують своїх працівників	50	40	30	20	10
25	мій безпосередній керівник ввічливо спілкується зі мною, не підвищує голосу	50	40	30	20	10
26	мій безпосередній керівник допомагає мені у вирішенні складних ситуацій і відповідає на мої питання щодо роботи	50	40	30	20	10
27	мій безпосередній керівник хвалить мене за якісно виконану роботу	50	40	30	20	10
28a	на це питання ВІДПОВІДАЮТЬ ТІЛЬКИ працівники з погодинною оплатою праці я отримую заробітну плату за всі відпрацьовані години	50	40	30	20	10
28б	на це питання ВІДПОВІДАЮТЬ ТІЛЬКИ працівники з погодинною оплатою праці я отримую заробітну плату згідно з окладом	50	40	30	20	10
29	моя заробітна плата відповідає моєму досвіду та вкладу в роботу	50	40	30	20	10
30	на це питання НЕ ВІДПОВІДАЮТЬ керуючий магазином/цехом/кафе, заступник керуючого, начальник відділу охорони, фахівець з персоналу, завідувач кафе/кафетерію, старший бармен сомельє, шеф-кухар мені виставляють КТУ справедливо, у разі зниження/підвищення КТУ – ознайомлюють з причиною	50	40	30	20	10
31	я прийшов(-а) навчання необхідне для якісного виконання моєї роботи	50	40	30	20	10
32	у магазині, де я працюю, є реальна можливість кар'єрного зростання для працівників	50	40	30	20	10
33	на це питання ВІДПОВІДАЮТЬ ТІЛЬКИ касир (центральної каси та торговельного залу) охоронник, продавець, обвалювальник м'яса, оброблювач риби, кухар, пекар, кондитер оформлювач готової продукції, бармен, офіціант, старший кухар/кондитер/пекар/бармен, завідувач відділу/цеху (кулінарія, пекарня, кондитерка, м'ясо) завідувач кафе на мене був запрошений КСС протягом останніх 30 днів	50	40	30	20	10
34	на це питання НЕ ВІДПОВІДАЮТЬ працівники господарського відділу (окрім завідуючого) фахівець по роботі з дітьми, флорист оцінка робочих показників проводиться двічі на рік, мене своєчасно ознайомлюють з оцінкою	50	40	30	20	10
35	на це питання НЕ ВІДПОВІДАЮТЬ працівники господарського відділу (окрім завідуючого) фахівець по роботі з дітьми, флорист мій керівник оцінює мене об'єктивно, використовуючи тільки факти та приклади з моєї роботи	50	40	30	20	10
36	на це питання ВІДПОВІДАЮТЬ ТІЛЬКИ працівники які брали участь у опитуванні минулого року я помітив (-а) позитивні зміни у роботі після опитування проведеного в минулому році	50	40	30	20	10

36a. Ви брали участь в опитуванні минулого року

1	Так
2	Ні

38. Вкажіть вашу посаду

1	Керівник (завідуючий та вище)
2	Охоронник
3	Продавець/робітник торговельного залу
4	Касир (торгівельного залу, центральної каси)
5	Працівник цеху
6	Інша (напишіть вашу посаду)_____

37. Як довго ви працюєте в "Сільпо"

1	менше 6 місяців
2	від 6 місяців до 1 року
3	від 1 до 2 року
4	від 2 до 5 років
5	більше 5 років

39. Позначте тільки ТРИ пункти, які в першу чергу впливають на вашу задоволеність роботою в компанії

1	Заробітна плата, пільги
2	Справедливі правила компанії
3	Атмосфера в колективі
4	Відносини керівників та працівників
5	Графік роботи, перерви та відпустки
6	Умови праці
7	Обладнання та інвентар
8	Навчання та професійне зростання
9	Оцінка персоналу

40. Напишіть будь ласка, РОЗБІРЛИВО, друкованими літерами ваші побажання та ідеї щодо роботи в магазині

КОМЕНТАРІ	

41. Ваша стать

1	Жіноча
2	Чоловіча

42. Ваш вік

1	18-25 років
2	26-35 років
3	36-45 років
4	46-55 років
5	56-65 років
6	понад 65 років

43. Яка у вас освіта

1	Неповна середня
2	Повна середня
3	Середня спеціальна
4	Незакінчена вища
5	Вища

44. Напишіть місто та адресу магазину в якому ви працюєте.

**Зразок оголошення про проведення анкетування працівників
магазину № 60 ТзОВ «ФОЗЗІ-ФУД»**

Шановні працівники!

Повідомляємо, що в період з 21 березня по 1 квітня 2023 року у нашому магазині буде проходити опитування думок працівників, шляхом анонімного анкетування.

Цілі анкетування:

- Визначити рівень задоволеності роботою співробітників магазину;
- Розробити заходи щодо підвищення рівня задоволеності роботою працівників.

Для нас дуже важлива думка кожного працівника, тому участь в анкетуванні є обов'язковою для усіх співробітників, які відпрацювали в компанії не менше одного місяця.

Ваш безпосередній керівник повідомить вам дату, час, місце проведення анкетування. Спеціаліст по персоналу проведе інструктаж і видасть вам анкету, конверт і ручку.

Увага! Час, відведений на заповнення анкети (10-15 хв.), є робочим, тобто оплачується.

Уся інформація, яку ви надасте, є конфіденційною. Жоден працівник, який працює в мережі, не бачитиме заповнену Вами анкету.

Усі анкети будуть професійно опрацьовані та знищені після обробки.

Дякуємо за участь в анкетуванні!

ЗРАЗОК ПАМ'ЯТКИ**працівникові магазину №60 ТзОВ "ФОЗЗІ-ФУД"****«ЯК ЗАПОВНИТИ АНКЕТУ»**

Анкету заповнюйте ручкою, яка надається в комплекті з набором для опитування (анкета, конверт, ручка). Прочитайте запитання і обведіть цифру обраної відповіді.

Після заповнення анкети ще раз перегляньте її. Переконайтеся в правильності і повноті заповнення.

Увага! Якщо в інструкції до питання № 6, 28а, 28б, 30, 33, 34, 35, 36 по Вашій посаді не передбачено відповідати на питання, то графа відповідей залишається порожньою.

Якщо ви бажаєте змінити відповідь, то акуратно (однією лінією по діагоналі) викресліть попередню (невірну) відповідь, а новий (правильний) варіант обведіть кружком. Якщо ви пропустили питання, прочитайте його ще раз уважно і виберіть відповідний для вас варіант відповіді.

Вкладіть анкету в конверт і запечатайте його.

Підписувати конверт не потрібно!

У присутності фахівця з персоналу опустіть конверт із заповненою анкетною в опечатаний ящик.

Поставте свій підпис у списку анкетування.

Дякуємо за участь в анкетуванні!