

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ЗАДОВОЛЕНІСТЮ ПРАЦЕЮ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студент 2 курсу, групи ЕЖ-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-менеджмент»



_____ Євгеній ПУГАЧОВ

Керівник наукової роботи:
кандидат економічних наук,
доцент



_____ Володимир ПУРТОВ

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент
проректор з науково-дослідної роботи
Харківського гуманітарного університету
«Народна українська академія»

_____ Ольга ІВАНОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Бізнес-менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ**Завідувач кафедри****Ганна ДОРОШЕНКО**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« 7 » грудня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**Пугачова Євгенія Дмитровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління задоволеністю працею персоналу підприємства»

керівник роботи Пуртов Володимир Федорович, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу 15.10.2024 року №2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи « 6 » грудня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити теоретичну змістовну поняття «ЗП» провідними вітчизняними та закордонними науковцями; розглянути поняття, сутність та роль замученості персоналу в діяльності сучасного торговельного підприємства як елемента ЗП; виявити особливості формування та основні елементи залучення співробітників торговельного підприємства; сформувати алгоритм аналізу, формування та оцінки залучення персоналу торговельного підприємства; запропонувати алгоритм дослідження системи формування залучення співробітників компанії ТОВ «РОЗЕТ-КА.УА»; оцінити рівень залучення співробітників компанії ТОВ «РОЗЕТ-КА.УА»; виявити вплив залучення персоналу на основні показники роботи

торгівельної компанії; розробити рекомендації для магазину з формування залучення.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження плану кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання « 30 » вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Євгеній ПУГАЧОВ

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Володимир ПУРТОВ

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми



(підпис)

Ірина ТЕРНОВА

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦЕЮ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Проблема задоволеності працею: вітчизняний та закордонний аспект	9
1.2. Концепція, сутність та роль залучення персоналу в діяльності сучасного торговельного підприємства як елемент ЗП	16
1.3. Особливості формування та основні елементи залучення співробітників торговельного підприємства	21
1.4. Алгоритм аналізу, формування та оцінки залучення персоналу торговельного підприємства	26
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ АКТУАЛЬНОГО СТАНУ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	31
2.2. Структура дослідження системи формування залучення співробітників компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	38
2.3. Порівняння підрозділів компанії, які мають різну ступінь залучення персоналу	43
2.4. Інтерпретація отриманих даних дослідження ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ВПЛИВУ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ	64
3.1. Аналіз впливу залучення персоналу на основні показники роботи торговельної компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	64
3.2. Рекомендації щодо формування залучення співробітників торговельної компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	69
ВИСНОВКИ	75

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5

78

ДОДАТКИ

84

ВСТУП

Робота, як жодна інша діяльність, займає велику кількість часу людини, утримуючи її в активному стані. Задоволеність працею (далі ЗП) впливає на якість і кількість результатів роботи, а також є універсальним показником при інтерпретації різних вчинків співробітників і колективу. ЗП накладає відбиток на управління (спосіб, стиль, манеру спілкування керівника ланки) задоволеним та незадоволеним персоналом. Тому важливо розуміти якими причинами, критеріями обумовлена ЗП.

ЗП – це позитивний емоційний стан, який виникає у працівника в результаті оцінки його діяльності. Очевидно, що чим задоволеніша людина різними аспектами своєї роботи, тим більше якісно вона буде її виконувати. Проте, згідно з даними Державної служби статистики, у 2023 році не цілком задоволені чи задоволені взагалі деякими аспектами трудової діяльності було до 30 % працюючих громадян [25]. У зв'язку з цим виникає питання: із чим пов'язана ЗП.

На сьогодні реальним активом будь-якої організації є персонал. Якщо засоби для досягнення цілей підприємства легко оновити, замінити і удосконалити, володіючи при цим необхідним фінансовим ресурсом, то області персоналу лише одне інвестування не надає потрібного впливу. Це тим, що ефективність діяльності співробітника безпосередньо залежить з його особистісних якостей, побажань щодо організації праці і реалізації даних побажань у системі управління персоналом. Виходячи з цього, управління співробітниками є одним із головних завдань управління персоналом, яка досягається за допомогою системи управління персоналом, впровадженою на підприємстві з урахуванням специфіки його діяльності та особливостей складу персоналу.

На сьогоднішній день ринок праці стає прозорим, доступ до затребуваних фахівців стає дедалі простіше. Все це, в результаті, спричинило те, що відносини між співробітником та роботою змінилися – все частіше

люди працюють як вільні агенти. Це значить, що баланс сил змістився від роботодавця до працівника, та лідери бізнесу змушені постійно думати про те, як створити таку атмосферу, щоб співробітники закохалися у свою роботу і могли творчо підходити до неї. Більше того, автори сучасних досліджень у галузі персоналу Whitter&Bersin [15] підкреслюють, що існує значна кореляція між залученням персоналу та результатами їхньої праці, тобто ЗП, а отже й прибутковістю компанії загалом. Саме це і стало драйвером переходу від простої моделі монетарної мотивації до вивчення залучення співробітників, розробки напрямів щодо їх залучення до роботи.

Певна система створення відносин із співробітниками допомагає зробити поведінку персоналу більш продуктивною, націленою на результат. Залучення співробітників сприяє підвищенню продуктивності співробітників на рівні бізнес-підрозділу.

Постійне залучення співробітників є проблемою для компаній у всьому світі. Згідно з дослідженнями, проведеними ADP research institute, лише 16 % співробітників повністю залучені до процесу, а це означає, що компанія має суттєвий ресурс для покращення діяльності, який нею не використовується [12].

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є система оцінки ЗП.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є соціально-психологічні детермінанти ЗП (стиль та рольова спрямованість керівника; рівень розвитку колективу; привабливість організаційної культури).

Метою кваліфікаційної роботи магістра є удосконалення напрямів підвищення залучення персоналу, а отже й ЗП для поліпшення економічних показників діяльності фірми.

Відповідно з поставленої мети в ході магістерського дослідження поставлені наступні завдання:

- дослідити теоретичну змістовну поняття «ЗП» провідними вітчизняними та закордонними науковцями;

- розглянути поняття, сутність та роль замученості персоналу в діяльності сучасного торгівельного підприємства як елемента ЗП;
- виявити особливості формування та основні елементи залучення співробітників торгівельного підприємства;
- сформувати алгоритм аналізу, формування та оцінки залучення персоналу торгівельного підприємства;
- запропонувати алгоритм дослідження системи формування залучення співробітників компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА»;
- оцінити рівень залучення співробітників компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА»;
- виявити вплив залучення персоналу на основні показники роботи торгівельної компанії;
- розробити рекомендації для магазину з формування залучення.

Як методологічна основа даного дослідження автором були використані: загальнотеоретичні методи: аналіз і синтез, порівняння; соціологічні методи: анкетування; методи варіаційної статистики.

Практична значимість цього дослідження пояснюється обґрунтуванням необхідності розвитку системи залучення персоналу торгової компанії в сучасних умовах для покращення ЗП.

Апробація результатів роботи відображена у тезах VIII Міжнародної студентської наукової конференції «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень» (13.12.2024, м. Дніпро, Україна).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦЕЮ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Проблема задоволеності працею: вітчизняний та закордонний аспект

В даний час тема ЗП дуже актуальна, так як цей показник незмінно пов'язаний з умовами праці, соціально-психологічним кліматом, якістю виконаної роботи, особливостями взаємовідносин, стилем керівництва, плинністю кадрів і багатьма іншими аспектами трудової діяльності, яка займає значну частину життя людини.

Великий психологічний словник за редакцією Н.А. Побірченко пояснює працю як цілеспрямовану діяльність людей, що забезпечує їх існування, за допомогою якої ними створюються споживчі блага. Тут зазначається, що здійснюється ця діяльність згідно громадської системи поділу праці, а також має зовнішню мотивацію (у відмінність від гри). А задоволеність працею і задоволеність життям позитивно корелюють між собою [28].

Задоволеність трактують як суб'єктивну оцінку якості об'єктів, умов життєдіяльності, міжособистісних відносин, людей і самого себе. Високий рівень задоволеності життям, називають щастям. Дослідження, присвячені взаємозв'язку задоволеності життям та особистісними рисами, показують кореляції щастя з альтруїзмом та екстраверсією [28].

Розглянемо деякі з існуючих визначень задоволеності працею: Дж. Гібсон із співавторами позначають задоволеність як позицію, яка є результатом заснованого на факторах виробничого середовища сприйняття працівників [31]:

— це «емоційно забарвлене оцінне уявлення суб'єкта діяльності про результати своєї трудової активності, про сам процес праці та зовнішніх умов, у яких вона здійснюється»;

- це «відповідність між тим, що працівники чекають від праці, та їх фактичним досвідом»;
- це «оцінка індивідом своїх запитів до характеру та умов праці, а також можливостям їх реалізації на практиці».

Одними з перших вчених, які проявили інтерес розглядати проблеми відносини до мотивації, праці і задоволеності були зарубіжні автори, такі, як: Альдерфер [8], Скіннер [16], Врум [12].

Багато дослідників зазначають, що ЗП пов'язана з мотиваційною сферою особи.

ЗП має особливе значення для соціально-економічного життя та організації [23]:

- ЗП є одним із найважливіших показників якості життя людини, таких як здоров'я, особисте життя та дозвілля;
 - ЗП впливає на якісні та кількісні показники роботи, а самооцінка професійних якостей співробітників може відбиватися на результатах трудової діяльності;
 - увага керівника до ЗП людей відбивається на стилі управління та трудових відносинах загалом;
 - задоволеність безпосередньо впливає на авторитет керівництва;
 - плинність кадрів є показником ЗП;
 - показники ЗП корелюють з бажанням співробітників певного рівня оплати праці;
 - ЗП визначає вчинки трудящих і спосіб управління керівного складу
- Якщо в процесі роботи людини задовольняються її потреби та реалізуються мотиви, тоді з'являється ЗП.

Існує кілька теорій потреб людини, зупинимося на основних трьох.

1. Рівні потреб за А. Маслоу. А. Маслоу виділив п'ять рівнів мотивуючих потреб, які зазвичай представляють у вигляді піраміди, і способи їх задоволення в процесі праці та поза ним. (рис. 1.1)

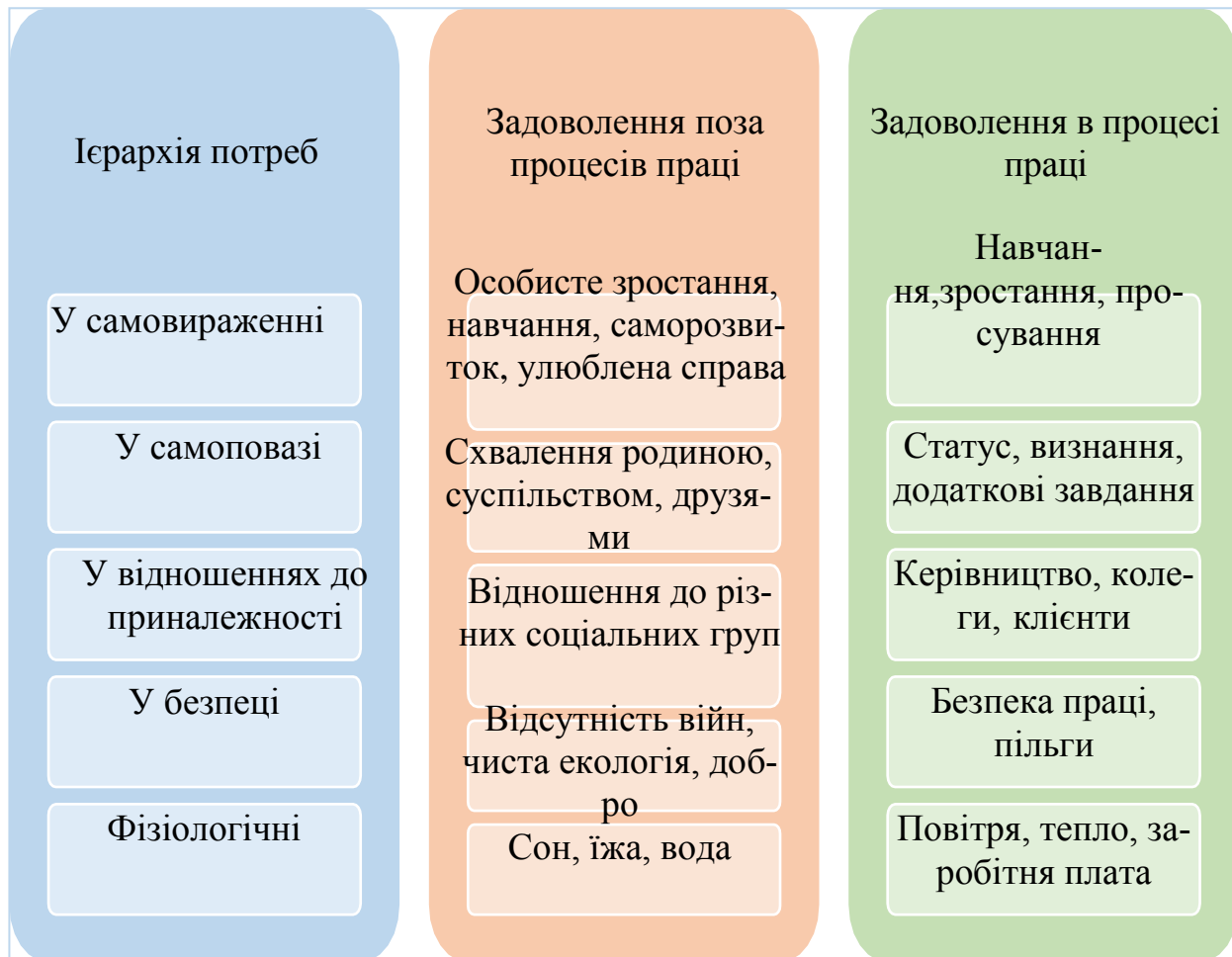


Рисунок 1.1. – Рівні потреб А. Маслоу. Джерело: складено автором на основі джерел [14]

Поведінка регулюється домінуючою потребою. Після її задоволення вона перестає бути мотивуючим фактором. Потреб може бути кілька одночасно, але задовольняються вони в суворій послідовності, від нижчих рівнів (фізіологічних) до вищих (потреби у самовираженні). Таким чином, виникнення домінуючої потреби (в залежності від умов праці) певного рівня буде обумовлювати поведінка працівника.

2. ERG – теорія К. Альдерфера. Ієрархія потреб К. Альдерфера складається з трьох рівнів, початкові літери яких і дали назву теорії. Відповідно до теорії К. Альдерфера, за неможливості задоволення потреб зростання виникає потреба у спорідненості. Автор вважає, що

людині властиво орієнтуватися на досягнення будь-якого одного рівня потреб.

3. Модель мотивації Ф. Херцберга. Двофакторна «мотиваційно-гігієнічна» теорія Ф. Херцбергера, заснована на потребі та виділяє дві групи факторів, що зумовлюють задоволеність працею:

— гігієнічні фактори – заробітна плата, умови праці, взаємини між працівниками, поведінка адміністрації. Наявність сприятливих гігієнічних факторів призводить до виникнення стану, яке зменшує почуття незадоволеності характером роботи, не підвищуючи задоволеність працею;

— мотиваційні фактори – досягнення в роботі, зміст праці, можливість кваліфікаційного зростання, визнання зі сторони оточуючих.

Відсутність або недостатній рівень гігієнічних факторів викликає незадоволеність роботою на відміну від дефіциту мотивації, однак достатня кількість перших не здатне мотивувати співробітника і викликати задоволення працею, в той час як наявність повноцінної мотивації веде до задоволення та прагнення підвищення ефективності.

Однією з вагомих проблем соціальної психології колективів є дослідження динаміки праці та формування задоволеності працею, яка розглядається в якості важливого показника ефективності діяльності і соціально-психологічного клімату [22].

Розглянуті моделі свідчать про те, що заохочення працівників з метою підвищення задоволеності працею повинно передувати виявленню його домінуючих потреб.

Інформація про задоволеність працею співробітників дозволяє вирішувати кадрові питання, впливати на кількість і якість результатів діяльності, рівень задоволеності клієнтів даної організації.

М. Аргайл в своїх дослідженнях приходять до висновку про те, що задоволеність працею залежить від його оплати в незначній мірі, однак знахо-

диться в прямій залежності від рівня професійного статусу та багатства змісту праці [7].

М. Мескон зі співавторами [37] вважають, що задоволеність працею пов'язана з якісними показниками трудового життя. Ними були виділені вимоги до організаційного середовища (рис. 1.2).

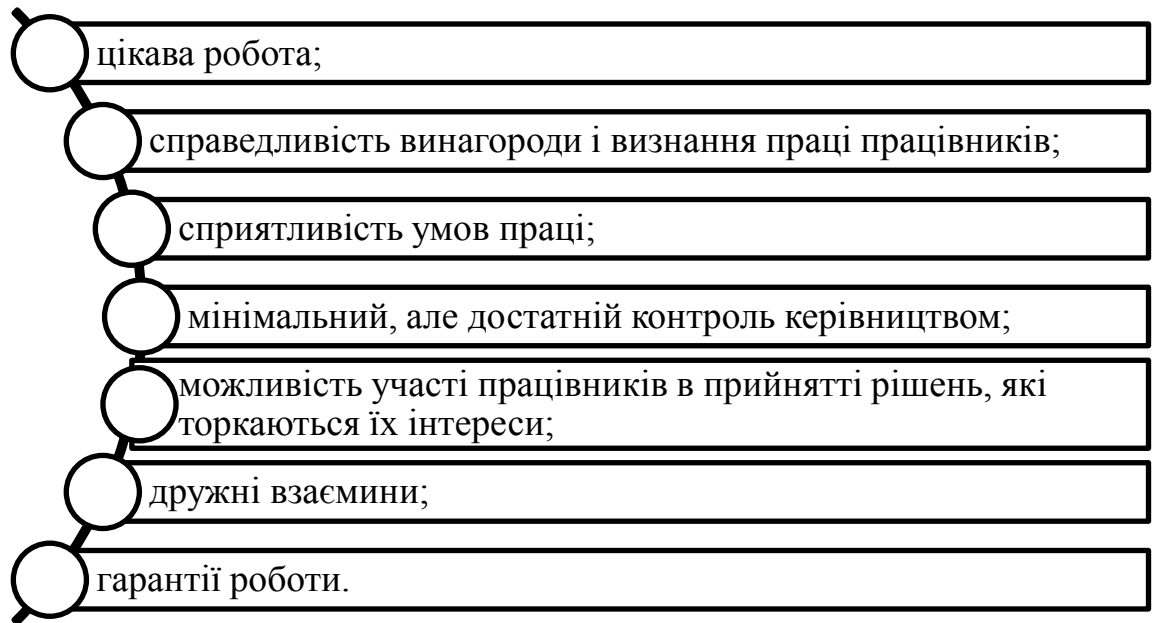


Рисунок 1.2. – Вимоги до організаційного середовища за М. Месконом.
Джерело: складено автором на основі джерел [37]

В.В. Юкіш в своєму дослідженні організаційних факторів задоволеності працею і життям робітників та службовців приходять до наступних висновків [18]:

- на відміну від службовців, які виявили задоволеність усіма характеристиками середовища, робітники не задоволені усіма категоріями, які пов'язані з оплатою праці, можливостями зростати професійно, а також роботою профспілкових організацій;
- і в робітників, і в службовців задоволеність працею значно залежить від самореалізації та духовних аспектів праці.

Л.А. Верещагіна у своїй роботі говорить про те, що задоволеність роботою не може пояснюватися тільки взаємодією потреб особи та умов роботи

в організації. Ця взаємодія опосередковує специфічну потребу приладдя (потреба особистості належати до працівників найбільш відданої організації), яка входить до складу внутрішніх умов задоволеності роботою даної організації [27].

Кожен рік Київський міжнародний інститут соціології (КМІС) публікує дані щодо задоволеності жінок та чоловіків за різними аспектами роботи. Результати дослідження за 2022 та 2023 роки можна уявити в такий спосіб (табл.1.1 та табл. 1.2).

Таблиця 1.1. – Задоволеність чоловіків за різними аспектами роботи за 2022-2023рр.

	Заробіток		Надійність роботи		Виконувані обов'язки		Режим роботи	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Чоловіки								
цілком задоволені	39,8	40,3	66,6	65,1	74,4	74,2	79,3	80,1
не цілком задоволені	49,1	48,8	29,0	30,1	22,9	22,8	18,1	17,1
зовсім не задоволені	11,1	10,5	4,4	4,1	2,7	2,5	2,6	2,4
	Умови праці		Відстань до роботи		Професійна задоволеність		Моральна задоволеність	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Чоловіки								
цілком задоволені	68,4	67,9	70,1	69,8	65,2	64,2	67,7	66,9
не цілком задоволені	28,3	28,7	25,0	24,9	29,1	28,8	27,2	26,9
зовсім не задоволені	3,2	3,0	4,9	4,9	5,8	5,5	5,2	4,8

Джерело: складено автором на основі джерел [17]

Аналіз даних КМІС за 2022 та 2023 роки задоволеності жінок та чоловіків за різними аспектами роботи виявив тенденцію до зниження відсотка задоволених працею за більшістю шкал (надійність роботи, виконувані обов'язки, відстань до роботи, професійна задоволеність, моральне задоволення).

Таблиця 1.2. – Задоволеність жінок за різними аспектами роботи за 2022-2023рр.

	Заробіток		Надійність роботи		Виконувані обов'язки		Режим роботи	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Жінки								
цілком задоволені	34,1	34,2	72,7	71,6	77,1	76,9	85,1	85,6
не цілком задоволені	51,2	52,0	24,1	25,2	20,5	20,4	13,3	12,7
зовсім не задоволені	14,7	13,5	3,2	2,7	2,4	2,4	1,6	1,5
	Умови праці		Відстань до роботи		Професійна задоволеність		Моральна задоволеність	
Жінки	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
цілком задоволені	78,4	79,6	73,2	72,4	66,3	65,4	69,2	68,4
не цілком задоволені	19,3	18,3	22,3	23,1	27,8	27,5	25,7	25,8
зовсім не задоволені	2,2	1,9	4,4	4,3	5,9	5,6	5,2	4,6

Джерело: складено автором на основі джерел [17]

Відзначається невелике збільшення задоволених заробітної платою (0,1 %), режимом (0,5 %) та умовами праці (1,2 %) серед жінок. Зросла кількість чоловіків, задоволених заробітком (0,5 %) та режимом роботи (0,8 %). Тим не менше показник задоволеності заробітком не перевищив 35 % жіночого та 41 % чоловічого населення.

Наведені вище положення свідчать про важливість розглянутого питання та необхідності його подальшого поглибленого та розширеного вивчення.

1.2. Концепція, сутність та роль залучення персоналу в діяльності сучасного торговельного підприємства як елемент ЗП

Автором концепції (або теорії) залучення прийнято вважати фахівця з психології трудових колективів Вільяма Кана. У 1990 у статті журналу дослідник використав термін «залученість персоналу» (термін використовували і раніше, він запропонував нову модель) і змістив фокус на людей в ході обговорення бізнес-середовища. Згідно з першим визначенню залучення персоналу, під ній слід розуміти освоєння членами організації своїх робочих ролей. Автор уточнював, що потенціал залучених співробітників реалізується фізично, інтелектуально та емоційно у процесі професійної діяльності [12]. У. Кан спирався на дослідження соціологів І. Гоффмана та Р. Мертона, а також теоретиків менеджменту – Л.Д. Слетера, К.К. Сміта та Д.Н. Берга [15].

Основою концепції залученості стали роботи І.І. Гоффмана, який стверджував, що роль людей змінюється від ступеня зближення або видалення. У. Кан на противагу даної теорії запропонував, що цей вплив має бути постійним (або тривалим) і включати емоційну та психологічну складову. Автор виявив, що членам робітничих колективів властива нерішучість (коливання) по відношенню до свого членства в групах та соціальних системах, але в той же час він прагне як стати частиною колективу («особова участь»), так і зректися його («особисте розмежування»). Запропоновані терміни дозволили в концепцію залучення автора впровадити також ідеї теорії мотивації А.А. Маслоу, а саме бажання самовираження та самостійності у виконанні роботи [21].

У. Кан провів дослідження серед консультантів та співробітників архітектурної фірми, націлене на вивчення особливостей особистої включеності та усунення залежно від системи управління персоналом компанії. Тут він виділив три основні психологічні умови, що визначають залучення або відстороненість від роботи, це: осмисленість, безпека та доступність. Дані умови були підтверджено в рамках дослідження на базі табори, де У. Кан довів вза-

емозв'язок між залученням співробітників, і навіть психологічної значимістю, психологічної безпекою. А саме, чим вище відчуття їхньої значущості та безпеки – тим вища їхня залучення до роботи і навпаки.

Ґрунтуючись на даних дослідженнях, У. Кан вивів, що залучення складається з трьох аспектів: когнітивний аспект, емоційний аспект та фізичний аспект. Дослідження У. Кана продовжилося в роботах Д.Р. Мея, Р.Л. Гілсона, Л.М. Хартера, Р. Баумрука, А. Річмана, До. Шоу, Д. МакЛеда та Н. Кларк. Також стали з'являтися спеціальні агентства, спрямовані на вивчення та впровадження концепції залучення до організації, безперечним лідером серед яких став американський інститут громадського думки Гелапа (Gallup). Дослідники інституту розробили не лише опитування, що виявляє стан залучення співробітників, але й розробили низку практичних рекомендацій та рішень у рамках даної концепції.

Таким чином, основ концепції залучення персоналу тридцять років. На сьогоднішній день існує безліч визначень поняття «залученість», запропонованих авторами, в тій або іншій мірі відбивають його особливості. Концепція «залучення» дослідниками трактується з різних точок зору і є близько 50 визначень.

У. Кан під залученням персоналу розуміє процес освоєння співробітниками своїх робітників ролей, фізичний внесок у роботу, а також емоційну близькість з роботодавцем [24]. Д.Р. Мей під залученістю розуміє пізнання в галузі мотивації співробітників, а також гнучке застосування емоцій персоналу на благо організації [30]. Р. Веллінс та К. Консельман під залученням персоналу розуміли поєднання прихильності, лояльності, продуктивності та відповідальності [26]. А. Сакс у свою чергу визначив залучення співробітників як унікальну концепцію, що дозволяє керувати знаннями, емоціями та поведінкою персоналу. У.Х. Мейсі та Б. Шнайдер запропонували розглядати залучення співробітників як широкий термін, що містить різні види підвищення участі співробітників в діяльності організації. У.Х. Ксі під залученням розумів відданість співробітника професії, у тому числі завзятий працю, при-

свячений компанії, лояльність до начальника і впевненість у собі. У.Б. Шауфелі під залученням розумів позитивне, що приносить задоволення, стан співробітника, пов'язаний з роботою, що характеризується енергією, цілеспрямованістю та поглинанням робочими обов'язками. Також під залученням персоналу розуміють внутрішню мотивацію співробітників та їхнє прагнення робити максимальний внесок у розвиток та успіх компанії, в якій вони працюють. Залучення також визначають як особливе ставлення працівника до праці та підприємства, суб'єктивною характеристикою якого є сукупність стійких мотивів праці, а об'єктивною – ініціативні дії по виконанню своїх обов'язків з високою ефективністю та покращення соціально-економічних показників діяльності підприємства [33]. Таким чином, залученість – це показник взаємовідносин «організація-працівник», коли працівник готовий до виконання дій, що виходять за рамки свого функціоналу, докладати додаткових зусиль, а також рекомендувати свою компанію як надійний роботодавець, працювати в ній якомога довше. Залучення – це якісна особливість персоналу, що виражається у позитивному, поважному та схвальному ставленні до організації та її діяльності, керівників, прийнятті та згоді з цілями та місією компанії, розумінні значущості свого вкладу в діяльність та розвиток організації, прагненні зростати разом з організацією у вигляді прояву ініціативи та внесення інновацій, безперервному взаємозворотному діалозі на рівні керівника – підлеглий [23].

Грунтуючись на представлених вище визначеннях залучення, можна виявити основну сутність поняття, це: фізичний, емоційний та інтелектуальний стан працівника по відношенню до організації, що стимулюють додаток великих зусиль у рамках посадових обов'язків; мотиватор співробітників до виконання своїх посадових обов'язків ефективніше; особиста зацікавленість працівників у результатах своєї праці; рівень ефектності управління персоналом, що стимулює розвиток бізнесу та досягнення стратегічних цілей компанії; добровільне застосування великих зусиль співробітником по виконанню своєю роботи; зусилля зі сторони компанії, спрямовані на оптимізацію ві-

дносин працівників до робочого місця; створення таких умов, що кожен співробітник відчував себе важливою частиною колективу і компанії в цілому; повне занурення співробітника в обов'язки та максимальне використання власного потенціалу; напрямок для досягнення стратегічних цілей компанії шляхом оптимізації системи управління персоналом; створення співробітникам всебічних умов для успішної професійної самореалізації з метою підвищення їхньої відповідальності перед роботодавцем.

Виходячи з проведеного дослідження існуючих трактувань поняття «залучення», а також сутності даного визначення, відображеного на малюнку, під залученістю слід розуміти: фізичний, емоційний та інтелектуальний стан працівника стосовно організації, а також їхню особисту зацікавленість у розвитку компанії, що стимулюють докладання великих зусиль у рамках посадових обов'язків, мотиватор до підвищення якості праці та відповідальності, що досягається певними діями з боку керівництва компанії, заснована мета яких – досягнення стратегічних цілей компанії розвитку бізнесу. У деяких із визначень також підкреслюється значення робочої групи, колективу підвищення залученості. Тобто, залученість пов'язують із емоційним та психологічним станом працівника, ступінь його долучення або включеності до трудового колективу (що підкреслюється у представлених раніше визначеннях). Залучення співробітників – це контрольований процес, що означає, що при використанні певних інструментів і методик, залученість у співробітників можна розвинути, то є вона є придбаним станом [31].

На сьогоднішній день одним з найважливіших завдань HR-фахівців виступає вимірювання ступеня залучення персоналу, виявлення позитивних та негативних факторів впливу та реалізація заходів щодо підвищення залученості, так як кожен день зростає розуміння важливості залучених (мотивованих та цілеспрямованих) співробітників для досягнення цілей організації. Співробітники з високим рівнем залучення до роботи вважаються найважливішим активом (або капіталом) для організації, драйвером розвитку бізнесу, а також конкурентним перевагою.

Більшою мірою це простежується у сфері послуг, де мотивовані та віддані справі співробітники суттєво впливають на ставлення клієнтів до підприємства, на можливість повторних покупок та їх обсяг.

Досліджуємо роль залучення у торгових організаціях. Слід зазначити, що різні автори проводили дослідження залучення співробітників, а також вплив її підвищення на показники ефективності організації (у порівнянні з конкурентами, що не розвивають цей напрямок). Результати досліджень відображені у табл.1.3.

Таблиця 1.3. – Вплив підвищення залучення персоналу на ефективність організації, %

Автор	Показник	Приріст залучення у порівнянні з організаціями, які не розвивають цей напрямок
1	2	3
І. Гоффман	Вплив на прибутковість	+12 %
	Вплив на дисципліну персоналу	- 30 %
	Вплив на продуктивність персоналу	+8%
У. Кан	Вплив на рух кадрів (плинність кадрів)	- 14 %
	Вплив на виробничий травматизм	- 25 %
	Вплив на рентабельність	+100%
А. Річман	Вплив на обіг торгових підприємств	+10 %
Н.П. Базалійська, В.В. Міщук	Вплив на операційну рентабельність	На кожні 5 % підвищення залученості персоналу +0,7 %
	Вплив на обсяг продажів	+28 %
	Вплив на прибуток	+390 %
	Вплив на задоволеність клієнтів	На кожні 7 % підвищення залученості персоналу +3 %

Продовження табл.1.3

1	2	3
А.М. Колот	Вплив на продаж	+4,56 %
	Вплив на рентабельність	+14 %
	Вплив на плинність персоналу	- 20 %
В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко	Вплив на вартість бізнесу	+12 %

Джерело: складено автором на основі джерел [2; 6; 18; 13; 22]

Слід зазначити, що залучення співробітників активно досліджується як спеціальними агентствами, а й кадровими службами організацій, кадровими агентствами. Навіть в організаціях, де керівництво ще не усвідомило важливість залучення співробітників, команда HR може сформувати і виконати довгостроковий план щодо покращення організаційної культури та практик, які підтримують залучення співробітників.

1.3. Особливості формування та основні елементи залучення співробітників торговельного підприємства

На сьогоднішній день формування залучення персоналу є одним із пріоритетних завдань HR служб компаній. Цей процес є керованим, отже, існують спеціальні методи для формування залучення.

Існує наступний алгоритм формування залучення, що складається з наступних етапів (рис. 1.3).

Зупинимося трохи докладніше на заходах щодо формування залучення персоналу. Одна з візуалізацій факторів (або елементів) залучення – це модель, запропонована компанією, що спеціалізується в галузі управлінського консалтингу «Aon Hewitt». Ця модель складається з наступних факторів: якість життя, робота, люди, можливості, винагорода та корпоративні практики [12]. Розглянемо основні напрями щодо формування залученості співробітників, які підтвердили свою ефективність у діяльності сучасних підприємств.

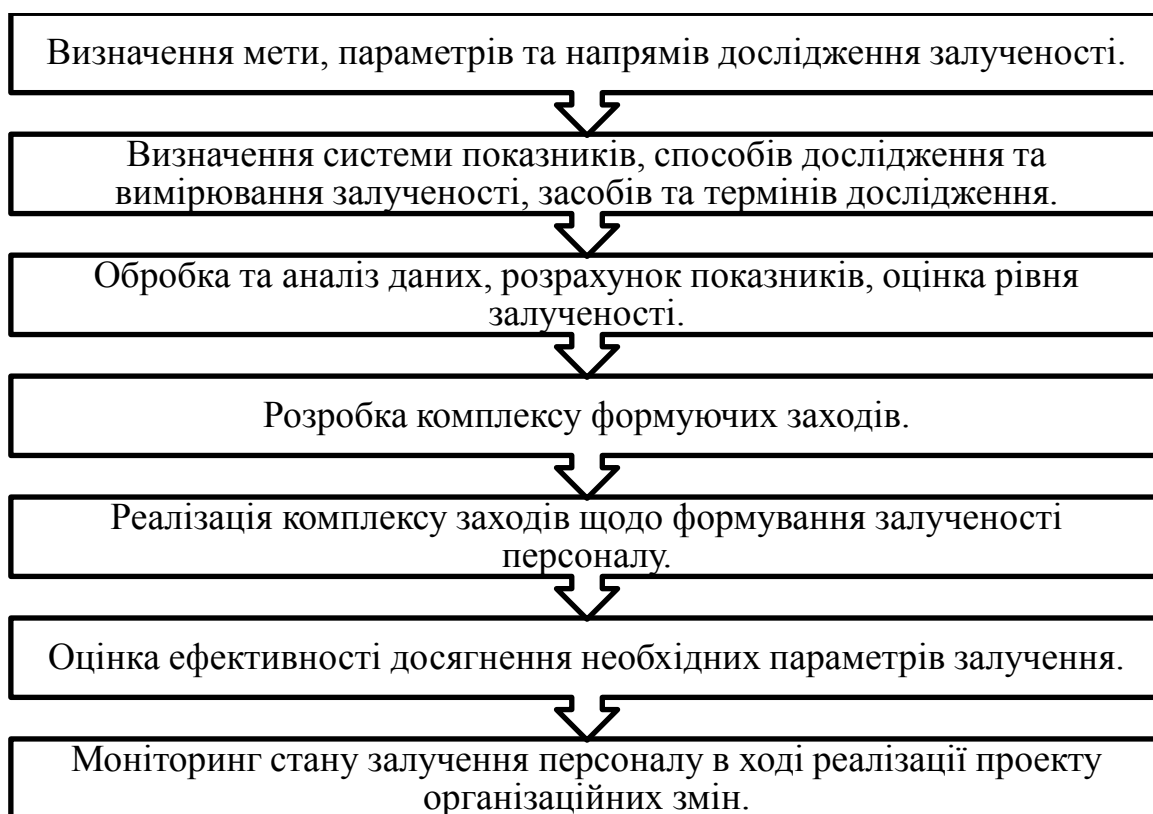


Рисунок 1.3. – Покроковий алгоритм формування залучення персоналу.

Джерело: складено автором

1. Постановка конкретних цілей та завдань.

Дослідниками доведено, що прозорість управління здатна підвищити залученість персоналу. В рамках цього напрямку організація повинна зосередитися на постановці завдань співробітникам та підрозділам, які є реалістичними та узгоджені із загальними стратегічними цілями організації.

2. Надання можливостей для розвитку співробітника.

Цей метод полягає в розробці групових та індивідуальних програм розвитку співробітників. Позитивний вплив на мотивацію співробітників до праці, в зокрема – вони бачать, що не байдужі до топ-менеджменту і докладають більшої кількості зусиль у роботі.

3. Своєчасне заохочення.

Незважаючи на те, що цей показник системи управління має бути присутнім у будь-якій компанії, в частині підприємств йому відводиться мале

значення, так як помилково передбачається, що заохочення має бути виражено у грошовій формі. Заохоченням може бути як проста словесна подяка з боку керівника, і виділення заслуг конкретного співробітника на нарадах і загальних зборах. Часто використовується такий інструмент як «дошка лідерів».

4. Спрощення планування.

Незважаючи на те, що передбачається, що у плануванні беруть участь лише керівники підприємства, насправді воно також важливе і для пересічних співробітників. Найбільш поширеними інструментами даного напрямку є: інтерактивна діаграма Ганта; шаблони робочих процесів; функція розподілу ресурсів тощо. Дані інструменти стимулюють зростання впевненості співробітників у своїх силах, що призводить до підвищення продуктивності за рахунок прояви активності зі сторони робітників, та як слідство – до підвищення залучення персоналу і ефективності бізнесу в цілому.

5. Створення днів інформування (ДІ).

Даний метод полягає у залученні персоналу в діяльність організації, донесення до них важливої інформації, роз'яснення цілей підприємства, інформування про найважливіші новини та призначення, висвітлення тем, важливих для співробітників. Цей напрямок також має включати відповіді на запитання співробітників.

6. Заохочення особистих проєктів, свобода прийняття рішень.

У рамках цього методу співробітникам надається можливість демонстрації своїх ідей керівництву, а також їх втілення та заохочення. Проєкти та рішення співробітників необхідно підтримувати, створюючи певну автономність та самостійність, що позначиться на ініціативності співробітників, їх відповідальності та бажанні брати участь у досягненні цілей організації.

7. Можливість вибору часу роботи.

Згідно з даними HR-агентств, тривалість продуктивною роботи співробітника складає три години з восьми в день. Зміна графіка роботи у бік його зменшення дозволяє: підвищити продуктивність праці; покращити робочу

обстановку; підвищити задоволеність персоналу; знизити плинність кадрів. Тут можуть бути використані як скорочення числа обов'язкових робочих годин, так і гнучкий графік. Обидва інструменту дозволять вибрати співробітникам найбільш продуктивне час для роботи та продемонструє їхню важливість та довіру до них з боку компанії.

8. Проведення спільних свят.

Нарівні з корпоративними заходами важливим методом підвищення залучення є проведення нетрадиційних свят і заходів (або тимбілдіingu). Головна умова даних свят – відсутність кореляції з роботою. Основними інструментами тут можуть стати: проведення вікторин чи ігрових тематичних вечорів; проведення занять йогою вранці в п'ятницю з метою відновлення сил у кінці робочого тижня; проведення змагань із прикраси офісу до свят; проведення караоке-вечерів в офісі; проведення гастрономічних заходів (спільне приготування, тематичні вечірки, майстер-класи тощо); проведення командотворчих квестів для працівників; проведення ігор у віртуальній реальності.

9. Спільна участь у благодійних заходах.

За даними експертів, спільна участь у благодійній діяльності має позитивний вплив на залученість. Тут можна використовувати такі інструменти: участь у благодійному забігу; участь у благодійних святах. Практика показує, що такі заходи зближують співробітників.

10. Створення довірчих відносин.

Наявність довірчих відносин між керівниками та підлеглими позитивно позначаються на їхньому залученні. Оптимальним інструментом тут, на думку експертів, є можливість отримання зворотного зв'язку за наслідками праці.

11. Створення внутрішньокорпоративного форуму.

Одним із цікавих напрямків підвищення відкритості управління, а також залучення співробітників у життя та роботу компанії є ведення форуму. Цей захід впливає такі чинники залученості, як комунікація, можливість самореалізації, організація робочого процесу. Очікується, що під час використання даного сервісу підвищиться інтерес до поточних проблем організації,

прискоряться процеси обміну інформацією, а також з'явиться можливість безпосереднього напями ідей і ініціатив керівникам. При регулярному інформування про стан справ в організації, знайомстві з новими членами колективу, наявністю відповідей на запитання співробітників даний метод є одним з ефективних.

12. Підвищення продуктивності працівників за допомогою системи коротких перерв.

На думку фахівців, проведення перерв щогодини протягом 5–15 хвилин дозволяє співробітникам залишатися більш зосередженими та продуктивними. Для підвищення залученості може бути використано автоматичне корпоративне розсилання про необхідність перерв, зокрема – створення спільних перерв.

13. Створення затишного та комфортного робочого оточення.

Для досягнення цього методу використовуються різні дизайнерські і технологічні рішення. У якості основних інструментів тут можна відзначити: обладнання робітників місць найсучаснішою технікою; використання анатомічних меблів; надання здорового харчування співробітникам; звукоізоляція, покупка міні-кухонь, створення місць для сну та ін.. Дані фактори не лише допомагають підвищити продуктивність праці працівників, і зробити їх більше щасливими, але і надають суттєве вплив на залучення.

14. Збереження балансу робочого та особистого часу.

Баланс особистого та робочого часу необхідний для розкриття потенціалу працівника. Інструментами впровадження даного методу в систему управління персоналом є: націленість не так на час роботи, але в її результат; проведення семінарів про здоров'я на робочому місці та за його межами (важливість сну, прогулянок, перерв тощо); контроль симптомів вигорання у працівників, їх подолання; керування завантаженістю команди; можливість у робочий час працювати над власними проектами; особистий приклад керівників із поділу особистого та робочого часу.

15. Оптимізація комунікації.

Комунікація представляє собою найбільш важливий чинник утримання та залучення співробітників. Основою даного елемента виступає створення зв'язків між співробітниками чи працівником та роботодавцем, підвищення участі співробітників у прийнятті рішень.

16. Створення рівних можливостей.

Одним із найважливіших факторів виступає однакове і справедливе ставлення до співробітникам організації. Основою даного напряму виступає об'єктивне ставлення до персоналу та прозорість управління. Забезпечення рівних можливостей та справедливого ставлення всередині організації мотивуватиме співробітників до підвищення продуктивності.

17. Компенсаційна політика.

Одним з традиційних заходів по підвищенню залучення персоналу виступає всеосяжна компенсаційна політика, яка повинна включати не тільки оплату праці, але також і нематеріальні мотиви підвищення продуктивності. Компенсації мотивують співробітників до їхньої роботи.

Менеджерам підприємства необхідно буде визначити, які напрями формування залучення найбільш затребувані співробітниками, так як єдиний, універсальний підхід до формування системи залучення, її елементів – відсутня. Більше того, через культурні, географічні, вікові та гендерні відмінності одні й ті самі методи формування лояльності у одному колективі показують високу ефективність, а в іншому – не працюють. Застосування наведених методів формування залучення співробітників залежить як від особливостей самої компанії, так і від структури персоналу, його мотиваційного профілю і ряду інших унікальних факторів, властивих певній організації.

1.4. Алгоритм аналізу, формування та оцінки залучення персоналу торговельного підприємства

Насамперед, хотілося б відзначити, драйвери дослідження та формування залученості. Важливість дослідження та формування полягає в тому, що залученість можна виміряти (від низької до високої), а також залученість

суттєво корелює з продуктивністю (то є при низькою залучення – продуктивність низька і навпаки).

Рівень залучення найчастіше вимірюється, наприклад, за допомогою соціологічних чи соціально-психологічних досліджень та опитувань мотивації або залучення (анкета, інтерв'ю), які засновані на наборі точно спрямованих питань для працівників [25]. Також використовуються: приховані тести, спостереження, відсоток участі співробітників у спільних заходах тощо. буд. Слід зазначити, що незважаючи на те, що концепція залучення не є новою, не існує єдиної теорії з аналізу, формування та оцінки рівня залучення. Певною мірою цей процес є «мистецтво управління», що підбирає оптимальні методи особливо своєї команди. Найчастіше у практичній діяльності сучасних підприємств набули поширення імпульсні опитування та інтерв'ю.

Імпульсні опитування (у частині джерел – пульс опитування). Є простим опитувальником, що передбачає односкладову відповідь. Особливостями методу є часте застосування та постійна оцінка залученості. Запитання анкети формуються самостійно представниками організації (або використовуються розроблені іншими компаніями). Ключова перевага методу – швидкість проведення дослідження, і навіть анонімність. У ході цього методу можна отримати більш об'єктивні відповіді. Недоліком є ризик самостійного створення анкети, яка не відповідає меті дослідження. Опитування залучення – це оцифрування реальної ситуації всередині компанії з погляду управління людьми, а також кількісне відображення існуючих проблем в організації.

Метод «Зустрічі 1:1» (або інтерв'ю). Метод є оцінкою залученості при особистих зустрічах у форматі «один на один». Цей метод реалізується в вигляді неформальних бесід представника відділу кадрів компанії (чи керівника організації) із співробітниками. Основною перевагою методу є можливість отримання великої кількості інформації, широта застосування, гнучкіше реагування в рамках проведення (можливість роз'яснити питання, якщо це необхідно респонденту). Основною складністю застосування методу є створення

атмосфери довіри під час бесіди, відсутність анонімності, високі тимчасові та трудомісткі витрати.

Також існують і спеціальні моделі оцінки залучення, що являють собою розроблені опитувальники, містять тематично згруповані фактори нижнього рівня залученості, інтегровані в узагальнені фактори верхнього рівня. Найбільш популярні моделі та їх індикатори представлені на рис. 1.4.

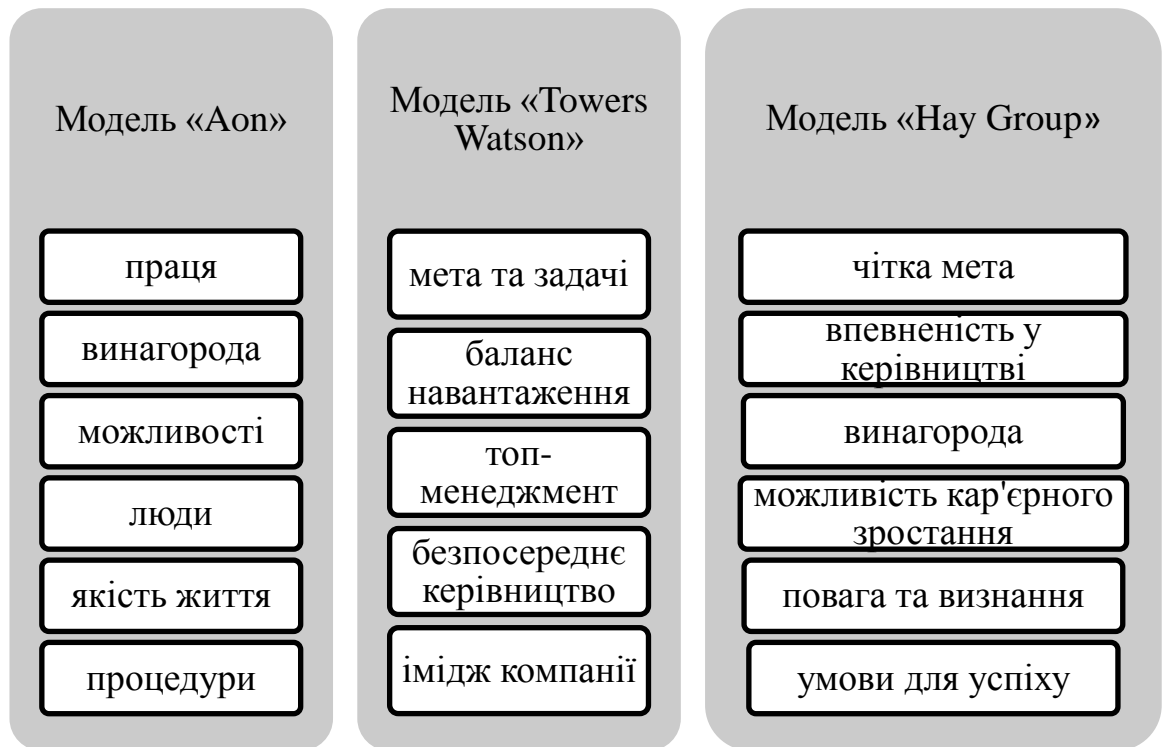


Рисунок 1.4. – Чинники залучення персоналу в рамках моделей оцінки.
Джерело: складено автором на основі джерел [6; 15; 26]

Модель взаємодії «Aon Hewitt» (з 1 липня 2021 року - «Kincentric») заснована на взаємопов'язанні організаційних факторів та бізнес-результатів з індивідуальними результатами праці самих співробітників. Автори концепції виділяють шість елементів (робота, винагорода, можливості, люди, якість життя та процедури), поліпшення характеристик яких відбивається на залученості персоналу в бік зростання прихильності. Слід відзначити, що апробація даної моделі на співробітниках різних організацій (різна географічна схи-

льність, діяльність, склад персоналу) дозволили отримати високий показник валідності – 0,91 бал, що перевищують середню надійність в 0,6 балів.

Модель «Towers Watson» включає дев'ять тематичних питань, відповіді на які співвідносяться з наступними категоріями залучення: цілі та завдання, баланс навантаження, топ-менеджмент, безпосереднє керівництво і імідж компанії. Вибір даних категорій як основоположних прихильності співробітників базується на постійному вивченні аналітичною компанією результатів опитувань клієнтів, їх зіставлення з результатами бізнесу. Модель постійно оновлюється: елементи, як скорочуються, так і додаються, що пов'язано з тим, що потреби як співробітників, а й населення різних країн світу також змінюються. Саме від потреб, мотивації персоналу організації та залежить особливості системи залучення.

Модель «Hay Group» також заснована на комплексному дослідженні співробітників безлічі компаній. Автори моделі вимірювали залучення співробітників у поєднанні з можливостями виходу за рамки формальних вимог до роботи. У ході дослідження представниками компанії було виявлено, що щоб отримати максимальну віддачу від співробітників, керівники повинні не тільки мотивувати їх при допомозі грошового винагорода, але і давати їм можливість продуктивно спрямовувати свої зусилля. Для підвищення залученості персоналу організації повинні забезпечити спеціальні умови в рамках таких напрямків: чіткі цілі, впевненість у керівництві, винагорода, можливості для кар'єрного розвитку, повага та визнання, умови для успіху.

Саме на основі груп факторів кожної з моделей і було створено представлений малюнок. Безперечно, кожна з моделей має свої переваги та недоліки застосування, прояв яких залежить від специфіки організації (можливостей використання ІТ -технологій для проведення опитувань, кількості співробітників тощо). за суті, дані моделі відрізняються набором груп факторів, які вивчаються, але загалом – вони можна порівняти між собою (тобто при об'єднанні в одну – частина чинників збігатимуться). Незважаючи на простоту застосування даних моделей, найбільш компактною та використовуваною у

практиці є однофакторна модель залучення, запропонована міжнародною асоціацією «Gallup International». Дане опитування складалося шляхом польових досліджень залучення більше десяти років. Зі 100 тестованих питань, що визначають рівень залучення, було відібрано дванадцять індикативних питань, що найбільш повно відображають стан залучення. Опитувальник Gallup Q12 був випробуваний більш ніж на 35 мільйонах співробітників по всьому світу. У ході ряду практичних досліджень була доведена його ефективність і вплив на бізнес-компанії [31].

Опитувальник передбачає відповіді «так» чи «ні» та оцінюється за середньоарифметичними показниками позитивних відповідей. Хорошим результатом є показник позитивних відповідей вище 80 %, а поганим – нижче 50 %.

Проведення дослідження рівня залучення дозволяє зробити висновок про прихильність співробітників і виявити поточний рівень прихильності персоналу у створенні.

Після визначення за допомогою ряду інструментів поточного рівня залучення співробітників настає етап формування системи збереження або підвищення залучення, який був представлений раніше. Тут настає етап вибору конкретних напрямів (елементів чи заходів) щодо формування залученості. Представлені вище моделі дозволяють точно визначити пріоритети співробітників і розробити таку систему залучення, яка буде актуальна для працівників підприємства. Оптимальне застосування апробованих моделей спільно з імпульсними опитуваннями, проведеними щотижня або щомісяця, складеними самостійно.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ АКТУАЛЬНОГО СТАНУ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Базою дослідження стала компанія ТОВ «РОЗЕТКА.УА», яка представляє собою українського оператора інтернет-магазину та маркетплейсу, це сучасна компанія онлайн-рітейлера.

Компанія ТОВ «РОЗЕТКА.УА» визначає свою місію наступним чином: «Місія — це наша щоденна ціль. Ми доставляємо якість і емоції. Ми гарантуємо клієнтам та всім зацікавленим особам вишуканий досвід під час покупок у наших магазинах. Ми прагнемо стати найкращим партнером в сфері інтернет-торгівлі» [35].

Конкурентними перевагами підприємства є відсутність інших конкурентів на території України; ціноутворення; ексклюзивність продукції; висока якість продукції (відсутність підрбок); високий рівень обслуговування споживачів (customer service); висока кваліфікація персоналу (знання кількох мов, постійне навчання); великий та різноманітний асортимент продукції. Дані конкурентні переваги було визначено керівництвом компанії у процесі стратегічного планування діяльності організації торгівлі на 2023 рік.

Безперечно, для реалізації місії та мети компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА», філії, розташованої у різних областях країни, підприємство повинно мати штат професіоналів, об'єднаних у єдину організаційну структуру управління. Організаційна структура управління компанією представлена на рис. 2.1..

Подана організаційна структура управління компанією — лінійно-функціональна. Саме цей тип структури управління є оптимальним для магазину роздрібної торгівлі.

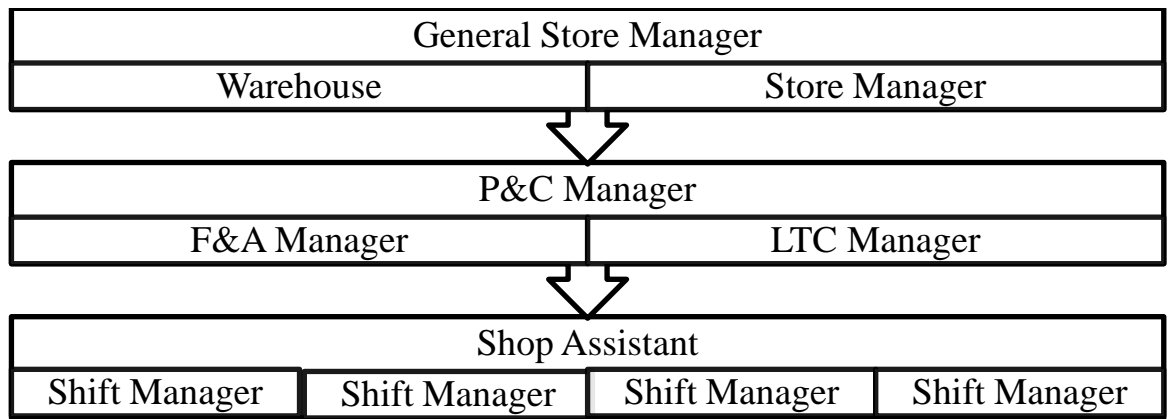


Рисунок 2.1. – Організаційна структура управління компанією ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Джерело: складено автором на основі штатного розкладу

Магазини ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (філії, розташовані у м.Харкові). Генеральний директор відповідає за організацію всього робочого процесу і за великий магазин, зокрема. У великому магазині є відділ алкоголю та тютюну. У кожному відділі є свій завідувач. У торговому залі крім продавців працюють старші за змінами. Склад працює у стандартному офісному режимі з 8.00 до 16.00 з понеділка до п'ятниці. До обов'язків комірників входить приймання товару від постачальників, збирання та доставка замовлень щодня. Плинність кадрів у компанії становить 18,18 % (або 6 осіб із 33 співробітників залишили компанію за власним бажанням). Слід відзначити, що воєнний стан суттєво відбився, як у бізнесі, так і на структурі персоналу. Незважаючи на те, що на початок 2022 року чисельність співробітників складала 33 особи, починаючи з літа, спостерігалось поступове скорочення персоналу. Активне скорочення почалося восени 2022 року, після якого до січня 2023 року залишилося всього 20 осіб.

Переважно скорочення відбулося за рахунок продавців – їх чисельність знизилася з 22 осіб до 9 осіб.

Досліджуємо основні економічні показники діяльності компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (філії, розташовані у м.Харкові), їх структура представлена у табл. 2.1. Насамперед, слід зазначити, що сьогодні немає жодного напрямку

бізнесу, який не постраждав б від COVID-19, карантинних заходів та запровадження воєнного положення на території нашої держави від 24 лютого 2024 року. Березень-квітень 2022 р. став чорним і для магазинів ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Цей чинник позначився і на виручці компанії – у порівнянні з 2021 роком вона знизилася на 5 316 581 грн. (або на 70,44%). У 2022 році, як і більшість представників торгівлі – компанія ТОВ «РОЗЕТКА.УА» – не збиткова, але з погіршенням показників.

Таблиця 2.1. – Основні економічні показники діяльності компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (філії, розташовані у м. Харкові) за 2020–2022 рр., грн.

Показник	Період дослідження			Абсолютне відхилення +/-, грн.		Відносне відхилення +/-, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022 /2021	2021/2020	2022/2021
Виторг	7053125	7547950	2231369	494825	-5316581	7,02	-70,44
Собівартість (COGS)	4617670	4705429	1271347	87759	-3434082	1,90	-72,98
Валовий прибуток	2435455	2842521	960022	407066	-1882499	16,71	-66,23
Управлінські витрати	600000	700000	423000	100000	-277000	16,67	-39,57
Комерційні витрати	1600000	1850000	1100000	250000	-750000	15,63	-40,54
Чистий прибуток	235455	292521	-562978	57066	-855499	24,24	-292,46
Рентабельність продажів, %	34,53	37,66	43,02	3,13	5,36	-	-

Джерело: складено автором

Розглянемо показники економічної діяльності компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (філії, розташовані у м. Харкові) за 2020–2022 роки.

Виторг компанії за період з 2022 по 2021 рр. збільшився на 494825 грн. (або 7,02 %), але у 2022 році знизився на 5316581 грн. порівняно з 2021 роком (або 70,44 %). Оцінюючи даний факт, можна дійти невтішного висновку,

що загалом, до кризово-воєнного 2022 року, компанія ефективно розвивалася – продажі зростали.

Собівартість продажу з 2022 по 2021 рр. також збільшилася на 87759 грн. (або 1,90 %), що викликано зростанням товарного обороту. У кризовому 2022 року собівартість знизилася порівняно з 2021 роком на 3434082 грн. (або 72,98 %). Динамічне зниження собівартості спричинене зниженням кількості закупівель продукції.

Валовий прибуток компанії з 2022 по 2021 рр. також збільшилася на 407066 грн. (або 16,71%), що спричинено випереджаючим зростанням виручки над рівнем собівартості. У 2022 році, у порівнянні з попереднім періодом, валовий прибуток знизився на 1882499 грн. (або 66,23 %), що викликано зниженням виручки від продажів.

Управлінські і комерційні витрати компанії з 2022 по 2021 рр. збільшилася на 100000 грн. та 250000 грн. відповідно (або на 16,67 % та 15,63%). Збільшення витрат торгової компанії викликано зростанням плати за оренду, збільшенням загальних витрат на рекламу, маркетинг, заробітну плату співробітників тощо. У кризовий 2022 рік усі види витрат були скорочені.

Чистий прибуток компанії з 2022 по 2021 рр. збільшився на 57066 грн. (або 24,24 %), але у 2022 році знизився на 855499 грн. (або в 2,9 рази).

Рентабельність продажів компанії, незважаючи на кризовий час, збільшилася з 34,53 % у 2022 році до 43,02 %, що відображає ухвалення низки ефективних управлінських рішень по управлінню компаній, в зокрема – в період війни.

Загалом, до пандемії COVID-2021 досліджувана філія компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» вела ефективну економічну діяльність: виручка, валовий та чистий прибуток – зростали. 2022 вніс істотні зміни в роботу компанії – результатом фінансового року став збиток у 562978 грн..

Тут слід зазначити, що компенсувати фінансові втрати посиленням конкурентних переваг неможливо, оскільки в ритейлі такого масштабу конкурентів немає. Єдиним напрямом стабілізації діяльності може стати вплив

продавців, щоб вони забезпечували більший обсяг продажів, що можливо при збільшенні залученості.

Залученість персоналу є істотний елемент мотивації співробітників, стимулюючий підвищення продуктивності праці персоналу, поява нових ідей та ініціатив співробітників, підвищення їхньої відповідальності за результати своєї праці.

Залучення персоналу як сучасний напрямок мотивації співробітників може містити як традиційні елементи стимулювання персоналу, так і унікальні складові. Тут актуальним є проведення короткого аналізу існуючої системи мотивації співробітників Львівської філії компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Система мотивації персоналу ТОВ «РОЗЕТКА.УА» містить як матеріальну, так і нематеріальну складові.

Матеріальна мотивація. Даний напрямок представлений бонусною системою оплати праці. Бонусна система поширюється усім співробітників, крім персоналу складу. Бонус залежить від наступних факторів – виконання планових показників співробітниками; перевиконання плану (від відсотка перевиконання плану); досягнення інших KPI (basket value і quantity basket). Співробітники мають 20 % знижку на товари.

Нематеріальна мотивація. Даний напрямок представлений такими елементами: наявність тренінгів, як з обслуговування клієнтів, так і товарів; наявність навчання («incentive programs»), що організується брендами підвищення продажів з нагородженням співробітників; наявність внутрішніх змагань із обов'язковими призами; спільне святкування свят (днів народжень (співробітникам даруються невеликі подарунки від фірми), нового року (передбачено бюджет для походу до ресторану); прозора система управління (на початку кожного місяця проводяться загальні збори, на яких обговорюються результати за минулий місяць, результати аудиту або Mystery Shopper, поточні проблеми, а також оголошується найкращий продавець місяця (як правило, він отримує невеликий приз), співробітники, виявили ініціативу, отримую-

ють усну похвалу, на зборах обговорюються та вирішуються проблеми); прозора кадрова політика та система ротації всередині компанії (при появі вакансії на підвищення проводиться конкурс на її заміщення серед співробітників з отриманням зворотного зв'язку); доступність керівництва (будь-який співробітник може прийти з будь-якою проблемою до керівника); умови праці (наявність обладнаної кухні та їдальні з усім необхідним (холодильник, мікрохвильова піч, чайник, кавоварка), питною водою, чаєм, кавою, цукром за рахунок фірми); дотримання розпорядку обіду та пауз, балансу роботи та відпочинку; гнучкий графік роботи. Документ, що регламентує систему мотивації у компанії, складається з десяти сторінок.

Порівняємо існуючі елементи мотивації з виявленими основними напрямками по формуванню залучення співробітників, в теоретичній частині цього дослідження (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – Зіставлення існуючих елементів мотивації персоналу компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» з основними напрямками з формування залучення співробітників

№ п/п	Напрямок	Реалізація в системі управління персоналом компанії
1	2	3
1.	Постановка конкретних цілей та завдань	Даний напрямок у системі управління персоналом підрозділу – реалізовано (наявність прозорої системи управління, де обговорюється досягнення цілей, планових показників та проблем)
2.	Надання можливостей для розвитку співробітника	У компанії проводяться навчальні курси, а також співробітники мають можливість кар'єрного зростання у разі появи вакансії на підвищення.
3.	Своєчасне заохочення	У рамках щомісячних зборів оголошується найкращий продавець місяця, співробітники, які виявили ініціативу, отримують усну похвалу.

Продовження табл. 2.2

1	2	3
4.	Спрощення планування	Цей елемент не розкритий у системі мотивації персоналу магазину.
5.	Створення днів інформування (ДІ)	Даний метод формування залучення частково розкритий у рамках щомісячних зборів.
6.	Заохочення особистих проєктів, свобода у прийнятті рішень	Цей елемент у чистому вигляді не розкритий у системі мотивації (наприклад, перевиконання плану заохочується, але методи його досягненню не досліджуються).
7.	Можливість вибору часу роботи	Співробітники мають гнучкий графік роботи, Виходячи з чого, можна дійти невтішного висновку, що це напрям формування залученості персоналу розкрито у системі мотивації.
8.	Проведення спільних свят	У компанії передбачені корпоративні заходи, виходячи з чого, цей напрямок – розкрито.
9.	Спільне участь у благодійних заходах	Цей напрямок не розкрито в системі мотивації персоналу торгової компанії.
10.	Створення довірчих відносин	У компанії мають місце довірчі відносини між керівниками та підлеглими, де кожен з співробітників може звернутися до керівника з будь-якою проблемою.
11.	Створення внутрішньокорпоративного форуму	Даний напрямок у системі мотивації персоналу компанії відсутній.
12.	Підвищення продуктивності за допомогою системи коротких перерв	У компанії є графік обіду та пауз, балансу роботи та відпочинку, який суворо дотримується, виходячи з чого, цей напрямок також розкрито.
13.	Створення затишної та комфортної робочої обстановки	У компанії є все необхідні умови для ефективної роботи.
14.	Збереження балансу робочого та особистого часу	Це напрямок також розкрито в системі мотивації персоналу
15.	Оптимізація комунікації	Цей напрямок не розкрито в системі мотивації персоналу.
16.	Створення рівних можливостей	Усі співробітники торгової компанії мають рівні можливості, як у галузі оплати праці, так і в навчанні та розвитку.

1	2	3
17.	Компенсаційна політика	Компанія має всеосяжну компенсаційну політику, які є драйверами до підвищення праці.

Джерело: складено автором

В цілому, аналізуючи результати дослідження системи мотивації персоналу, можна зробити попередній висновок, що базові елементи системи залучення в компанії - є, вони розкрито і в системі мотивації. Більше того, було виявлено, що з 17 напрямів формування залученості, у Львівській філії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» розкрито 12 напрямків, що дозволяє зробити попередній висновок, що персонал компанії має середній чи високий рівень залучення.

2.2. Структура дослідження системи формування залучення співробітників компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Як було зазначено вище, воєнні дії на території України суттєво позначилася як на бізнесі торгової компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА», так і на структурі персоналу. Було зроблено висновок, що з подолання кризових явищ, викликаних пандемією, використання сильних сторін підприємства міста і можливостей, формованих довкіллям, необхідно розвивати систему залученості персоналу підприємства.

Проведемо аналіз існуючою системи формування залучення співробітників компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Насамперед всього, слід відзначити, що як окреме напрямком система залучення в компанії не формувалася. Частково, базові її елементи розкрито у межах нематеріальної мотивації. Структура дослідження наведено на рис. 2.1.

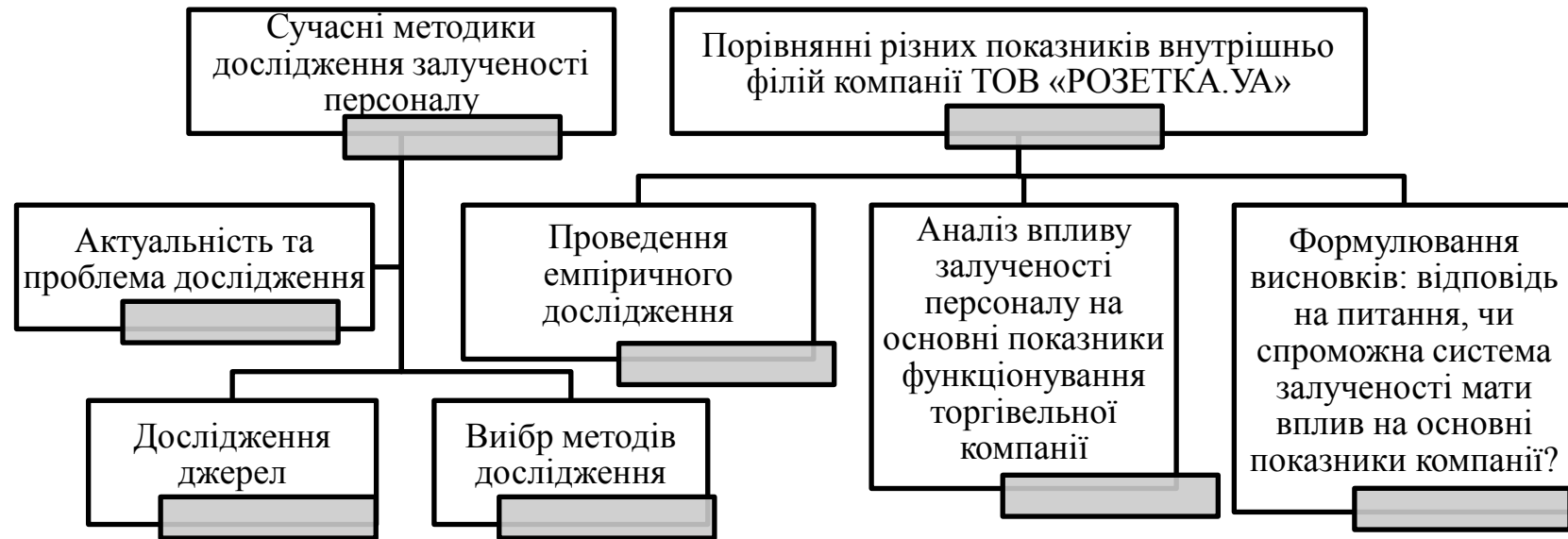


Рисунок 2.1. – Структура дослідження залучення персоналу компанії TOB «РОЗЕТКА.УА». Джерело: складено автором

Для вирішення дослідницької задачі буде використано такі методи дослідження: загальнотеоретичні методи: аналіз та синтез, порівняння; соціологічні методи: анкетування; методи варіаційної статистики

Для отримання валідних даних дослідження буде побудоване методом порівняння: філії, розташовані у м. Харкові та Києві, у яких система управління персоналом фокусується на формуванні залучення; філії, розташовані у м. Львові – система управління персоналом містить деякі елементи формування залучення; філії, розташовані у м. Дніпрі – система управління персоналом не містить елементів формування залучення.

Гіпотезою подальшого дослідження стане припущення, що система залучення персоналу істотно впливає на основні показники функціонування торгової компанії.

Дослідження залучення співробітників буде проведено за допомогою наступних методів: модель оцінки залучення «Gallup Q12»; модель взаємодії «Aon Hewitt»; модель «Нау Group»; авторська методика оцінки залучення С. Уайтакера. Характеристика даних методів та обґрунтування їх застосування у дослідженні були висвітлені раніше в теоретичній частині цієї роботи. Результати методик буде узагальнено.

Тут також хотілося б розкрити методи обробки даних. Для цього будуть використані методи варіаційної статистики і критерій Манна Вітні. Критерій Манна Вітні є непараметричним критерієм, він підходить для рангових шкал і використовується для аналізу невеликого об'єму вибірок.

Застосування комплексу методів дозволить оптимально опрацювати отримані дані, сформулювати основні висновки щодо проведеного дослідження.

Для проведення опитування були обрані наступні форми досліджень:

— для дослідження залучення співробітників магазину, розташованого у м. Львів, застосовувалися як друковані анкети (модель оцінки залучення «Gallup Q12» та авторська методика оцінки залученості С. Уайтакера), так і можливості онлайн-інструментів (модель взаємодії «Aon Hewitt» та модель «Нау Group»);

— для дослідження залучення співробітників підрозділів, розташованих у м. Дніпрі використовувалися онлайн-майданчики.

Вибраним інструментом проведення онлайн-дослідження став спеціальний майданчик для проведення подібних досліджень – «Survio». Цей інструмент дозволяє створювати онлайн опитування і розміщувати посилання на них на потрібних майданчиках (або давати її особисто). Дана програма є зручною, оскільки дозволяє створювати опитування на базі готових шаблонів, розміщувати відповіді, аналізувати статистику. Вибрана майданчик для проведення опитування дозволяє створювати опитування будь-якої форми – для відкритих і закритих питань, питань з використанням шкали Лайкерта. Тимчасові кордони дослідження відображені на рис. 2.2.



Рисунок 2.2. – Тимчасова структура дослідження залучення персоналу компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Джерело: складено автором

Тут слід зазначити, що для проведення дослідження залучення співробітників філії компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА», розташованому у м. Львів, застосовувався метод письмового анкетування. Було роздано та заповнено 23 анкети (100% участі співробітників). Для проведення онлайн-опитування для кожної з груп респондентів було розміщено чотири опитувальники відповідно до обраних методик дослідження. Кожній із груп було надано посилання на проходження дослідження. Датою завершення опитування були:

- 01 листопада для підрозділи, розташованих у м.Харкові, Києві;
- 07 лютого для підрозділів, розташованих у містах Харкові, Києві та Дніпрі.

Загальна структура проведеного дослідження представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3. – Характеристика дослідження залучення персоналу торгової компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Показник	Львів	Харків, Київ	Дніпро
Кількість персоналу у філіях торгової компанії на момент дослідження	23	18	15
Кількість отриманих онлайн-анкет	23	18	9
Кількість отриманих друкованих анкет	23	метод не використовувався	

Джерело: складено автором

Слід зазначити, дослідження проходило анонімно. Персонал підрозділів Харкова, Києва та Львова пройшли опитування у перші чотири дні та у дослідженні взяли участь усі співробітники підрозділів, у той час як активність м. Дніпро була протягом всього періоду з збільшенням в кінці дослідження. Персонал Дніпро не в повному складі взяв участь в опитуванні (40% працівників відмовилися від участі), що є негативною тенденцією.

Перейдемо до аналізу отриманих в ході дослідження результатів.

2.3. Порівняння підрозділів компанії, які мають різну ступінь залучення персоналу

Досліджуємо отримані під час дослідження дані. Як було зазначено раніше, дослідження залучення проводилося серед трьох підрозділів компанії, це:

- філії, які розташовані у м. Львів – система управління персоналом містить деякі елементи формування залучення;
- філії, які розташовані м. Харків, Київ, у яких система управління персоналом фокусується на формуванні залучення;
- філії, які розташовані у м. Дніпро – система управління персоналом не містить елементів формування залучення.

Виявлення існуючого рівня залучення персоналу у вибраних філіях буде проведено при допомозі наступних методів: модель оцінки залучення «Gallup Q12»; модель взаємодії «Aon Hewitt»; модель «Hay Group»; авторська методика оцінки залучення. Розкриємо сутність отриманих даних за всіма методиками.

Першою застосованою методикою стало опитування, розроблене компанією «Gallup». Опитування складається із 12 питань. Розглянемо отримані дані.

Перше питання полягало у виявленні, чи знають співробітники, що роботодавець очікує від них. Результати відповіді це питання по трьом підрозділам компанії відбито на рис. 2.3.

Таким чином, у філіях, розташованих у м. Львів, Харків та Київ респонденти знають, що від них очікує роботодавець (100 % опитаних у кожній філії), тоді як у Дніпро цей показник становить 55 % опитаних (45 % опитаних не знають, що від них очікує роботодавець).

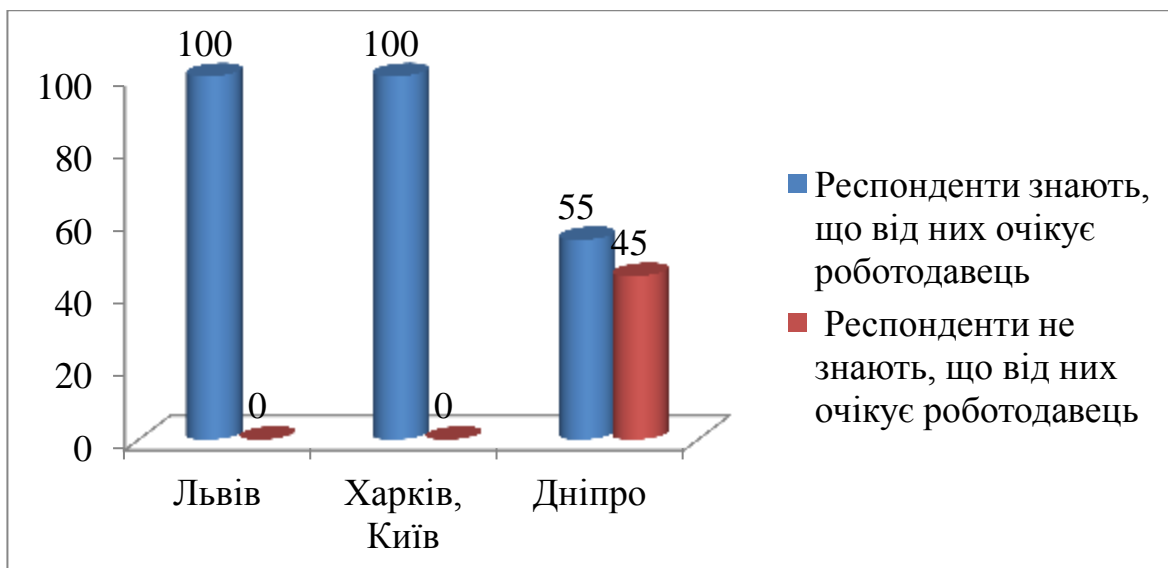


Рисунок 2.3. – Виявлення знання респондентами очікувань роботодавця ТОВ «РОЗЕТКА.УА», %. Джерело: складено автором

Друге питання полягало у виявленні, чи мають співробітники матеріали та інструменти, необхідні для якісного виконання роботи.

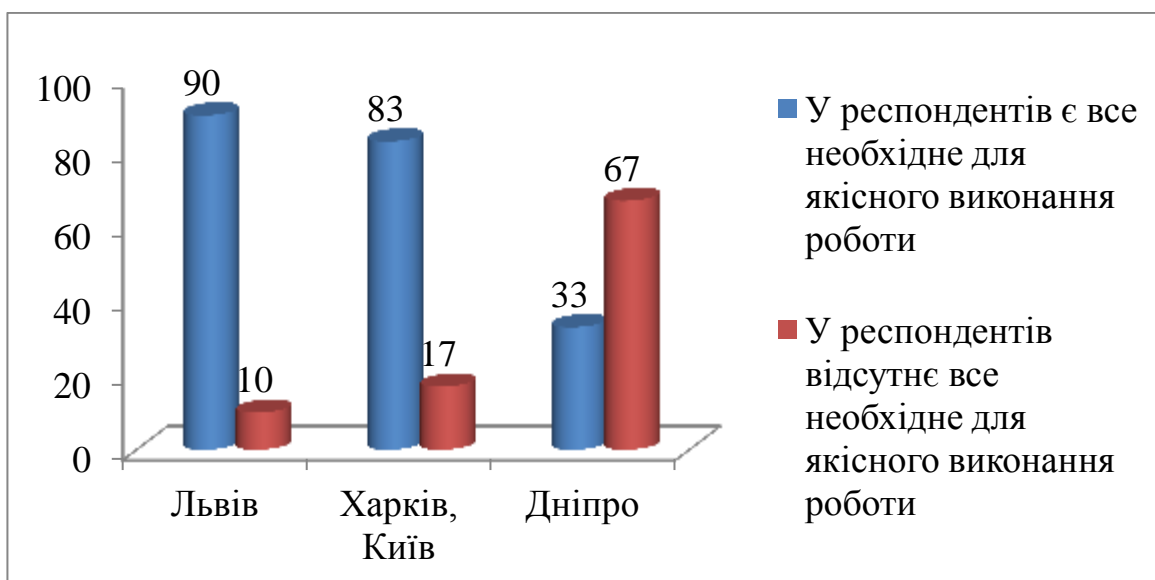


Рисунок 2.4. – Аналіз наявності необхідних матеріалів і інструментів для роботи у співробітників ТОВ «РОЗЕТКА.УА», %. Джерело: складено автором

Оцінюючи представлені дані, бачимо, що у підрозділах, розташованих у містах Львів, Харків та Київ співробітники, переважно, мають все необхідне для якісного виконання роботи: це у своїх відповідях наголосили 90 % та 83% опитаних – відповідно. Інша ситуація спостерігається у підрозділі, розташованому в Дніпро: лише 33 % опитаних мають необхідні матеріали для якісного виконання роботи

Третє питання полягало у виявленні, чи мають співробітники компанії можливість щодня робити те, що вони вміють найкраще. Відповіді це питання наведено на рис. 2.5.

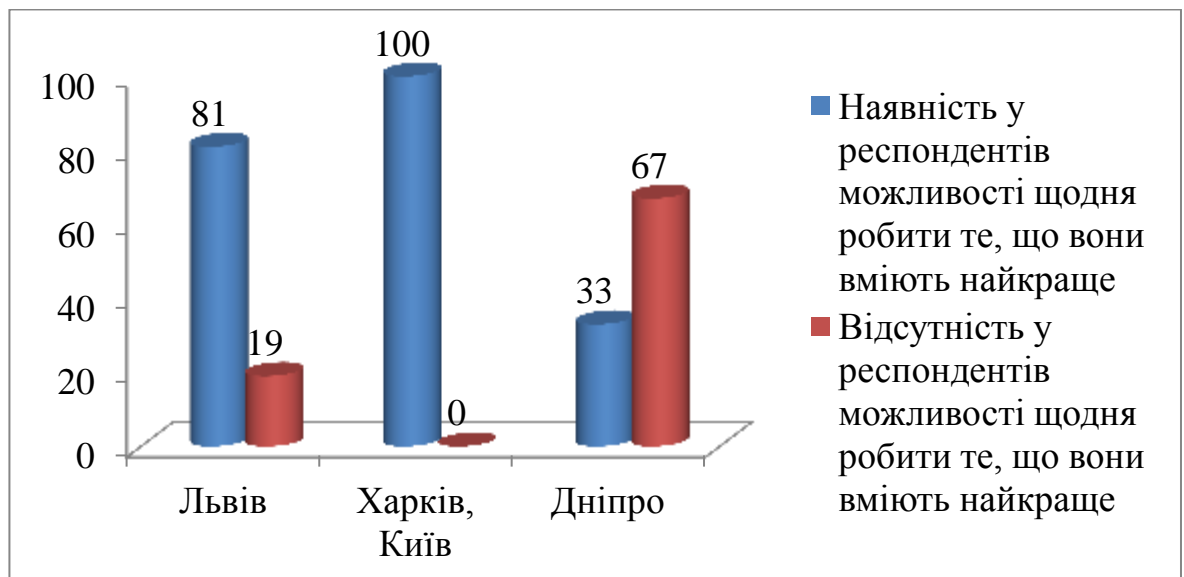


Рисунок 2.5. – Аналіз наявності можливості у співробітників компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» щодня робити те, що вони вміють найкраще, %. Джерело: складено автором

Таким чином, більшість співробітників філій, розташованих у Львові та Харкові, Києві, вважають, що вони мають можливість робити щодня те, що вміють краще всього: 81 % і 100 % - відповідно. Протилежна тенденція спостерігається у філії, розташованій у місті Дніпро: персонал компанії не вважає, що вони мають можливість проявити себе в роботі (це у своїх анкетах підкреслили 67 % опитаних).

Четверте питання полягало у виявленні, чи отримували співробітники за останні сім днів визнання чи похвалу за хорошу роботу. Відповіді це питання наведено на рис. 2.6.

Таким чином, в результаті даного питання було виявлено, що тільки співробітники філії, розташованої у Харкові, Києві, отримували за останні 7 днів похвалу чи визнання за добру роботу (94 % респондентів). Даний показник у філіях, розташованих у Львові та Дніпрі, суттєво нижче: 43 % і 22 % респондентів відповідно отримували похвалу за гарну роботу в перебіг останніх семи днів.

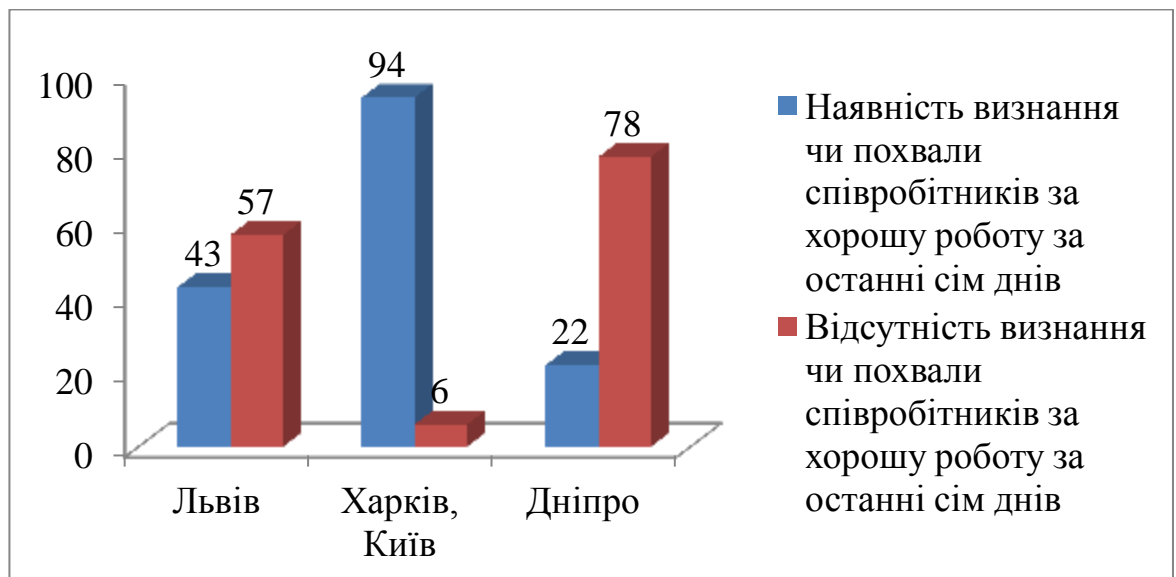


Рисунок 2.6. – Аналіз отримання зізнання або похвали співробітниками компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за гарну роботу за останні сім днів, %. Джерело: складено автором

П'ятий питання полягав в виявленні, вважають чи співробітники, що керівник або хтось на роботі дбає про них як про особистість. У ході цього питання було отримано такі результати, представлені на рис. 2.7.

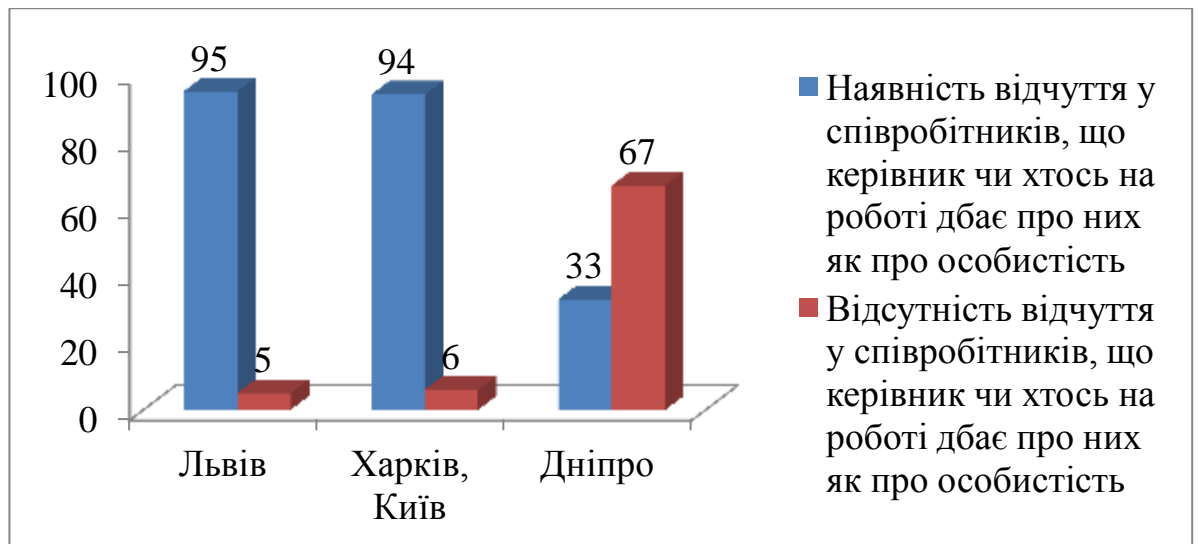


Рисунок 2.7. – Аналіз відчуття у співробітників ТОВ «РОЗЕТКА.УА», що керівник або хтось на роботі дбає про них як про особистість, %. Джерело: складено автором

Оцінюючи отримані результати, бачимо, що персонал підрозділів, розташованих у Львові та Харкові, Києві, відчувають турботу про себе з боку керівника – це у своїх відповідях наголосили 95 % та 94 % відповідно. Інша тенденція спостерігається у філії, розташованій у Дніпро – лише 33 % співробітників відчувають турботу з боку керівника.

Шосте питання полягало у виявленні, чи вважають співробітники, що хтось на роботі сприяє їхньому розвитку. Відповіді це питання наведено на рис. 2.8.

Оцінюючи результати дослідження, бачимо, що персонал підрозділів, розташованих у Львові та Харкові, Києві, відчувають, що у компанії піклуються про їх розвиток (91 % і 89 % відповідно), а в Дніпро, навпаки, вважають, що ніхто про їх розвиток не дбає (67 % опитаних).

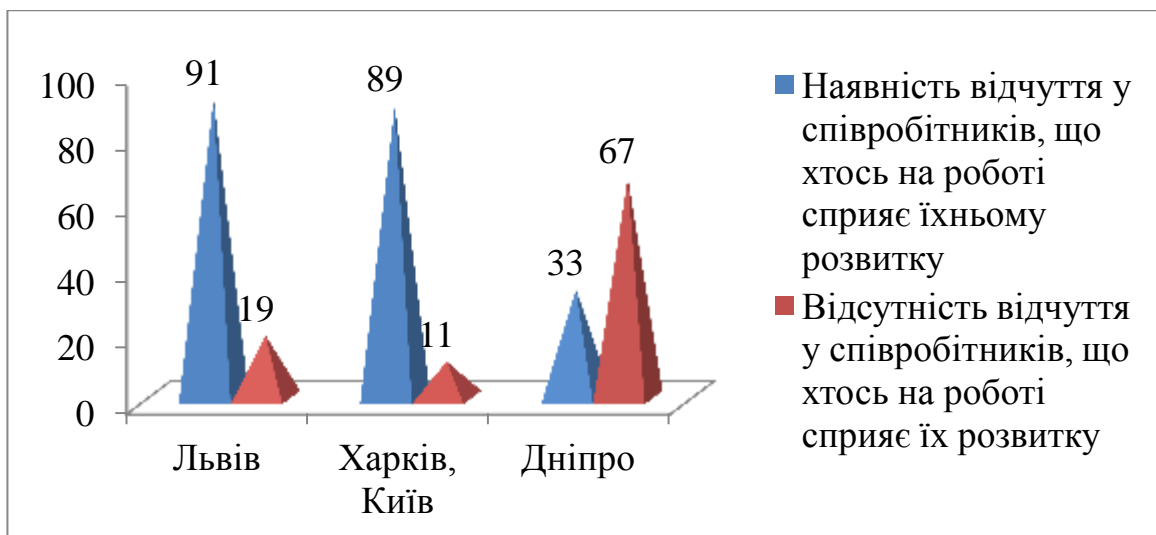


Рисунок 2.8. – Виявлення, чи вважають співробітники торгової компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА», що хтось на роботі сприяє їх розвитку, %. Джерело: складено автором

Сьоме питання полягало у виявленні, чи вважають співробітники, що їх точка зору враховується у компанії. Відповіді це питання наведено на рис. 2.9.

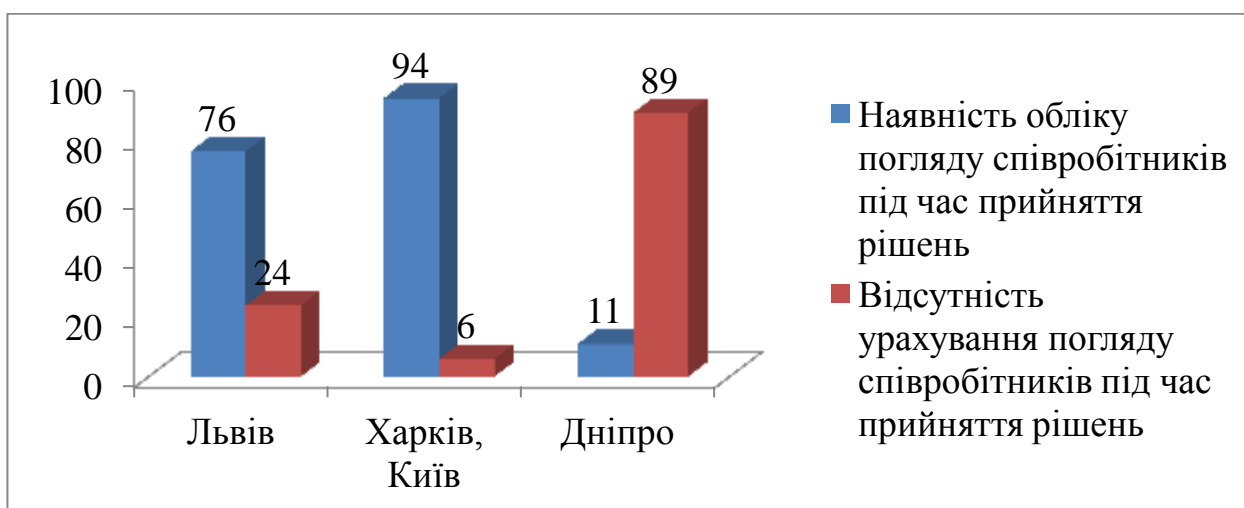


Рисунок 2.9. – Виявлення, чи вважають співробітники торгової компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА», що їх точка зору враховується під час прийняття рішень, %. Джерело: складено автором

Таким чином, більшість співробітників філій, розташованих у Львові та Харкові, Києві, вважають, що їхня точка зору враховується керівництвом компанії – це у своїх відповідях підкреслили 76 % і 94 % відповідно. Протилежна тенденція спостерігається у м. Дніпро: 89 % респондентів вважають, що їхня точка зору не враховується при ухваленні рішень.

Восьме питання полягало у виявленні, чи вважають співробітники, що місія та мета компанії змушують відчувати важливість їхньої праці (роботи). Відповіді це питання наведено на рис. 2.10.

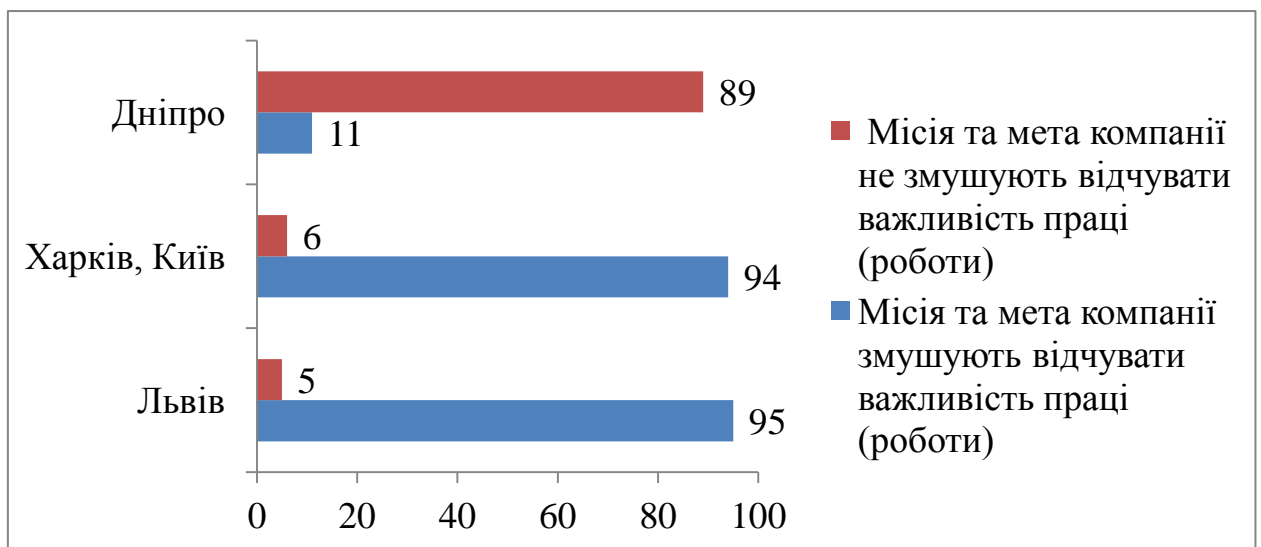


Рисунок 2.10. – Виявлення, чи вважають працівники торгової компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА», що місія та мета компанії змушують відчувати важливість їх праці (роботи), %. Джерело: складено автором

Оцінюючи результати дослідження, бачимо, що місія та мета компанії змушують відчувати важливість праці (роботи) персоналу у двох філіях компанії, це Львів, Харків та Київ (95 % та 94 % відповідно). Інша тенденція щодо філії, розташованої в Дніпро: лише 11 % персоналу вважають, що місія компанії змушують відчувати важливість їхньої праці (роботи).

Дев'яте питання полягало у виявленні, чи вважає персонал компанії своїм обов'язком якісно виконувати свою роботу. Відповіді це питання наведено на рис. 2.11.

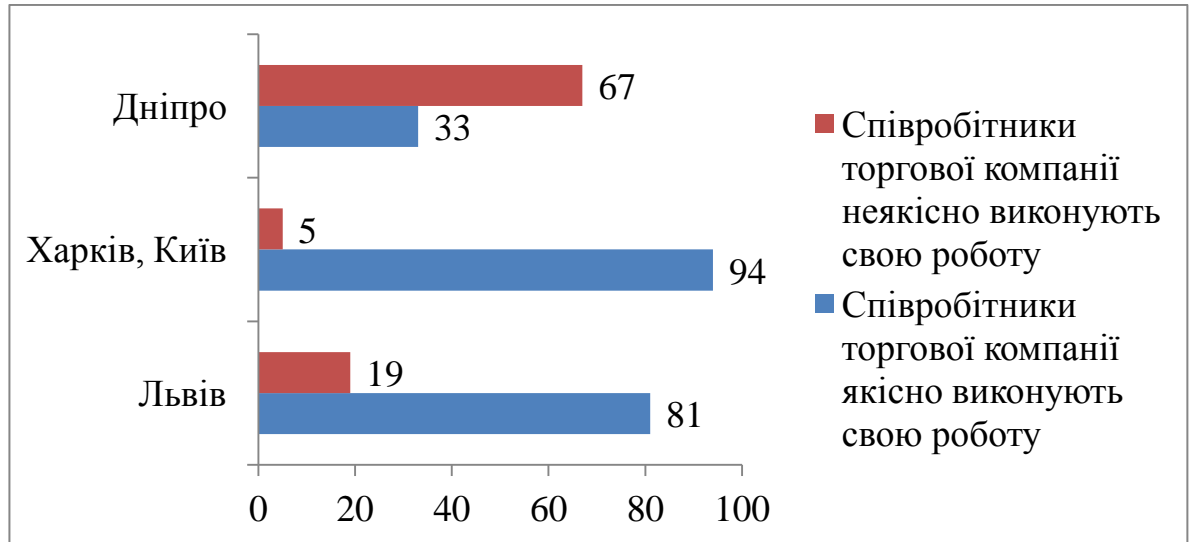


Рисунок 2.11. – Виявлення, вважають чи співробітники торгової компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА», що їхні колеги якісно виконують свою роботу, %. Джерело: складено автором

Оцінюючи отримані дані, бачимо, що співробітники філій, розташованих у Львові та Харкові, Києві, вважають, що їхні колеги якісно виконують свою роботу – це у своїх анкетах наголосили 81 % та 94 % опитаних відповідно. У підрозділі, розташованому в Дніпро, персонал не вважає, що колеги неякісно виконують свою роботу (67 %).

Десяте питання полягало у виявленні, чи є у співробітників компанії найкращі друзі на роботі. Відповіді це питання наведено на рис. 2.12.

Оцінюючи отримані дані, бачимо, що лише співробітники філії, розташованої у Харкові, Києві, мають найкращих друзів на роботі — це у своїх відповідях наголосили 89 % поропаних. У підрозділах, розташованих у Львові та Дніпро, персонал переважно не має найкращих друзів на роботі (57 % і 89 % відповідно).

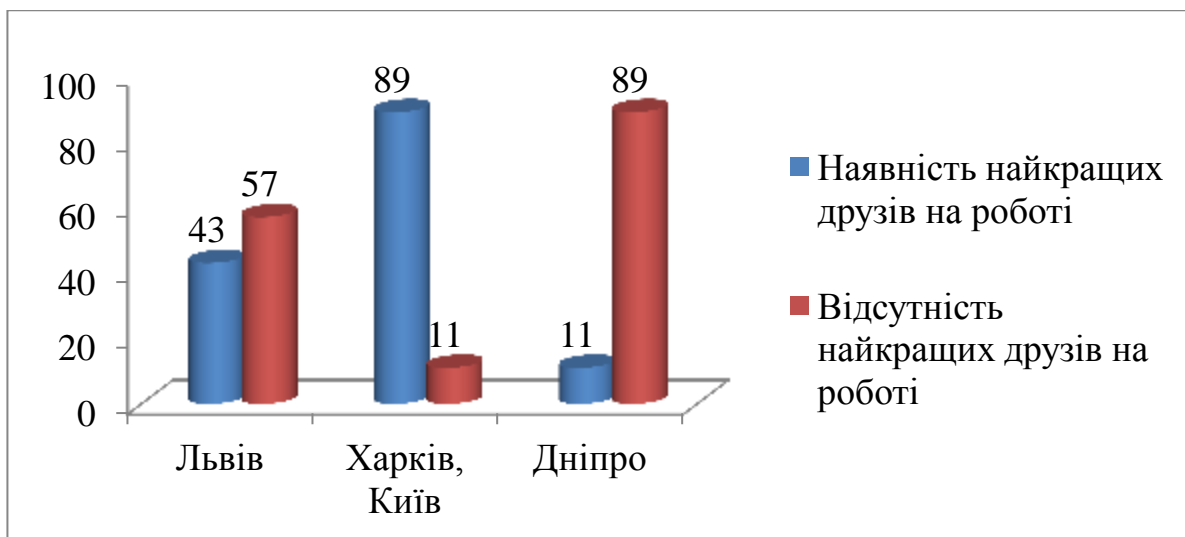


Рисунок 2.12. – Виявлення чи є у співробітників торгової компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» друзі на роботі, %. Джерело: складено автором

Одинадцяте питання полягало у виявленні, чи хтось говорив співробітникам в останні півроку про їх успіхи. Відповіді це питання наведено на рис. 2.13.

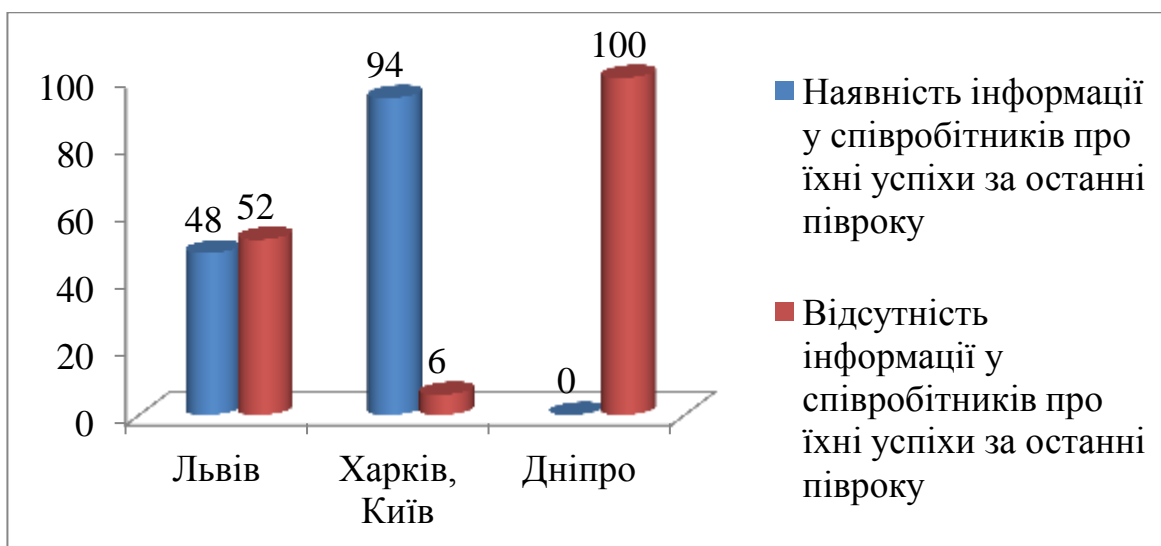


Рисунок 2.13. – Виявлення чи хтось говорив співробітникам ТОВ «РОЗЕТКА.УА» в останні півроку про їх успіхи, %. Джерело: складено автором

Аналізуючи отримані дані, бачимо, що практично всім респондентам зі Львова останні півроку говорили про їхні успіхи (94 %). У Львові практично однаковим групами співробітників, як кажуть про їхні успіхи, так і ні (48 % та 52 % відповідно). Негативна тенденція спостерігається у Дніпро: персоналу за останні півроку не говорили про їхні успіхи (100 %).

Останнє дванадцятье питання полягало у виявленні, чи була в останній рік у співробітників можливість навчатися та рости на роботі. Результати дослідження відбито на рис. 2.14.

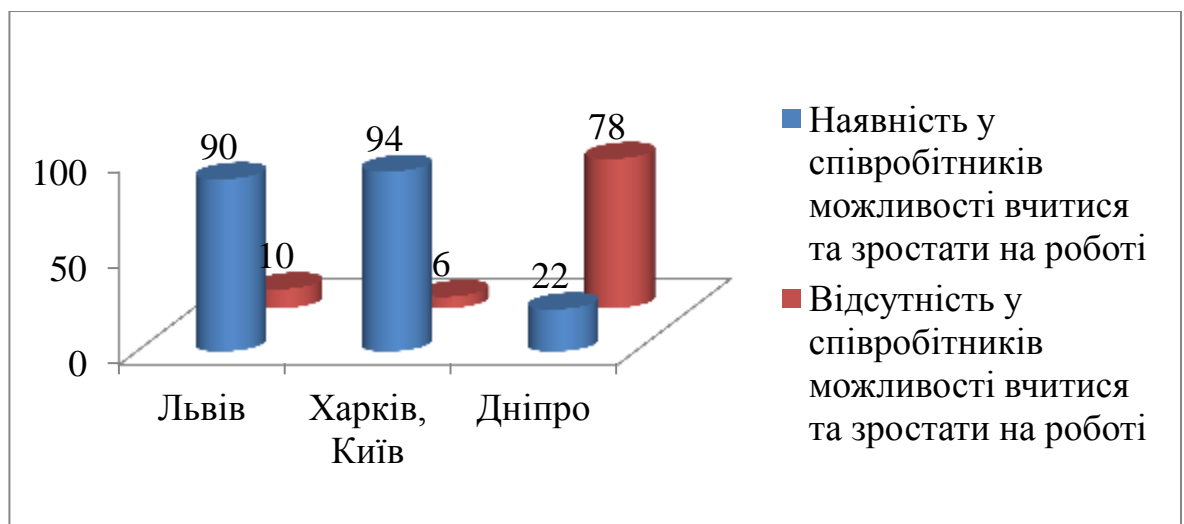


Рисунок 2.14. – Наявність можливості у співробітників торгової компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» вчитися і зростати на роботі, %. Джерело: складено автором

Аналізуючи отримані дані, бачимо, що у персоналу філій, розташованих у містах Львові, Харкові, Києві, була можливість вчитися і зростати на роботі – це в своїх відповідях підкреслили 90 % та 94 % - відповідно. Негативна тенденція спостерігається у філії, розташованій у м. Дніпро – персонал останнім часом не мав можливості вчитися та зростати (78 %).

Інтерпретацію отриманих даних дослідження буде проведено в наступному розділі глави. Другою обраною методикою стало застосування моделі взаємодії «Aon Hewitt», націленої на оцінку залучення персоналу обраних

філій. Дана методика є оцінкою різних показників трудової діяльності співробітників за шкалою від «згоден» до «не згоден». Загальні результати дослідження представлені на рис. 2.15.

Оцінюючи попередні результати дослідження, бачимо, що найбільш задоволені співробітники працюють у Харкові, Києві, працівники, які демонструють середню задоволеність – у Львові, а незадоволений персонал – у м. Дніпро.

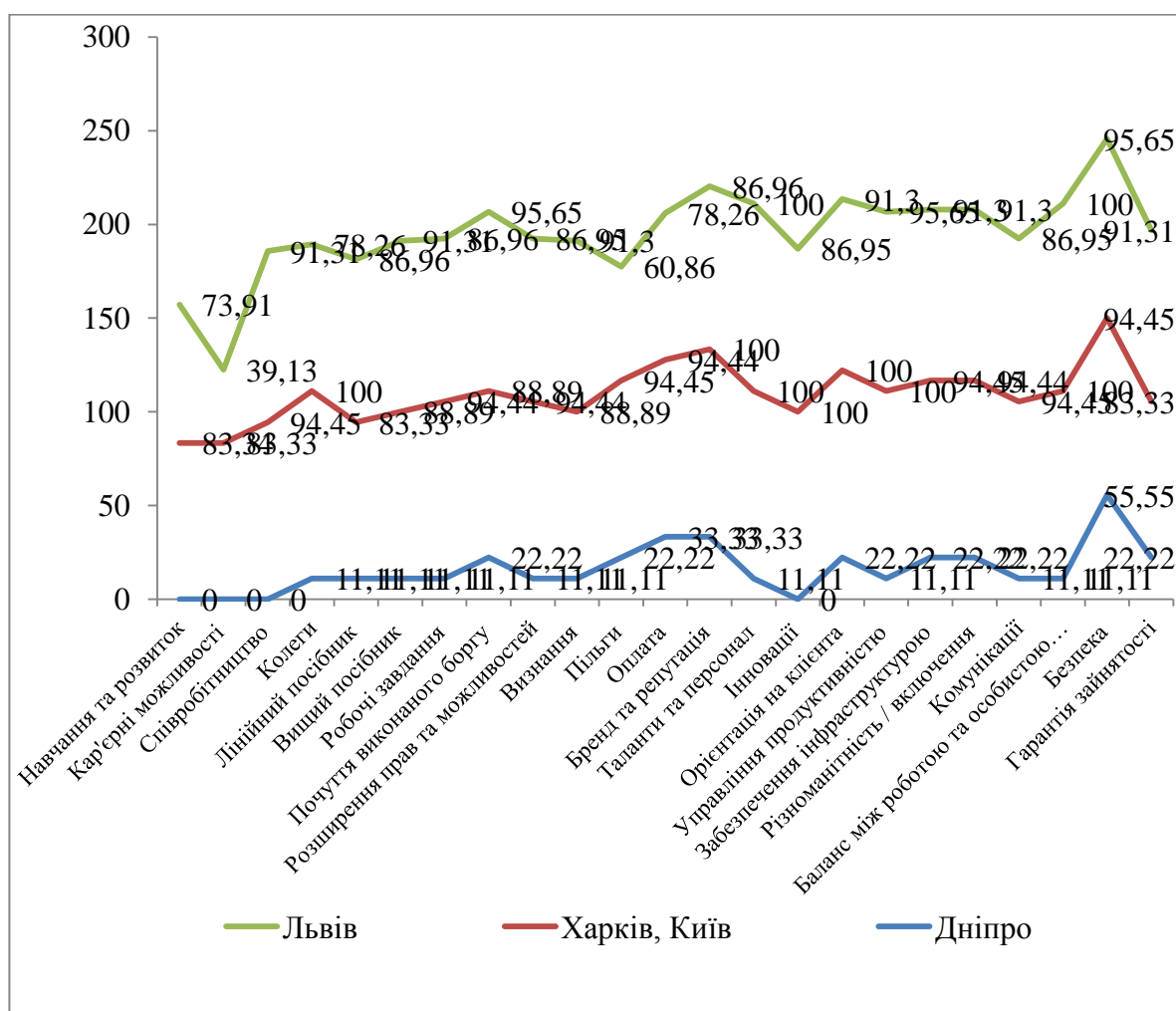


Рисунок 2.15. – Оцінка залучення персоналу торгової компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» при використанні моделі взаємодії «Aon Hewitt» для дослідження, %. Джерело: складено автором

Третьою застосованою методикою стало використання моделі оцінки залучення «Нау Груп». В рамках даної методики респондентом пропонува-лося проранжувати своє задоволення за десятибальною шкалою за такими показниками: лояльність до компанії; бажання докласти додаткових зусиль та досягти більшого; бажання продуктивно працювати; вплив нинішньої ат-мосфери в підприємства на результати праці; оцінка робочого середовища у компанії та трудовому колективі; оцінка соціальних умов у компанії; оцінка емоційного клімату у команді. Дані показники було запропоновано оцінити за 10-бальною шкалою. Загальні результати дослідження за підрозділами компанії наведено на рис. 2.16.

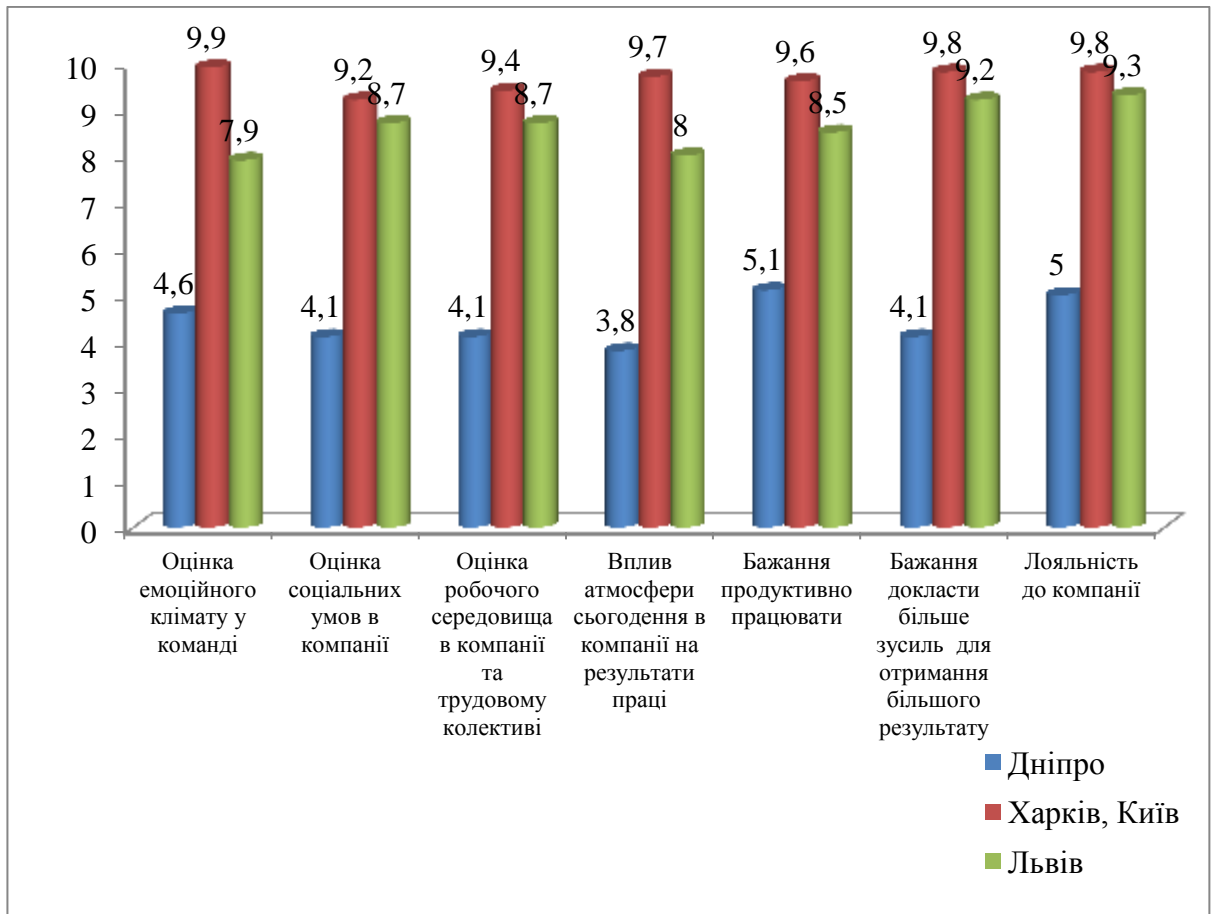


Рисунок 2.16. – Загальні результати застосування моделі оцінки залучення «Нау Груп» в компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА», у балах. Джерело: складено автором

Оцінюючи попередні результати, бачимо, що:

- середній бал по філіях, розташованих у м. Львів, складає 8,6;
- середній бал по філіях, розташованих у м. Харкові, Києві, складає 9,6;
- середній бал по філіях, розташованих у м. Дніпро, складає 4,4.

Четвертою методикою стала авторська методика оцінки залучення, запропонована Стівеном Уайтакер [29]. Отримані узагальнені дані наведено на рис. 2.17.

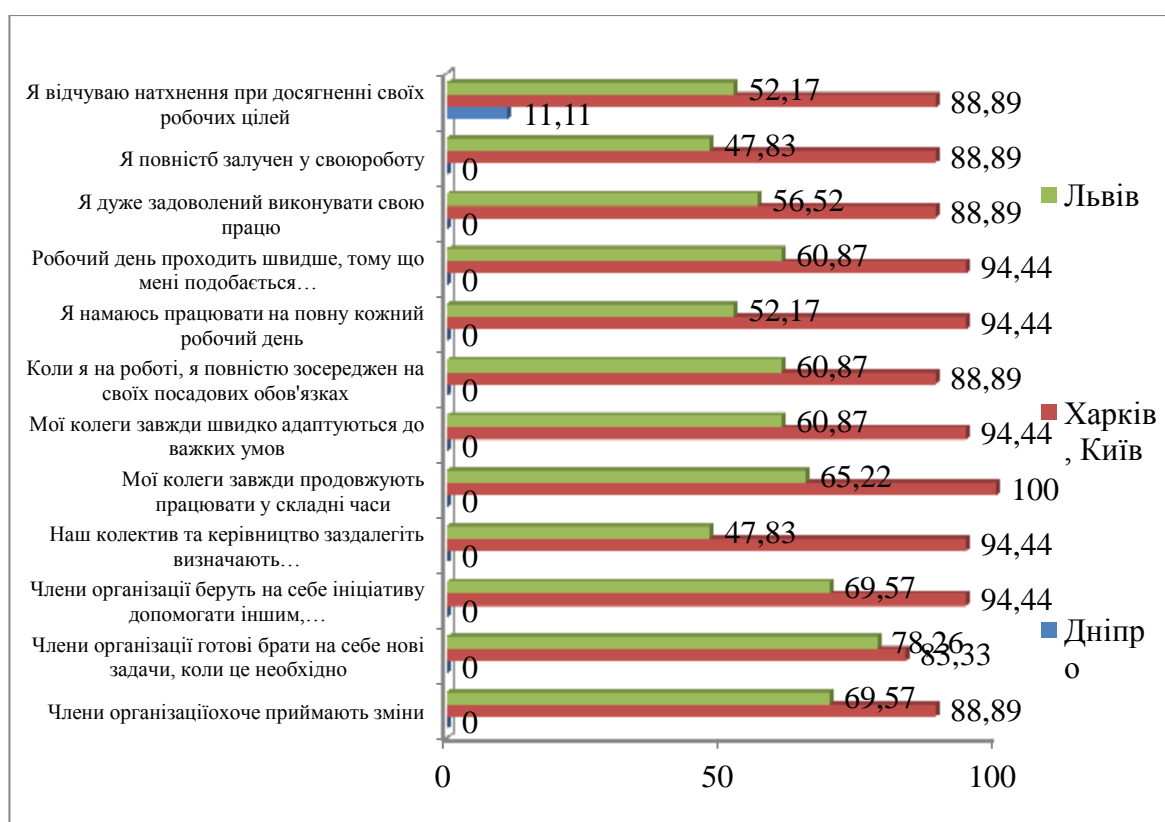


Рисунок 2.17. – Загальні результати застосування авторської методики оцінки залучення, запропонованої З. Уайтакер в дослідженні персоналу торгової компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА», %. Джерело: складено автором

Таким чином, за персоналом філій, розташованих у Львові та у Харкові, Києві, спостерігаємо позитивну тенденцію в то час, як в структурі персо-

налу Дніпро спостерігається негативна динаміка. Інтерпретацію отриманих даних представлено в наступному розділі роботи.

2.4. Інтерпретація отриманих даних дослідження ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Насамперед, перед інтерпретацією отриманих даних дослідження, ще раз зазначимо:

- у підрозділі компанії, розташованому у м. Львові, згідно з дослідженням, представленим раніше – система залучення сформувалася стихійно в рамках мотивації; у підрозділі, розташованому у м. Харкові, Києві, система залучення формувалася цілеспрямовано;
- у підрозділі, розташованому в Дніпро, система формування залучення відсутня (більше того, у філії присутні лише елементи матеріальної мотивації).

Розглянемо отримані дані.

Першою застосованою методикою стала модель оцінки залучення «Gallup Q12». Розрахунок середніх значень та відхилень представлений у табл. 2,4-2.6. Насамперед, слід зазначити, величину стандартного відхилення серед усіх респондентів: отримані значення кожного з рядів сконцентровані близько середнього значення, отже, думки опитаних загалом узгоджені.

Інтерпретація результатів застосування моделі оцінки залучення «Gallup Q12» полягає у виділенні частки позитивних відповідей серед усіх отриманих. Саме отриманий відсоток є рівнем залучення персоналу. Отже, рівень залучення складе:

1. Філії, які розташовані у м. Львів:

- загальна кількість відповідей склала 252 відповіді (12 питань і 21 респондент);
- кількість позитивних відповідей склало: 196 балів;
- частка позитивних відповідей складає 77,78 %.

Таблиця 2.4. – Розрахунок середніх значень і відхилень по моделям взаємодії «Gallup» ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

№ питання	Львів		Харків, Київ		Дніпро	
	Так, %	Ні, %	Так, %	Ні, %	Так, %	Ні, %
1	1,00	0,00	1,00	0,00	0,56	0,44
2	0,90	0,10	0,83	0,17	0,33	0,67
3	0,81	0,19	1,00	0,00	0,33	0,67
4	0,43	0,57	0,94	0,06	0,22	0,78
5	0,95	0,05	0,94	0,06	0,33	0,67
6	0,81	0,19	0,89	0,11	0,33	0,67
7	0,76	0,24	0,94	0,06	0,11	0,89
8	0,95	0,05	0,94	0,06	0,11	0,89
9	0,81	0,19	0,94	0,06	0,33	0,67
10	0,43	0,57	0,89	0,11	0,11	0,89
11	0,48	0,52	0,94	0,06	0,00	1,00
12	0,90	0,10	0,94	0,06	0,22	0,78
середній	0,77	0,23	0,94	0,06	0,25	0,75
stdev	0,21	0,21	0,05	0,05	0,15	0,15

Джерело: складено автором

2. Філії, які розташовані у містах Харків, Київ:

- загальна кількість відповідей склала 216 відповідей (12) питань по 18 респондентам);
- кількість позитивних відповідей склало: 202 бали;
- частка позитивних відповідей складає 93,52%.

3. Філії, які розташовані у м. Дніпро:

- загальна кількість відповідей склала 108 відповідей (12) питань по 9 респондентам);
- кількість позитивних відповідей склало: 27 балів;
- частка позитивних відповідей складає 25,00%.

Згідно даними експертів, про високий рівень залучення можна говорити, коли відсоток перевищує 70%. Отже, дана методика свідчить про високий рівень залучення персоналу у львівській філії компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» і про низьку – в підрозділ, розташованому у м. Дніпро.

Другою застосованою методикою стала модель взаємодії «Aon Hewitt». Насамперед, оцінимо середнє значення за групами респондентів та мірою розкиду даних навколо середньої арифметичної (або дисперсію). Даний статистичний розрахунок наведено у табл 2.5.

Таблиця 2.5. – Розрахунок середніх значень і відхилень по моделям взаємодії «Aon Hewitt» ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

№ питання	Львів		Харків, Київ		Дніпро	
	середнє значення	дисперсія	середнє значення	дисперсія	середнє значення	дисперсія
1	4,565	0,662	4500	0,924	2,889	1,167
2	4696	0,559	4,833	0,514	3,778	1,093
3	4696	0,470	4,944	0,236	2444	1,014
4	4435	0,728	4,833	0,514	2,222	1,093
5	4435	0,662	4,778	0,548	2,778	1,202
6	4,304	0,635	4,833	0,514	2,778	1,202
7	4,348	0,573	4,944	0,236	2,222	0,972
8	4,522	0,665	5000	0,000	2,889	1,054
9	4,130	0,757	4,944	0,236	1667	0,707
10	4,522	0,511	4,889	0,323	2,111	1,054
11	4,304	0,822	4,944	0,236	3000	1,225
12	4,174	1,029	4,778	0,548	2,556	0,882
13	3870	0,920	4,833	0,514	2,556	1,333
14	4,174	0,717	4667	0,840	2,333	1000
15	4,217	0,671	4,778	0,548	2,333	1000
16	4,391	0,583	4,611	0,850	2444	1,130
17	4,522	0,730	4,778	0,548	2000	1000
18	4,565	0,662	4,611	0,850	2,111	1,054
19	4,478	0,730	4500	0,924	2,333	0,866
20	4,348	0,935	4,833	0,383	2,333	1000
21	4,348	0,647	4,722	0,575	2000	0,866
22	3,478	1,123	4500	0,924	1,889	0,601
23	4,174	0,834	4,389	0,916	2000	0,707

Джерело: складено автором

Оцінюючи результати дослідження, бачимо, що розкид значень щодо середньої арифметичної – незначний, виходячи з чого можна говорити про валідність отриманих даних. У межах даної методики експерти пропонують

порахувати суму всіх отриманих відсотків таблиці та вирахувати їх частку відповідей категорій «задоволений» і «швидше задоволений». Отримане значення слід віднести до однієї з п'яти виділених «зон залучення», представлені раніше при описі методології (зона високої залученості (зона успіху); зона залучення (зона розвитку); зона нестійкості; зона ризику (зона низького залучення); зона деструктивності (зона опозиційності)). Отже, отримані такі результати.

Філії, розташовані у м. Львів. Було отримано 1978 балів або 86,34 %. Таким чином, персонал львівської філії компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» має високий рівень залучення (зона успіху).

Філія, розташована у Харкові, Києві. Було отримано 2150 балів чи 92,59 %. Таким чином, персонал харківської та київської філій компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» має високий рівень залучення (зона успіху).

Філія, розташована у Дніпро. Було отримано 378 балів, або 16,24 %. Таким чином, персонал філії у м. Дніпро має вкрай низький рівень залучення (зона деструктивності або зона опозиційності).

Третьою застосованою методикою стала модель «Нау Group». Тут також оцінимо середнє значення за групами респондентів та мірою розкиду даних навколо середньої арифметичної (або дисперсії). Цей статистичний розрахунок наведено у табл. 2.6.

Тут також спостерігається узгодженість думок респондентів у кожній із груп. Експерти пропонують оцінювати отримані дані шляхом складання середніх оцінок за кожним із семи показників та співвіднести отриманий бал з певною шкалою, представленою раніше. Таким чином:

- філії, які розташовані у м. Львові: було отримано 60,3 бали, що свідчить про високий рівень залучення персоналу;
- філії, які розташовані у містах Харкові, Києві: було отримано 67,4 бали, що свідчить про високий рівень залучення персоналу;

— філії, які розташовані у м. Дніпро: було отримано 30,8 балів, що свідчить про незадовільний рівень залучення персоналу (рівень залучення нижче середнього).

Таблиця 2.6. – Розрахунок середніх значень і відхилень по моделям взаємодії «Нау Group» ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

№ питання	Львів		Харків, Київ		Дніпро	
	середнє значення	дисперсія	середнє значення	дисперсія	середнє значення	дисперсія
1	9,348	0,885	9,778	0,548	5000	1,658
2	9,217	0,951	9,722	0,669	4,111	1,054
3	8,522	1,344	9,611	0,850	5,111	0,782
4	8,043	2,184	9,667	0,686	3,778	1,394
5	8,739	2,072	9,389	1,195	4,111	1,453
6	8,696	1,259	9,222	1,215	4,111	1,269
7	7,913	1,975	9,833	0,514	4,556	1,333

Джерело: складено автором

Четвертою застосованою методикою стала авторська методика оцінки залученості, запропонована Стівеном Уайтакер. Тут також відобразимо середню арифметичну за групами респондентів та середнє відхилення залежно від отриманих відповідей:

- Львів: середнє арифметичне складає 53,435, а дисперсія – 4,561;
- Харків, Київ: середнє арифметичне складає 53,667, а дисперсія – 5,921;
- Дніпро: середнє арифметичне складає 26,778, а дисперсія - 1,641.

Розрахунок критерію Манна Вітні:

- Львів-Харків, Київ: U-критерій Манна-Уїтні дорівнює 224. Критичне значення U-критерію Манна-Уїтні при заданій чисельності порівнюваних груп становить 132, що менше 224, рівень значущості більше 0,05, отже, статистично значущої відмінності рівня ознаки немає.

- Харків, Київ -Дніпро: U-критерій Манна-Уїтні дорівнює 0, критичне значення U-критерію Манна-Уїтні при заданій чисельності порівнюваних груп становить 42, що більше 0, рівень значимості менше 0,01, отже, відмінності рівня ознаки у порівнюваних групах статистично значущі;
- Львів-Дніпро: U-критерій Манна-Уїтні дорівнює 0, критичне значення U-критерію Манна-Уїтні при заданій чисельності порівнюваних груп становить 56, що більше 0, рівень значимості менше 0,01, отже, відмінності рівня ознаки у порівнюваних групах статистично значущі.

Спостерігаємо, що частка узгодженості відповідей по групам респондентів – висока.

Як було зазначено раніше, дана методика не мала рекомендацій по інтерпретації даних, тому для оцінки було вирішено застосувати модель інтерпретації результатів, запропоновану компанією «Aon Hewitt». Згідно з застосуванням методики інтерпретації даних, було отримано:

- філії, які розташовані у м. Львові: було отримано 236 балів або частка позитивних відповідей – 86,13 %, отже, персонал філії входить до зони високого залучення (зону успіху);
- філії, які розташовані у містах Харкові, Києві: було отримано 198 балів або частка позитивних відповідей – 91,67 %, отже, персонал філії входить до зони високого залучення (зону успіху);
- філії, які розташовані у м. Дніпро: було отримано 1 бал чи частка позитивних відповідей – 0,96%, отже, персонал філії входить у зону деструктивності (чи зону опозиційності).

Отримані результати чотирьох методик зведемо в таблицю (табл.2.7).

Таблиця 2.7. – Результати застосування чотирьох методик оцінки залучення персоналу торгової компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Методика	Модель оцінки залучення «Gallup Q12»	Модель взаємодії «Aon Hewitt»	Модель «Hay Group»	Авторська методика оцінки залученості, запропонована С. Уайтакер
Львів	196 балів з 252 бали: 77,78% - високий рівень залучення	1 978 балів або 86,34%: високий рівень залучення (зона успіху)	60,3 бали: високий рівень залученості	236 балів або частка позитивних відповідей – 86,13%: зона високого залучення (зону успіху)
Харків, Київ	202 бала з 216 балів: 93,52% - високий рівень залучення	2 150 балів або 92,59%: високий рівень залучення (зона успіху)	67,4 бали: високий рівень залученості	198 балів або частка позитивних відповідей – 91,67%: зона високого залучення (зона успіху)
Дніпро	27 балів з 108 балів: 25,00% - низький рівень залучення	378 балів або 16,24%: низький рівень залучення (зона деструктивності чи зона опозиційності)	30,8 балів: незадовільний рівень залученості та персоналу (рівень залученості та нижче) середнього)	1 бал або частка позитивних відповідей – 0,96%: зона деструктивності (або зона опозиційності)

Джерело: складено автором

Оцінюючи результати дослідження за всіма чотирма методиками, бачимо, що по кожному з філій були отримані результати, що не суперечать один одному:

— найвищий рівень залучення персоналу спостерігається у філії, розташованій в м. Львів. Слід ще відзначити, що одним з Пріоритетних напрямів розвитку системи управління персоналом у філії є формування та підвищення залучення співробітників. Грунтуючись на результатах проведеного комплексного дослідження, бачимо, що рівень залучення у філії – високий (найвищий щодо досліджуваних

філій). Отже, дії щодо формування залучення топ-менеджменту філій – успішні, співробітники згідно з результатами комплексного дослідження демонструють високий рівень залученості;

— високий рівень залученості за всіма методиками також спостерігається і у філії, розташованій у Львові. Згідно з попереднім дослідженням, частина елементів системи залучення розкрито в системі мотивації персоналу філії. Отже, стихійний розвиток системи залучення у рамках мотивації сприяло з того що рівень залучення персоналу у філії – високий;

— згідно з результатами комплексу методик, рівень залучення персоналу філії, розташованого в Дніпро – низький (або нижчий за середній). Даний фактор викликаний, перш за все, тим, що елементів залучення до компанії навіть в рамках мотивації – ні. Отже, відсутність елементів системи відбивається лише на рівні залученості персоналу – персонал демонструє вкрай негативну тенденцію.

Актуальним напрямом подальшого дослідження є порівняння різних показників діяльності філій виявлення впливу формування залученості на операційну і економічну діяльність торгової компанії.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ВПЛИВУ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

3.1. Аналіз впливу залучення персоналу на основні показники роботи торгівельної компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Проведемо дослідження фінансово-економічних показників філій та його динаміки, представлених раніше. Бачимо, що найбільший обсяг виручки доводиться на філії, які розташовані у м. Львові. Слід відзначити, що структурно (у тому числі – і за чисельністю співробітників) – це найбільша філія серед досліджуваних. Філії, розташовані у Харкові, Києві та Дніпрі – приблизно однакові за площею, але виторг від продажу у Харкові, Києві перевищує аналогічний показник у Дніпрі: на 33,09 % - у 2022р.; на 35,35 % - у 2021р.; на 54,65 % – у 2020 році. Цей показник ми пов'язуємо із залученням співробітників.

Тут хотілося б відзначити, кожен покупець після здійснення покупки отримує посилення проходження опитування по задоволеності сервісом.

Відповідно до звіту про задоволеність клієнтів покупками, покупці магазинів, розташованих у Львові та Харкові, Києві загалом задоволені обслуговуванням та асортиментом у магазині – вони високо оцінюють свій купівельний досвід.

Додатково, слід наголосити, що рівень задоволеності клієнтів збігається з рівнем залучення персоналу, тобто:

- найбільший рівень залучення серед досліджуваних філій спостерігається саме у Харкові, Києві, тут же – найвищий рівень задоволеності клієнтів;
- високий рівень залучення (але нижче, чим в Харкові, Києві) спостерігається також у Львові, тут же – високий рівень задоволеності клієнтів (також трохи нижчий, ніж у Харкові, Києві);

— низький рівень залучення персоналу філії, розташованого в Дніпро, схожий з рівнем задоволеності клієнтів.

Таблиця 3.1. – Задоволеність покупців відвідуванням магазинів ТОВ «РОЗЕТКА.УА», середній бал (5-бальна шкала)

Показник	Львів	Харків, Київ	Дніпро
Оцінка рівня задоволеності обслуговуванням у магазині	4,58	4,56	3,22
Оцінка рівня задоволеності, дружнім оточенням та спроможність допомогти	4,70	4,66	3,78
Оцінка рівня задоволеності знанням асортименту продавцем	4,57	4,63	4,24
Оцінка рівня задоволеності товарною пропозицією	4,41	4,50	4,24
Оцінка ефективності обслуговування	4,57	4,58	3,98
Загальне враження від покупок	4,56	4,56	3,96

Джерело: складено автором

Отже, ми зробили висновок, що виручка філій, задоволеність клієнтів і залучення персоналу – мають взаємозв'язок. Для підтвердження цієї гіпотези (або її спростування) потрібне додаткове дослідження.

Собівартість, валовий прибуток, комерційні та управлінські витрати - не залежать від персоналу компанії, отже, з економічних показників ефективності релевантність представляє лише виторг. Оцінимо інші показники досліджуваних філій, вони представлені в таблиці 3. Слід зазначити, що дані представлені виключно за 2023 рік, оскільки 2022 рік – не є показовим (магазини якийсь час були закриті).

Насамперед, відзначимо показник конверсії. Конверсія є співвідношення пасажирів, що увійшли до магазину, і реальних покупців, які здійснили покупку. Аналізуючи дані, виглядає їм, що найвищий відсоток конверсії спостерігається у філії, розташованій у Харкові, Києві – 30%, слідом – йде підрозділ, розташований у Львові. Найменший рівень конверсії – у філії, розта-

шованої в Дніпро. Ця тенденція відповідає рівню залученості персоналу, який був визначено в ході комплексного дослідження.

Таблиця 3.2. – Основні показники роботи магазинів торгівельної компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2023р.

Показник	Львів	Харків, Київ	Дніпро
Конверсія	25 %	30 %	8 %
Інвентаризаційні втрати	0,21 % від обороту 18000 євро	0 %	0,35 % від обороту 7664 євро
Плинність кадрів	21 %	0 %	30 %
Mystery Shopper	65 %	80 %	50 %
Продуктивність чол/міс	18600 євро	14000 євро	13000 євро
SPP (Sales per рax)	4,5 євро	3,2 євро	2,3 євро
Лікарняні листи	33 лікарняні листи, 248 днів, 7,5 днів середня тривалість	21 лікарняний лист, 260 днів, 12,4 дні	20 лікарняних, 275 днів, 13,75 днів середня тривалість

Джерело: складено автором

Другим показником, що є важливою для дослідження, є інвентаризаційні втрати. Тут слід зазначити, що один раз на рік у всіх філіях компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» проводиться інвентаризація. Інвентаризаційні втрати виникають унаслідок таких чинників, як крадіжки відвідувачами, помилки на касі, списання прострочених товарів (кондитерські вироби). У Харкові, Києві, філії компанії, що має розвинену систему залучення персоналу інвентаризаційних втрат ні. У Львів даний показник складає 0,21 % від обороту (або 18000 грн.), а в Дніпро – 0,35 % від обороту (або 7664 грн.). Згідно з нашою думкою, частка інвентаризаційних втрат також взаємопов'язана із залученням: співробітники уважніше стежать за майном компанії, роблять менше помилок на касі, особисто зацікавлені в успіху компанії.

Іншим показником є плинність кадрів. У Харкові, Києві плинність кадрів у 2023 році становила 0 % (жоден співробітник за рік не звільнився). У

Львові плинність склала 21 %, переважно покинули компанію рядові співробітники (продавці). У Дніпро показник плинності кадрів становить 30 %. Тут також можна зробити висновок, що чим вищий рівень залучення персоналу, там нижчий – плинність кадрів. Плинність кадрів вкрай негативно позначається на компанії: до того, як людина почне роботу, роботодавець вже витрачає на його гроші (перевірка, тренінг з безпеки, пропуск, проведення тренінгів з товарів та обслуговування клієнтів). Понад те, досвідчений продавець більше продасть, ніж новачок.

Наступним показником, що є важливим для торгової компанії, є рівень проходження таємних перевірок (або Mystery Shopper). Компанія ТОВ «РОЗЕТКА.УА» регулярно проводить моніторинг рівень обслуговування клієнтів. Раз на місяць прилітає «таємний покупець» і робить контрольну закупівлю. Він діє згідно з розробленим сценарієм та критеріями та оцінює всі стадії взаємодії з продавцем: вітання, розпізнавання потреб клієнта, пропозиція товару, знання товару, техніки продажі – 50 %. Цей тренд також відповідає рівню залученості персоналу.

Також хотілося б відзначити такий показник, як продуктивність однієї людини. Даний показник представляє собою співвідношення обороту і кількості працівників. Середній показник продуктивності у м. Львові складає 18600 грн. на людину на місяць. У Харкові, Києві середня продуктивність – 14000 грн. на одну особу на місяць. Даний показник у Львові вищий, проте в обох випадках – кожен із співробітників намагається максимально охопити всіх можливих покупців. Інша тенденція у м. Дніпро: тут незважаючи на те, що клієнтопотік вищий, продуктивність становить лише 13000 грн. на людину. Даний фактор ми пов'язуємо з опитуванням споживачів: клієнти відзначають порівняно низьку задоволеність прийомом у магазині, дружелюбність співробітників і їх бажання допомогти. Саме з даного фактора витікає й інший показник – середні продажі одного пасажира (sales per рах). Максимальні значення тут спостерігаються у Львові і Харкові, Києві (4,5 грн. і 3,2 грн. відповідно), і мінімальні – у м. Дніпро (2,3 грн.).

Цікавим напрямом є дослідження лікарняних працівників. У Львові у 2023 році було відкрито 33 лікарняні листки, кількість пропущених через хворобу людино-днів 248. У Харкові, Києві було відкрито 21 лікарняний листок, загальна кількість днів 260. Порівняно висока кількість лікарняних у Харкові, Києві (щодо Львова) пов'язана з екологічною обстановкою в країні в регіоні. Незважаючи на легкість відкриття лікарняного листа в Львів, проблем зі здоров'ям у Харкові, Києві, найбільша кількість лікарняних саме у Дніпро, що, на нашу думку, спричинено низьким рівнем залучення персоналу.

Отже, на прикладі трьох філій бачимо:

1. Філія, розташована у Харкові, Києві, має: високу задоволеність клієнтів, високу конверсію (30%), відсутність інвентаризаційних втрат і плинності кадрів, високий рівень проходження таємних перевірок, високу продуктивність персоналу, порівняно низьку кількість перепусток через хвороб. Дана філія є безперечним лідером за наведеними показниками і має сформовану систему залучення персоналу.
2. Філія, розташована у Львові, має: високий рівень задоволеності клієнтів, високу конверсію (25 %), порівняно невеликі інвентаризаційні втрати (0,21 % від обороту), плинність кадрів у 21 % та поріг проходження таємних перевірок вище за середній (65 %). Співробітники, незважаючи на можливість відходу на лікарняний, не зловживають цим, демонструють високу продуктивність. Ця філія має ряд елементів системи залучення, сформованих у рамках мотивації. Рівень залучення співробітників – високий.
3. Філія, розташована в Дніпро: має низький рівень задоволеності клієнтів, низьку конверсію (8 %), інвентаризаційні втрати (0,35 % від обороту), високий рівень плинності кадрів (30 %), низький рівень проходження таємних перевірок (5 0%) та низьку продуктивність. Період знаходження персоналу на лікарняному – найтриваліший із трьох досліджуваних філій. Філія немає системи залучення, що вид-

но з результатів опитування співробітників. Елементи нематеріальної мотивації у системі управління персоналом – відсутні.

Аналізуючи отримані результати, бачимо, що чим вищий рівень залучення співробітників, тим кращі показники, що мають «людський фактор». Отже, на базі компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» було підтверджено взаємозв'язок зростання рівня залученості та збільшення основних показників компанії, на які можуть вплинути співробітники. Отже, гіпотеза, яка полягає у припущенні, що система залучення персоналу істотно впливає на основні показники функціонування торгової компанії – була підтверджена.

3.2. Рекомендації щодо формування залучення співробітників торговельної компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

У ході проведеного дослідження було виявлено, що основою економічного успіху торгової компанії є формування залучення персоналу. Цей чинник простежується з прикладу підрозділів компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА»:

- у Харкові, Києві, де систему залученості цілеспрямовано формували – найвищі показники економічної ефективності;
- у Львові, де система залучення була сформована у рамках мотивації, також спостерігаються високі показники економічної ефективності.

У Дніпро, навпаки, система залучення не формувалася, у мотивації відсутні елементи нематеріального стимулювання, які могли б стати основою залучення персоналу. Відсутність елементів формування залучення співробітників спостерігається при дослідженні динаміки економічних показників торгової компанії: вони нижчі, ніж у філіях, що мають систему залучення (навіть створену в рамках системи мотивації).

Отже, актуальним завданням для торгових компаній є формування залучення персоналу.

Об'єднаємо представлені сімнадцять елементів у напрями розвитку залученості. Ця структура може виглядати таким чином, представленим у табл.

3.3. Для магазину у Львові розвиток наступних напрямів є актуальним спрощення планування, створення внутрішньокорпоративного форуму, оптимізація комунікації, заохочення особистих проектів, створення днів інформування, проведення спільних командотворчих заходів.

Розрахунок вартості реалізації даних напрямів в рік, в грн. наводиться нижче.

Таблиця 3.3. – Напрями підвищення залучення персоналу ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Ціль	Склад елементів	Захід
1	2	3
Поліпшення умов праці	Постановка конкретних цілей та завдань	Створення прозорої системи управління, де обговорюється досягнення цілей, планових показників та проблем філії. Проявом даного завдання стануть щомісячні збори.
	Спрощення планування	Впровадження сучасних інструментів з планування у процес роботи співробітників (деталізація та пріоритизація завдань, співзадачність, ведення календаря подій). Рекомендованим інструментом для реалізації стане дошка з застосуванням принципів Agile.
	Можливість вибору часу роботи	Наявність гнучкого графіка роботи, можливість самостійного вибору часу роботи працівником. Рекомендується ввести он-лайн графік, де кожен співробітник зможе підмінитися за домовленістю з іншим. Цей інструмент можна реалізувати в рамках внутрішньокорпоративних форумів.
	Підвищення продуктивності працівників за допомогою системи коротких перерв, збереження балансу робітника і особистого часу	Наявність і дотримання графіка обіду та пауз, балансу роботи та відпочинку.

1	2	3
	Створення затишній та комфортною робочою обстановки	Поява у філії місць відпочинку, обладнання його всім необхідним. На даний момент у всіх філіях є кімната відпочинку: кухня, диван, стіл та стільці. Рекомендується також купувати чай, кава, печиво, цукерки та фрукти.
Розвиток персоналу	Надання можливостей для розвитку співробітника	Регулярне проведення навчальних курсів із обов'язковим зворотним зв'язком від співробітників. Прозора система кар'єрного зростання. Можливість співробітників брати участь у конкурсі при появі вакансії на підвищення з отриманням зворотний зв'язок.
	Заохочення особистих проектів	Впровадження системи конкурсів особистих проектів співробітників із нагородженням переможців та учасників.

Джерело: складено автором

Спрощення планування. Для цієї мети корисним інструментом може стати застосування технології Agile та придбання SCRUM дошки, яка візуалізує виконану та майбутню роботу, спрощує організацію та відстеження всього потоку завдань. Вартість дошки 100 грн..

Створення внутрішньокорпоративного форуму в рамках месенджерів . Реалізацію цього заходу можна організувати у межах будь-якого месенджера, який має можливість багатоканального спілкування. Запропонований інструмент дозволить оптимізувати комунікацію всередині колективу, підвищити прозорість управління, що загалом позначиться на кліматі у колективі. Середня вартість розробки мобільного додатка для iOS та Android з версією для персонального комп'ютера становитиме 1625 грн.. Подальше обслуговування програми для персоналу з боку розробника – не потрібно.

Оптимізація комунікації. Для цієї мети рекомендується проводити раз на місяць збори, на яких обговорюватимуться результати діяльності, поточні проблеми і способи їх рішення, визначатися завдання на поточний період і так далі. Вартість даного заходи можна порахувати виходячи з вартості оплати праці. Середня зарплата в компанії 1500 грн., вартість одного

години 9 грн.. 14 осіб x 9 грн. = 126 грн.. Вартість за рік становитиме $126 \times 12 = 1512$ грн..

Заохочення особистих проектів. Для цієї мети можна зробити скриньку – скарбничку ідей, яка призначена для збору ідей та пропозицій щодо покращення роботи магазину. У рамках щомісячних зборів рекомендується нагороджувати працівників, які запропонували і реалізували найкращі ідеї і проекти. за думці автора, цей бюджет може становити 100 грн. на місяць (або 1200 грн. на рік).

Створення днів інформування. Для цієї мети рекомендується придбати дошку для висвітлення ключових подій у житті компанії, економічних показників та КРІ, днів народження співробітників. Вартість 60 грн..

Розвиток системи корпоративних заходів, які навчають програм. Необхідно впровадити систему корпоративних і навчальних заходів, мають мету, як підвищити кваліфікацію співробітників, так і рівень їх задоволеності працею, покращити соціально-психологічний клімат у колективі.

Бюджет на реалізацію цього заходу пропонується взяти укрупнено в 2 000 грн.. У середньому вартість корпоративного заходу 500 грн., 2 заходи на рік коштуватимуть фірмі 1000 грн.. Навчання персоналу необхідно проводити 3-4 рази на рік, вартість тренінгу 250 грн. або 1000 грн. на рік. Разом 2000 грн. в рік. Витрати на формування залучення персоналу представлені у табл. 3.4.

Таким чином, витрати на формування залучення персоналу становитимуть 6497 грн.. Додатково слід зазначити, що запропоновані рекомендації щодо формування залученості персоналу можуть застосовуватися в діяльності будь-якої торгової організації, що має алогічні характеристики діяльності та кадрового складу. Одним з ключових показників ефективності роботи магазину є конверсія. конверсії на 5 % дозволяє збільшити оборот на 20 %.

Таблиця 3.4. – Витрати на формування залучення у персоналу торгової компанії

Захід	Річні витрати
Створення внутрішньокорпоративних форумів у рамках месенджерів, впровадження додатків для комунікації співробітників	1625
Оптимізація комунікації	1 512
Розвиток системи корпоративних заходів, навчальних програм	2000
Заохочення особистих проєктів	1200
Створення днів інформування	60
Спрощення планування	100
Разом	6497

Джерело: складено автором

Залежність обороту від конверсії була розрахована автором так: кількість покупок (або середня кількість чеків) складає 25 % від всього клієнтопоток у 5500 осіб або 1375 чеків (покупок).

Середній чек складає 15 грн.. При кількості покупок на день в 1375 чеків обсяг продажів становитиме 20625 грн. на день або 618750 грн. на місяць, або 7425000 грн. на рік.

При конверсії 30% при клієнтопоток у 5500 кількість покупок складе 1650 чеків на день. При середньому чеку 15 грн. оборот продажів на день становитиме 24750 грн. (742500 грн. на місяць або 8910000 грн. на рік).

Отже, збільшення щомісячного і щорічного обсягу продажів складе 20 %. Таким чином, збільшення конверсії на 5 % наводить до збільшення обороту на 20 %.

Реалізація програми з формування залучення персоналу сприяє збільшенню активності продавців в торговому залі, що в свою черга відбивається на збільшенні кількості покупок та призводить до збільшення конверсії. Різниця у кількості обслужених клієнтів активним та неактивним продавцем, за досвідом автора, відповідає різниці у конверсії в 1 %. Підвищення конверсії на 1% призведе до збільшення обороту на 4% відповідно до наведених вище

розрахунків. Річний оборот з 7425000 грн. зростає до 7722000 грн.. Додатковий дохід складе $297\ 000 * 3,87\ %$ (чиста рентабельність продажів) = 11494 грн. на рік. Заходи щодо формування залучення автор пропонує розглядати як інвестиційний проект. Отже, ми можемо порахувати ROI (Return of investment).

$ROI = (\text{дохід від проекту} - \text{вартість інвестицій}) / \text{вартість інвестицій} * 100\%$.

$$ROI = (11494 - 6497) / 6497 * 100\% = 77\%$$

Вкладення коштів в даний проект рентабельно.

ВИСНОВКИ

Було виявлено, що під залученням слід розуміти: фізичний, емоційний та інтелектуальний стан працівника по відношенню до організації, а також їхню особисту зацікавленість у розвитку компанії, що стимулюють докладання великих зусиль у рамках посадових обов'язків, мотиватор до підвищення якості праці та відповідальності, що досягається певними діями з боку керівництва компанії, започаткована мета яких – досягнення стратегічних цілей компанії розвитку бізнесу. Основними напрямками формування залученості є: постановка конкретних цілей та завдань, надання можливостей для розвитку співробітника, своєчасне заохочення, спрощення планування, створення днів інформування, заохочення особистих проєктів, свобода у прийнятті рішень, можливість вибору часу роботи, проведення спільних свят, спільна участь у благодійних заходах, створення довірчих відносин, створення внутрішньокорпоративного форуму, підвищення продуктивності співробітників за допомогою системи коротких перерв, створення затишної та комфортної робочої обстановки, збереження балансу робочого та особистого часу, оптимізація комунікації, створення рівних можливостей та компенсаційна політика. Було наголошено, що єдиний підхід до формування системи залучення – відсутній. Структура елементів залежить від конкретного кадрового складу підприємства.

Було проведено дослідження актуального стану залучення персоналу компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Насамперед, тут слід зазначити, що дослідження було побудовано на кшталт study case, саме опис випадку підприємства ТОВ «РОЗЕТКА.УА» розуміння значення залученості персоналу для господарської діяльності підприємства роздрібною торгівлі.

На базі трьох підрозділів компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (філії, розташовані в Львові, Харкові, Києві та Дніпро) було виявлено, що формування залучення персоналу є важливим завданням. У ході комплексного дослідження було виявлено:

- філія, розташована у Харкові, Києві, має не тільки сформовану систему залучення, але також: високу задоволеність клієнтів, високу конверсію (30 %), відсутність інвентаризаційних втрат і плинності кадрів, високий рівень проходження таємних перевірок, високу продуктивність персоналу, порівняно низьку кількість перепусток через хвороби;
- філія, розташована у Львові, має сформовану систему залучення в рамках мотивації і наступні показники: високий рівень задоволеності клієнтів, високу конверсію (25 %), порівняно невеликі інвентаризаційні втрати (0,21 % від обороту), плинність кадрів у 21 % та поріг проходження таємних перевірок вищий за середній (65 %);
- філія, розташована у Дніпро, не має елементів формування залученості персоналу і також: має низький рівень задоволеності клієнтів, низьку конверсію (8 %), інвентаризаційні втрати (0,35 % від обороту), високий рівень плинності кадрів (30 %), низький рівень проходження таємних перевірок (50 %) та низьку продуктивність.

Отже, спостерігаємо, що чим вищий рівень залучення співробітників, тим кращі показники, що мають «людський фактор». Таким чином, на базі компанії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» було підтверджено взаємозв'язок зростання рівня залученості та збільшення основних показників компанії, на які можуть вплинути працівники. Реалізація програми з формування залучення персоналу сприяє збільшенню активності продавців в торговому залі, що в свою черга відбивається збільшення кількості покупок і призводить до збільшення конверсії.

Мета, що полягає в описі випадку підприємства ТОВ «РОЗЕТКА.УА» для розуміння значення залучення персоналу для господарської діяльності підприємства торгівлі – досягнуто, завдання, поставлені в дослідженні, виконані. Залучення персоналу істотно впливає на господарську діяльність підприємства роздрібною торгівлі.

У майбутньому дослідження може продовжитися з допомогою проведення аналізу ефективності застосування різних напрямів на формування залученості персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артемчук М. Д. Аксіологічні аспекти права на працю як фундаментальна основа організації праці та управління співробітниками. Культурологічний альманах. 2023. № (3). С. 111–117.
2. Бахмутова Л. М. Дослідження задоволеності працею як вагомого чинника ефективної міжособистісної взаємодії в умовах довготривалих польових експедицій. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2019. № 2-3 (17). С.7-18.
3. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2022. № (1). С. 158-162.
4. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с.
5. Гура Н.А., Вельдбрехт О.О. Опитувальник задоволеності роботою: факторна структура та психометричні властивості. Psychological journal. 2021. № 6 (50). С.7-20.
6. Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. Modern Economics. 2020. № 21(2020). С. 30-36.
7. Василик А.В., Великород Д.С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. Приазовський економічний вісник. 2019. № 3 (14). С. 328-336.
8. Данченко О.Б., Дзюба Т.В. Маркетингові дослідження у проєктах: навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 224 с.
9. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 11–17.

10. Дончевська Н.П. Задоволеність працею персоналу організації, її форми та вплив на ефективність діяльності підприємства. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2022. № 14. С.112-115.
11. Заєць Г.П. практичний інструментарій мотивації та стимулювання персоналу підприємств залізничного транспорту. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. 2019. № 2 (19). С. 144-150.
12. Запорожцева К. І. Взаємозв'язок задоволеністю працею та лояльності персоналу організації : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 053 «Психологія» / наук. керівник А. П. Поплавська. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 79 с.
13. Кихтюк О. Роль мотиваційних чинників в організаційній поведінці: теоретико-методологічний аналіз. Психологічні перспективи. 2019. № 33. С. 152-162.
14. Колот А. М., Грішнова О.А., Герасименко О.О. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. К. : КНЕУ, 2009. 711 с.
15. Колот А.М., Герасименко О.О., Герасименко О.А. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ, 2020. 33 с.
16. Колот А. М., Герасименко О.О. Соціально-трудова розв'язок в XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. Демографія та соціальна економіка. 2019. № 1. С. 97-125.
17. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8345>
18. Лизанець А.Г., Пугачевська К.Й., Човрі Д.В. Управління трудовою активністю персоналу підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 36. С. 193-198.

19. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий періоди. Академічний огляд. 2022. № 2 (57). С.171-186.
20. Моцна С., Байер О. Особливості зв'язку між задоволеністю роботою та оцінкою ефективності представників групи професій «людина – техніка». Problems of modern psychology. 2019. Iss. 43. С. 167-186.
21. Пижова М.О. Право на справедливую оплату праці як різновид соціально-економічних прав. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2021. № 64. С. 176-179.
22. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. Бізнес Інформ. 2021. №5. С. 378–384.
23. Сало Я., Павличенко А. Вплив мотивації праці на якість трудового життя працівників. Економіка та суспільство. 2021. № (26). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/321/307>
24. Сукрушева Г. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2022. № (35). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1126/1084>
25. Терзи О.О. Корекція та профілактика синдрому емоційного вигорання у лікарів [Електронний ресурс] / О.О. Терзи // Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди. Психологія. – 2017. – Вип. 1 (57). – Режим доступу: <https://www.onmedu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8080/Terzy.pdf?sequence=1&isAllowed>
26. Трудове право України: підручник (за ред. проф. О. М. Ярошенко). Харків: Вид-во 2022. – 376 с.
27. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.
28. Bellet C., De Neve, J.-E., Ward G. Does Employee Happiness have an Impact on Productivity? . 2019. № 13. 61 p.

29. Hoppock R. Job Satisfaction. Harper and Brothers, New York and London, 1935. 306 p.
30. John W. Newstrom and Keith Davis. Organizational Behavior: Human Behavior at Work (Eleventh). New York: McGraw-Hill/ Irwin. 2002. 534 p.
31. Luthans F. Organizational Behavior an evidence-based approach, 12 Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston. 2011. 592 p.
32. Maslach, C., & Leiter M. P. Early Predictors of Job Burnout and Engagement. Journal of Applied Psychology. 2008. № 93(3). № 498–512.
33. OHara J. Computerization of nuclear power plant emergency operating procedures / J. Higgins, W. Stubler. – NY: Brookhaven National Laboratory Upton. – 2000. – P. 350-364.
34. Park J. The operators' non-compliance behavior to conduct emergency operating procedures – comparing with the complexity of the procedural steps / J. Park,
35. Robbins S.P., Judge T.A. Essentials of Organizational Behavior. 14th Edition, Pearson Education, Inc., London. 2018. 352 p.
36. W. Analysis and classification of human error / W. Rouse, S. Rouse // IEEE Transactions on Systems. Man & Cybernetics. – 1983. – Vol.13 (4). – P.539-549.
37. Sedarmayanti Hj. Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya. 2009. 244 p.
38. Steger M.F. Meaning in life and in work. The Oxford Handbook of Meaningful Work. 2019. P. 207–220.
39. W. Jung // Journal of the Korean Nuclear Society. – 2003. – Vol. 35, № 5. – P. 412-425.

ДОДАТКИ