

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління зайнятістю персоналу на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «ЕПЦЕНТР К», м. Київ)

Студентки 4 курсу 10 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Волощук Вікторії
Ігорівни

Науковий керівник:
кандидат наук з
державного управління, доцент

Кандагура Катерина
Сергіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 07 Менеджмент

Освітня програма 073 Управління бізнесом

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20 _____ р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Волощук_Вікторії_Ігорівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
«Управління зайнятістю персоналу на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від « _____ » _____

№ _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи є дослідження теоретичних підходів до розуміння сутності зайнятості персоналу на сучасних підприємствах. У роботі проаналізовано підходи до розуміння сутності дефініції «зайнятість населення» вітчизняними та закордонними науковцями. На підставі проаналізованих теоретичних підходів надано визначення зайнятості персоналу на державному рівні та рівні окремих підприємств. На державному рівні зайнятість персоналу визначена як форма регулювання ринку праці, за якої враховуються та не протиставляються інтереси обох суб'єктів соціально-трудова відносин: і роботодавців, і найманих працівників. Таким чином, упровадження зайнятості персоналу як на рівні окремих підприємств, так і на рівні держави в цілому, дозволить зробити бізнес більш відповідальним, підвищити рівень економічної активності населення, зробити підприємства й організації більш конкурентними на ринку праці в умовах інформатизації та диджиталізації сучасного суспільства.

Об'єкт дослідження є процес зайнятості персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження є теоретичні та прикладні аспекти зайнятості персоналу ТОВ «Епіцентр К».

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи управління зайнятістю персоналу на підприємстві

- 1.1 Комплекс зайнятості персоналу та її структура
1.2 Фактори впливу зайнятості персоналу та її структура

Розділ 2. Діагностика процесу управління зайнятістю персоналу ТОВ «Епіцентр К»

- 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства
2.2 Оцінка ефективності існуючої зайнятості персоналу на підприємстві

Розділ 3. Напрями вдосконалення управління зайнятістю персоналу підприємства ТОВ «Епіцентр К»

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	Гаранти освітніх програм (ОП), студенти
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи (ВКР)	до 16.10.22 р.	Гаранти ОП, наукові керівники, студенти
3.	Складання плану випускної кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання	до 14.11.22 р.	Гаранти ОП, наукові керівники, студенти

4.	Рецензування плану випускної кваліфікаційної роботи	до 01.12.22 р.	Гаранти ОП, наукові керівники
5.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.02.23 р.	Наукові керівники, студенти
6.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються ВКР	31.01.23 - 25.02.23 р.	Керівники практики від ЗВО та підприємств, студенти
7.	Захист практичної підготовки	26.02.23 - 28.02.23	Керівники практики від ЗВО, студенти
8.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.23 р.	Наукові керівники, студенти
9.	Захист звіту з практичної підготовки	до 28.02.23 р.	Керівники практики від ЗВО та підприємств, студенти
10.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.03.23	Наукові керівники, студенти
11.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	Студенти
12.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 30.04.23 р.	Студенти
13.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 10.05.23 р.	Науковий керівник
14.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Комісія з попереднього захисту
15.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Завідувач кафедри
16.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	До 01.06.23 р.	Декан ФЕМП
17.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання « _____ » _____ 20____ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, ініціали, прізвище)

Відмітка про попередній захист

_____ (дата)

_____ (підпис, ініціали, прізвище,

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

_____ (підпис, ініціали, прізвище)

Завідувач

кафедри

_____ (підпис, ініціали, прізвище)

« _____ » 20__ р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління зайнятістю персоналу на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено особливості зайнятості персоналу на прикладі ТОВ «Епіцентр К». Проведено аналіз основних показників діяльності підприємства, його організаційно-кадровий аудит. Проаналізовано систему стимулювання праці персоналу на ТОВ «Епіцентр К». Розроблено рекомендації щодо формування сучасних механізмів стимулювання персоналу ТОВ «Епіцентр К».

Ключові слова: зайнятість персоналу, стимулювання персоналу, праця, розвиток кар'єри.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

« Employment management the enterprise »

(based on materials LLC «Epicenter K », Kyiv)

In the final qualifying work, the peculiarities of personnel employment are investigated on the example of LLC "Epicenter K". An analysis of the main indicators of enterprise activity, its organizational and personnel audit is carried out. The system of incentives for labor of personnel at LLC "Epicenter K" is analyzed. Recommendations on the formation of modern mechanisms for stimulating the personnel of LLC «Epicenter K» have been developed.

Keywords: staff employment, staff incentives, labor, career development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАЙНЯТІСТЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	13
1.1 Комплекс зайнятості персоналу та її структура.....	13
1.2 Фактори впливу зайнятості персоналу та її структура.....	19
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗАЙНЯТІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПЦЕНТР К».....	26
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	26
Загальні відомості про підприємство:.....	26
2.2 Оцінка ефективності існуючої зайнятості персоналу на підприємстві .	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАЙНЯТІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПЦЕНТР К».....	47
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Досягнення зайнятості персоналу на робочому місці вимагає вивчення та впровадження ефективних підходів, які адаптовані до відображення сучасних тенденцій ринку праці, соціальних та економічних факторів та потенційних переваг для конкуренції. Наше дослідження дасть безцінне розуміння для «Епіцентру К», а також для розробки та впровадження оптимізованої політики зайнятості, яка задовольнятиме як потреби персоналу, так і загальну стратегію розвитку компанії.

Рівень дослідженості теми. Проблематика формування та розробки напрямів стратегічного розвитку на підприємстві є предметом наукових досліджень багатьох науковців, до яких можна віднести Грінченко О. Ю., Павлюк Т. І., Костаков В. Г., Нікіфорова А. А., Серeda О. Г.. У працях наведених дослідників розкрито питання формування суті та принципів стратегічного управління. Однак, подальшого вивчення потребують питання, які стосуються обґрунтування методів та заходів управління стратегічним розвитком підприємства в сучасних економічних умовах.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних підходів до розуміння сутності зайнятості персоналу на сучасних підприємствах. У роботі проаналізовано підходи до розуміння сутності дефініції «зайнятість населення» вітчизняними та закордонними науковцями. На підставі проаналізованих теоретичних підходів надано визначення зайнятості персоналу на державному рівні та рівні окремих підприємств. На державному рівні зайнятість персоналу визначена як форма регулювання ринку праці, за якої враховуються та не протиставляються інтереси обох суб'єктів соціально-трудова відносин: і роботодавців, і найманих працівників. Таким чином, упровадження зайнятості персоналу як на рівні окремих підприємств, так і на рівні держави в цілому, дозволить зробити

бізнес більш відповідальним, підвищити рівень економічної активності населення, зробити підприємства й організації більш конкурентними на ринку праці в умовах інформатизації та диджиталізації сучасного суспільства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- дослідити сутність зайнятості персоналу, організацію та управління персоналом;
- визначити поняття зайнятості персоналу, дослідити чинники, що визначають її;
- здійснити аналіз зайнятості персоналу ТОВ «Епіцентр К» ідентифікувати проблеми її розвитку;
- здійснити аналіз зайнятості персоналу діяльності підприємства на ринку;
- оцінити зайнятість персоналу ТОВ «Епіцентр К»;
- надати рекомендації щодо удосконалення зайнятості персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес зайнятості персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти зайнятості персоналу ТОВ «Епіцентр К».

Методи дослідження. У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів діагностичного аналізу, оцінку та експерименту. Вони були використані у аналізі зайнятості персоналу підприємства. Практичні методи дослідження включають інструменти метод екстраполяції, аналіз літератури, логічний аналіз, метод обробки та узагальнення даних, порівняльний аналіз, графічний метод, метод побудови аналітичних таблиць та інші методи.

Інформаційне забезпечення роботи. У процесі виконання роботи було використано сервіси фінансової звітності та статистики України, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. У процесі аналізу гнучкої політики зайнятості підприємства використані дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «Епіцентр К».

Практичне значення проведення дослідження полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані для удосконалення зайнятості персоналу підприємства.

Елементи наукової роботи полягають у розробці заходів, рекомендацій щодо зайнятості персоналу підприємства на основі запропонованих напрямів вдосконалення.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 48 сторінок, в т.ч. 9 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел містить 18 найменувань, викладених на 3 сторінках. Робота містить 4 додатки, викладених 6 на сторінках.

РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи управління зайнятістю персоналу на підприємстві

1.1 Комплекс зайнятості персоналу та її структура.

Виробництво та просування продукції разом із зовнішньоекономічною діяльністю є обов'язковими для успіху підприємств. Здатність конкурувати за кордоном значною мірою залежить від цих факторів. Звичайно, технічний потенціал підприємства є ключовим для його успіху. Завдяки впровадженню суворого контролю якості компанія створила надійну систему доставки продукції. Встановлення сучасного обладнання та ефективний маркетинг є ключовими складовими для досягнення перемоги на бізнес-арені. Ефективна система управління в поєднанні з професійними та ефективними співробітниками є невід'ємною частиною успіху компанії. Найважливішою складовою підприємства є працівники. Управління персоналом є таким же важливим, як і управління діяльністю.

Розберемося з природою цих термінів докладніше. Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення» зайнятість – це не заборонена законодавством діяльність осіб, пов'язана із задоволенням їх особистих і суспільних потреб з метою одержання доходу (заробітної плати) у грошовій або іншій формі, а також діяльність членів однієї сім'ї, які здійснюють господарську діяльність або працюють у суб'єктів господарювання, заснованих на їх власності, у тому числі безоплатно [1, 2, 3]. Саме трактовка зайнятості як діяльності окремих осіб покладена в основу досліджень більшості вітчизняних науковців. Однак деякі вчені (Грінченко О. Ю, Павлюк Т. І., Костаков В. Г., Нікіфорова А. А., Серeda О. Г.) розглядають питання зайнятості на макроекономічному рівні. При цьому одні автори акцентують увагу на впливі зайнятості на ринок праці, інші – на ролі зайнятості в житті людини. З розвитком економіки та інформаційного середовища, наприкінці 1970-х років, у зв'язку з коригуванням економічної структури західних країн, зміною участі працівників у трудовій діяльності,

з'явилися нові форми організації праці та поява більш гнучкі, персоналізовані та нестандартні форми зайнятості (наприклад, неповний робочий день, неповний робочий день або робота на тиждень, короткострокові контракти, робота вдома), називаються в різних джерелах нестандартними, гнучкими, дистанційними. форми зайнятості [4].

Ця тенденція зайнятості спрямована на зменшення витрат на реструктуризацію економіки за рахунок:

- гнучкості регулювання робочого часу (забезпечення гнучкого графіка роботи та ненормованого робочого дня);
- гнучкості в питаннях компенсації (за допомогою методу);
- гнучкості у використанні форм і методів соціального захисту робітників.

Усі названі вище чинники можна одне й те саме явище в сучасній системі соціально-трудових відносин, яке почало виникати в 60-роках 20 ст., а в сучасному світі, особливо в умовах пандемії, отримало значного розвитку. Йдеться про нові форми регулювання соціально-трудових відносин, які відрізняються від стандартних особливостями в організації робочого часу, оплати праці або робочим місцем.

Вивільнення персоналу – це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства [5].

Звільнення персоналу підприємства вимагає:

- дотримання трудового законодавства;
- чітких, максимально об'єктивних критеріїв добору;
- прив'язки до робочих місць;
- мінімізації витрат і одержання економії;

- запобігання наступних і пов'язаних з вивільненням витрат;
- відкритості;
- інформування;
- компенсацій і допомоги у працевлаштуванні.

Слід уникати або звести до мінімуму надмірності, де це можливо, використовуючи всі наявні можливості. Якщо раціоналізацію кадрової структури неможливо здійснити без зусиль за рахунок підвищення мобільності, перенавчання на нові професії та створення нових робочих місць, то в критичних ситуаціях доведеться вдаватися до скорочення. Такі заходи є соціально вимушеними і негативними .



Рис. 1.1. Складові зайнятості персоналу підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Джерело: [18]

В управління персоналом входять наступні компоненти:

1. Рекрутинг та підбір персоналу: Залучення та відбір експертів і, можливо, кваліфікованих працівників є важливою практикою, яка відповідає потребам посад і організації в цілому [18] .

2. Навчання та розвиток: щоб підвищити продуктивність і адаптацію до змін на робочому місці, працівникам пропонують численні шанси професійно рости, розвивати навички та отримувати нові знання. Ці можливості спрямовані на підвищення їх професійного та особистісного розвитку [18].
3. Мотивація та винагорода: мотивація працівників на досягнення досконалості в роботі залежить від системи заохочень і винагород, які визнають їхню відповідальну поведінку та найкращі результати [18].
4. Оцінка та управління продуктивністю: управління ефективністю роботи співробітників включає визначення їхніх сильних сторін і областей для вдосконалення, оцінку їх прогресу та вжиття заходів для оптимізації їх роботи для підвищення ефективності. Це важливий процес, який допомагає компаніям досягати своїх цілей [18].
5. Управління трудовими відносинами: це встановлення та підтримка гармонійних відносин між працівниками та керівництвом підприємства, розв'язання конфліктів, забезпечення соціального захисту та дотримання працівниками прав та обов'язків [18].
6. Створення корпоративної культури: це формування спільних цінностей, норм та принципів, які сприяють створенню єдності та командного дусу в колективі, підтримують відчуття приналежності та залученості працівників до спільних цілей підприємства [18].
7. Управління талантами: це ідентифікація та розвиток ключових талантів в організації, створення резерву на майбутнє лідерство, а також залучення та утримання високопотенційних працівників.

Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності та якості праці, зниженню текучості кадрів, стимулює інноваційність та творчий потенціал колективу, а також позитивно впливає на репутацію підприємства як роботодавця.

Таким чином, управління персоналом є необхідною складовою успішного функціонування підприємства в умовах глобалізації та конкурентного ринку,

а його ефективність значно впливає на конкурентоспроможність продукції компанії на міжнародному рівні.

Відповідно до трудового законодавства при звільненні за скороченням штатів переважне право на залишення на роботі надається [6] :

- працівникам з більш високою продуктивністю праці і кваліфікацією;
- сімейним працівникам (тим, що мають двох і більше дітей і тим, у родині яких немає інших осіб із самостійним заробітком) - у випадку рівної продуктивності праці;
- працівникам, що мають тривалий стаж безупинної роботи у даному підприємстві;
- працівникам, що отримали у підприємстві професійне захворювання;
- працівникам, що підвищують свою кваліфікацію без відриву від виробництва у вищому і середньому спеціальному навчальному закладах відповідно до виконуваної роботи.

У випадку скорочення штату, адміністрація має законне право згідно з трудовим законодавством переводити працівників на аналогічні посади з метою забезпечення підприємства найбільш кваліфікованими кадрами. Це означає, що більш досвідчені працівники, які втрачають свої попередні посади, можуть бути переведені на нові посади, тоді як менш кваліфікований працівник може бути звільнений згідно з встановленими підставами.

При скороченні штату, працівники, що звільняються, можуть бути розділені на дві категорії:

1. Особи, які не пройшли атестацію, систематично порушують дисципліну або не підходять для підприємства з тієї причини, що функції, які вони виконували, стали зайвими або неактуальними.
2. Працівники, яких підприємство бажає залишити, проте в новій ролі чи змінній посаді.

Для працівників, які звільняються, розумним є пропонувати роботу у письмовому вигляді, вказуючи всі наявні вакансії. Вперше таке пропозицію робиться в день оголошення про майбутнє звільнення, оскільки працівник має право на переведення на вакантну посаду. Вдруге пропозицію робиться в день звільнення, оскільки судові органи перевіряють законність розірвання трудового договору саме на цей момент. Крім того, у людини може змінитися думка про певну роботу або у підприємства можуть відкритися нові вакансії.

Скорочення чисельності штату, невідповідність працівника займаній посаді та виконуваній роботі або хвороба можуть бути підставами для розірвання трудового договору. У таких випадках, якщо на підприємстві існує виборчий профспілковий орган, розірвання трудового договору повинно бути попередньо узгоджене з цим органом. Після такої узгодження виборчим профспілковим органом може видаватися постанова, яка оформлює розірвання трудового договору.

Процес звільнення працівників з підприємства визначається відповідними статтями Кодексу законів про працю [6].

Звільнення за скороченням штатів може бути оскаржене у судовому порядку. Основним доказом для судового органу, що підтверджує проведення заходів зі скорочення штатів, є:

- штатний розпис з відповідними змінами;
- накази (документи) відносно зміни структури підприємства;
- документи на виплату заробітної плати до і після скорочення штатів;
- обліковий склад працюючих і т. д.

Обов'язок адміністрації підприємства – довести суду факт необхідності скорочення чисельності або штатів. У випадку прийняття судом рішення про неправильні або незаконні дії адміністрації, покладається як адміністративна, так і матеріальна відповідальність на посадову особу [7].

Відповідно до трудового законодавства, працівнику не може бути повідомлено про майбутнє звільнення протягом періоду тимчасової непрацездатності або чергової відпустки.

Менеджер з персоналу має відповідальність проводити заняття з працівниками, які звільняються, щодо правильного складання резюме, проходження інтерв'ю на різних підприємствах та надавати допомогу у пошуку роботи. Крім цього, він також може пояснити працівникам, як стати на облік у Службу зайнятості та надати інформацію щодо доступних можливостей зайнятості, професійного розвитку та перекваліфікації. Це допомагає працівникам ефективно адаптуватися до змін на ринку праці та знайти нові робочі місця після звільнення.

1.2 Фактори впливу зайнятості персоналу та її структура

Політика зайнятості населення являє собою систему регуляторних заходів і дій соціально-економічного, адміністративно-організаційного та правового характеру, які здійснюються державними і соціальними інститутами та спрямовані на забезпечення оптимального функціонування й розвитку сфери соціально-трудова відносин, у тому числі національного ринку праці, з метою забезпечення повної зайнятості [8].

Державна політика зайнятості населення виконує важливу роль у взаємозв'язку економічної та соціальної політики держави. Вона визначає ієрархію цілей та завдань для регулювання пропорцій у суспільному відтворенні, а також сприяє соціально-економічному розвитку суспільства. Державна політика зайнятості населення безпосередньо впливає на добробут людей, що є передумовою для зростання якісних і кількісних характеристик робочої сили.

Політика зайнятості населення використовує різноманітні заходи та стратегії для цілеспрямованого впливу на ринок праці та працездатність населення. Цей політичний інструментарій спрямований на ефективний

розподіл робочої сили за галузями економіки та з урахуванням географічних та професійних характеристик працівників..

Економіко-географічні умови окремих регіонів країни, їх спеціалізація виробництва і рівень соціально-економічного розвитку призводять до виникнення регіональних відмінностей у зайнятості населення та умовах розвитку робочої сили. Ці відмінності враховуються при розробці програм зайнятості, спрямованих на розвиток конкретних територій.

В політиці зайнятості розрізняються два рівні впливу - загальнонаціональний і регіональний, і визначені конкретні сфери та компетенції структур, які залучені до процесу прийняття рішень.

На державному рівні для контролю та впливу на зайнятість населення використовуються різноманітні соціально-економічні регуляторні інструменти. Ці інструменти включають надання фінансової підтримки, таких як кредити, субсидії, пільги та дотації підприємцям, а також регулювання рівня й ставок прибуткового податку. Держава також впливає на кількісні співвідношення між попитом і пропозицією робочої сили за допомогою адміністративно-організаційних механізмів. Це може включати встановлення квот на працевлаштування, укладання контрактів з підприємцями, вибіркове оподаткування, зміну пенсійного віку, регулювання тривалості робочого часу та контроль за міграцією робочої сили й її мобільністю. Законодавчі акти також визначають процеси формування та використання робочої сили.

Більшість завдань державної політики зайнятості населення вирішується на регіональному рівні, де регіональні органи державного управління використовують різноманітні інструменти для забезпечення збалансованості регіональних ринків праці та умов розширеного відтворення робочої сили.

Зміст політики зайнятості населення становить сукупність дій та заходів загальнодержавних і регіональних установ, спрямованих на зближення

структури і пропозиції робочої сили, попиту на неї, тобто на досягнення відповідності між ними. Ці дії та заходи прямо або опосередковано впливають на параметри функціонування національного ринку праці, розширене відтворення робочої сили. До основних з них належать: працевлаштування, в тому числі тимчасове та за межами держави, професійне навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікація, профінформація, організація громадських, тимчасових та сезонних робіт, сприяння розвитку всіх форм зайнятості та збереженню і створенню нових робочих місць [8].

Державна служба зайнятості населення в Україні виступає безпосереднім організатором і провідником заходів, спрямованих на регулювання зайнятості. Ця служба має законодавчо визначені повноваження. Для виконання своїх завдань, державна служба зайнятості має структурні підрозділи, що називаються центрами зайнятості різного рівня. Ці центри зайнятості виконують функції, які раніше були покладені на робочі органи виконавчої дирекції фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття.

Державна служба зайнятості України була створена у 1991 році з метою реалізації політики зайнятості населення і забезпечення громадянам соціальних гарантій у сфері зайнятості. Вона виконує різноманітні функції, серед яких:

- аналізує і прогнозує попит і пропозицію на робочу силу та інформує населення, державні органи управління про стан ринку праці;
- консультує громадян, власників підприємств, установ і організацій про можливість одержання роботи і забезпечення робочою силою, вимоги до професії та з інших питань;
- веде облік вільних робочих місць і громадян, які звертаються з питань працевлаштування;

- надає допомогу громадянам у підборі бажаної роботи та власникам підприємств, установ, організацій або уповноваженим ними органам у підборі працівників;
- організовує за необхідністю професійну підготовку і перепідготовку громадян у системі служби зайнятості або направляє їх до інших закладів освіти, що здійснюють підготовку і перепідготовку працівників, сприяє підприємствам у розвитку і визначенні змісту курсів навчання і перенавчання;
- надає послуги з працевлаштування та професійної орієнтації працівникам, що вивільняються, і незайнятому населенню;
- реєструє безробітних і надає їм у межах своєї компетенції допомогу, в тому числі грошову;
- бере участь у підготовці перспективних та поточних державних і територіальних програм зайнятості, заходів із соціального захисту різних груп населення від безробіття.

У виконанні державної політики зайнятості велику роль відіграють різні підприємства, установи і організації, незалежно від їх форми власності. Вони мають обов'язок створювати робочі місця для тих, хто потребує соціального захисту і не може конкурувати на вільному ринку праці. Це може включати прийом на роботу людей з інвалідністю, забезпечення можливості працювати жінкам з малими дітьми, створення робочих місць для молоді та інші заходи, спрямовані на соціальний захист та підтримку осіб, що потребують особливої уваги.

З 2001 року у зв'язку з прийняттям та введенням в дію Закону України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття" державний центр зайнятості України набув статусу виконавчої дирекції Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття. Виконавча дирекція цього фонду організовує ;

виконання його рішень, забезпечує дотримання законодавства про страхування на випадок безробіття, діє від Його імені та підзвітна йому в межах та порядку, передбачених статутом зазначеного фонду [9].

Виконавча адміністрація Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття грає важливу роль у регулюванні зайнятості населення в Україні. Вона має широкі повноваження у сфері регулювання ринку праці і здійснює різноманітні заходи для підтримки зайнятості та соціального захисту безробітних громадян..

Введення Єдиної технології обслуговування незайнятого населення в діяльність державної служби зайнятості України відображає перехід на новий етап розвитку організації. Ця технологія розроблена спеціалістами Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості та співробітниками самої служби з метою ефективного та системного надання соціальних послуг клієнтам, зокрема незайнятому населенню, відповідно до законодавства.

Впровадження Єдиної технології в роботу державної служби зайнятості виявилось надзвичайно корисним і призвело до численних позитивних результатів. Ця ініціатива сприяла покращенню співпраці з роботодавцями, активізації безробітних у пошуку роботи, збільшенню самообліку та відповідальності особи перед сім'єю та суспільством. Крім того, вона значно підвищила якість надання соціальних послуг клієнтам центрів зайнятості, створила сприятливі умови для високопродуктивної роботи працівників служби зайнятості та наблизила діяльність цього державного органу до стандартів Європейського співтовариства.

Розроблена Єдина інформаційно-аналітична система (ЄІАС) служби зайнятості України є суттєвим кроком у розвитку та модернізації цієї галузі. Основна мета цієї системи полягає в поліпшенні обміну інформацією, оптимізації процесів та забезпеченні ефективної роботи центрів зайнятості населення.

Головна особливість ЄІАС полягає в тому, що вона об'єднує уніфіковану оперативну базу даних, яка містить інформацію про попит і пропозицію робочої сили, а також можливості професійного навчання в Україні. Це дозволяє забезпечити швидкий доступ до актуальної інформації про вакансії, вимоги роботодавців, а також професійні навички та кваліфікацію працівників.

Крім того, ЄІАС забезпечує електронний взаємообмін даними між центрами зайнятості та різними органами державної влади, соціальними фондами та іншими структурами. Це сприяє покращенню співпраці, швидкому обміну інформацією та уникненню зайвої бюрократії.

Висновки до розділу 1:

У разі скорочення персоналу адміністрація має право перевести на інше місце своїх найкращих працівників. Оголошуючи про вихід на пенсію або пониження в посаді працівника, адміністрація надає письмове резюме всіх доступних порівнянних посад. Для юридичного обґрунтування важливо мати докази, які підтверджують процес звільнення.

Записи співробітників, докази зниження зарплати після звільнення та докази коригування штату можуть вимагатися судовими органами як доказ законності звільнення. Судові спори можуть виникнути щодо звільнення внаслідок скорочення штату, при цьому бюро суду відповідає за визначення того, чи дотримано основних критеріїв і передумов для звільнення, які відповідають правилам праці. При скороченні чисельності необхідно дотримуватись трудового законодавства.

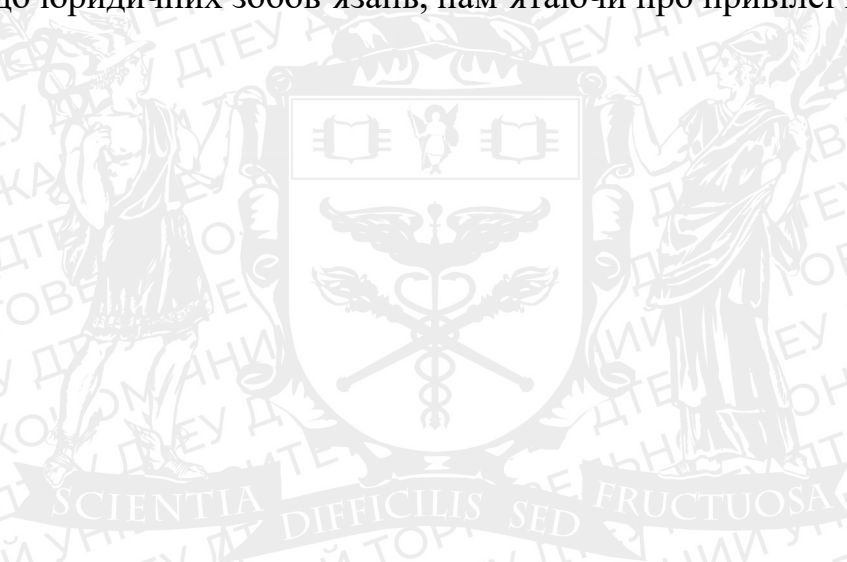
Відповідно до законодавства про працю та будь-якого чинного колективного договору, звільнення повинно проводитися з точністю.

Усі виплати, належні звільненим працівникам відповідно до їхнього трудового договору та законодавства, повинні компенсуватися компанією.

Протокол вимагає ведення документації щодо причин звільнення та завчасного інформування працівників.

Під час безробіття компанії можуть посилити свою соціальну відповідальність, надаючи своїм працівникам цінні системи підтримки. Це може включати допомогу в пошуку нових можливостей працевлаштування або надання фінансової допомоги при переході в іншу організацію.

У складних економічних умовах скорочення може виявитися важливим для бізнесу як стратегічний крок, хоча його завжди слід виконувати відповідно до юридичних зобов'язань, пам'ятаючи про привілеї персоналу.



РОЗДІЛ 2 Діагностика процесу управління зайнятістю персоналу ТОВ «Епіцентр К»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Загальні відомості про підприємство:

Компанія "Епіцентр К" є однією з найбільших національних мереж будівельно-господарських гіпермаркетів в Україні.

Історія компанії почалася з невеличкого магазину керамічної плитки площею 25 кв. м на вул. Петра Запорожця у місті Києві. Бізнес стрімко розвивався і 1997 року з'явилася ідея побудувати перший в країні будівельний гіпермаркет. Прообразом Епіцентру була французька мережа Castorama, досвід якої Олександр Гергега вивчав відвідуючи Польщу. 6 грудня 2003 року на вул. Братиславській, 11 у м. Києві відкрився перший в Україні будівельний гіпермаркет «Епіцентр» [10, 16].

Компанія "Епіцентр К" зосереджується на покращенні свого сервісу та розширенні асортименту товарів і послуг. Її метою є задоволення потреб споживачів у сфері будівництва, ремонту та облаштування будинку.

Компанія надає можливість клієнтам знайти все необхідне для будівництва та ремонту в одному місці. Це означає, що споживачі можуть знайти широкий асортимент будівельних матеріалів, інструментів, сантехніки, електрики, меблів, декору та багато іншого. Крім того, компанія надає послуги консультацій фахівців, що допомагають клієнтам з вибором правильних матеріалів та знаходженням нових ідей для будівництва та ремонту.

Завдяки постійному розширенню асортименту і поліпшенню сервісу, компанія "Епіцентр К" стає популярним місцем для покупок у сфері будівництва та ремонту, де клієнти можуть знайти все необхідне для втілення своїх проєктів.

В мережі гіпермаркетів «Епіцентр К» можна знайти все для будівництва, ремонту і декорування.

У гіпермаркетах "Епіцентр К" можна знайти більше 200 тисяч різних товарів. Цей асортимент охоплює товари для великих будівельних проєктів, такі як будівельні матеріали, металопрокат, сантехніка, електрика, системи опалення та кондиціонування повітря. Також вони пропонують товари для оздоблення та декорування, такі як покриття для підлоги, фарби, шпалери, світильники, меблі, декоративні елементи та багато іншого.

Крім вітчизняних товарів, гіпермаркети "Епіцентр К" представляють і товари відомих зарубіжних виробників. Серед них є товари від польських, іспанських, італійських, німецьких, французьких, об'єднаних арабських еміратів, голландських виробників та інших. Це дозволяє клієнтам мати великий вибір і знайти оптимальні товари залежно від їх потреб і бюджету.

Місія підприємства – створити найсприятливіші умови для будівництва, ремонту та облаштування оселі кожного мешканця України [11].

Завдання підприємства – забезпечити мешканців України широким асортиментом якісних і доступних товарів. Заощадити час клієнта за допомогою зручної технології обслуговування та надання повного спектра товарів і послуг під одним дахом [11].

Стратегія торгівельної мережі – бути лідером на ринку роздрібної торгівлі формату «від і до» в Україні. Розвиток та поширення мережі гіпермаркетів в усі обласні центри та великі міста в Україні, представлення широкого вибору продукції та забезпечення високого рівня обслуговування споживачів [11].

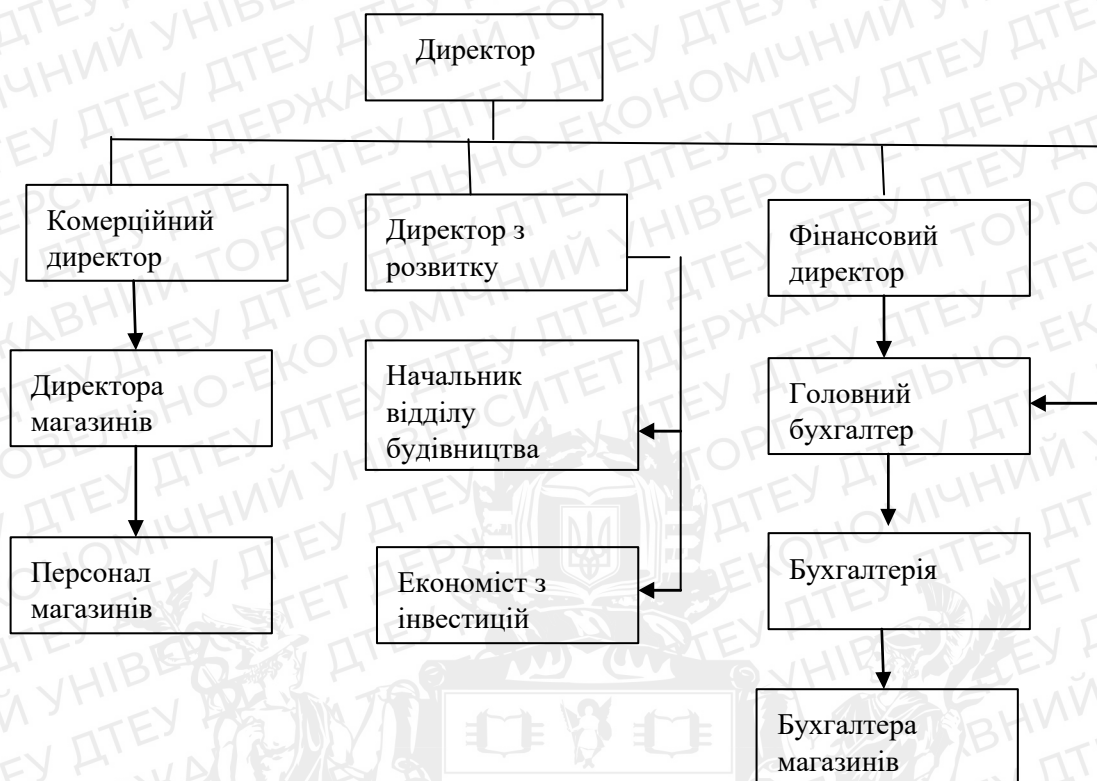


Рис 2.1. Організаційна структура підприємства

Джерело : [11]

Усі працівники зобов'язані виконувати накази вищого органу управління, який складається з учасників. Керує роботою гіпермаркету генеральний директор, який призначається учасниками. Цей директор виконує такі завдання, як укладання угод, представництво гіпермаркету в різних організаціях, видача доручень. Директор також має повноваження відкривати поточні рахунки в установах банків, затверджувати штатні розклади, приймати/звільняти працівників із займаних посад [12] .

В ТОВ «Епіцентр К» особливу функцію в управлінні працівниками виконує кадрова служба. Її метою є оптимальне задоволення якісних і кількісних потреб персоналу організації при забезпеченні його збереження і розвитку. Кар'єрний ріст займає центральне місце в управлінні персоналом. Ключове місце в управлінні персоналом відведено кар'єрному зростанню. Поговоривши з HR-менеджером ТОВ «Епіцентр К» про це, можемо відзначити, що просування кар'єрною сходиною відбувається таким чином:

пропрацювавши один рік продавцем I розряду, працівник проходить атестацію та отримує нагоду стати продавцем II розряду, ще через півроку – III розряду. Після цього працівник стає старшим продавцем, тобто керівником або завідувачем відділу. Наступною посадою є адміністратор торговельного залу. Цим кар'єрне зростання не обмежується, адже за досягнення певних результатів ефективності роботи працівнику надається можливість зайняти посаду менеджера, помічника директора або директора магазину. Перейдемо безпосередньо до аналізу трудових ресурсів ТОВ «Епіцентр К» [13].

Доцільно проаналізувати ключові техніко-економічні показники, пов'язані з діяльністю Товариства з обмеженою відповідальністю «ЕПЦЕНТР К», з фокусом на їх основний вид діяльності за 2020-2022 рр.(табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ «ЕПЦЕНТР К» в 2020-2022 рр.**

Найменування показника	Одиниці виміру	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення,%	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2019	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Власний капітал	тис. грн	18111	15210	14772	-2901	-438	-16,0	-2,9
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн	15020	14407	22196	-613	7789	-4,1	54,1
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	1245	12760	18937	515	6177	4,2	48,4
Валовий прибуток	тис. грн	2775	1647	3259	-1128	1612	-40,6	97,9

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий прибуток збиток	тис. грн	107	-2331	110	-2438	-2441	-2278,5	-104,7
Продуктивність праці	тис. грн./особу	312,9	313,2	716,0	0,3	402,8	0,1	128,6
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	320	330	350	10	20	3,125	6,06
Фонд оплати праці	тис. грн	4142	4320	3578	178	-742	4,2	-17,2
Фондовіддача	грн	2,63	2,60	4,5	-0,03	1,9	-1,2	77,5
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	7191	7826,1	9618,3	635,1	1792,2	8,8	22,9
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	5796	5628	4886	-168	-742	-2,9	-13,2
Середньорічна вартість оборотних коштів	тис. грн	6522	3789	4093	-2733	304	-41,9	8,0
Рентабельність власного капіталу	%	0,6	0,6	0,7	0	0,1	0	16,7
Рентабельність основної діяльності	%	0,9	0,7	0,6	-0,2	-0,1	-22,2	-14,3
Рентабельність підприємства	%	0,7	0,6	0,5	-0,1	-0,1	-14,3	-14,3
Дебіторська заборгованість	тис. грн	2960	820	10382	-2140	9562	-72,3	1661,1
Кредиторська заборгованість	тис. грн	7788	13558	16471	5770	2913	74,1	21,5

Джерело: складено автором на основі додатку А

Отже, власний капітал зменшився в порівнянні з 2021 на 438 тис.грн (-2,9%), а чистий дохід збільшився на 7789 тис.грн (54,1%). Також збільшилися собівартість продукції та валовий прибуток на 6177 і 1612 тис.грн відповідно. Чистий прибуток/ збиток зменшився на 2441 тис.грн. А продуктивність праці збільшилася 402,8 тис.грн, а ще збільшилася кількість працівників на 20 людей.

Таблиця 2.2

Показники оборотності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Найменування показника	2020	2021	2022
Коефіцієнт оборотності активів	18,83	124,80	203,16
Період оборотності активів, дні	19,38	2,92	1,80
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,15	4,19	3,58
Період оборотності дебіторської заборгованості, дні	317,39	87,11	101,95
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,61	0,46	0,41
Період оборотності кредиторської заборгованості, дні	598,36	793,47	890,24

Джерело: [13]

Аналіз оборотності є цінним інструментом, оскільки він дозволяє вивчити фінансовий стан компанії з точки зору його динаміки. Аналіз ділової активності включає в себе аналіз рівня та змін різних фінансових показників оборотності. Цей аналіз показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої фінансові ресурси.

Як видно з таблиці 2.2, період обороту дебіторської заборгованості ТОВ "Епіцентр К", є меншим за період обороту кредиторської заборгованості. Що підлягає погашенню. Його зобов'язань є більш помірною, ніж у корпоративного боржника.

Проаналізуємо динаміку доходів ТОВ «Епіцентр К» у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка виручки ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»(тис. грн.)

Найменування показника	2021	2022	Відхилення 2019/2020	
			+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	47180809,5	48781617,25	1600807,75	96,7
Інші операційні доходи	634039	685641	51602	92,5

Продовження табл. 2.3

Найменування показника	2021	2022	Відхилення 2019/2020	
			+/-	%
Інші фінансові доходи	107703	159629	51926	67,5
Інші доходи	454409	504247	49838	90,1
Всього доходів	48376960,5	50131134,25	1754173,75	96,5

Джерело: створено автором на основі додатку А

З таблиці 2.3 видно, що операційний дохід ТОВ "Епіцентр К" у 2022 році збільшився на 1,75 млрд.грн. порівняно з 2021 роком, тобто на 96,5%. Таке зростання відбулося завдяки збільшенню чистого доходу від реалізації, який збільшився на 1,6 млрд.грн (96,7%), інших операційних доходів, що збільшився на 51,6 млн.грн (92,6) і інших доходів які збільшився на 49,8 млн.грн (90,1%) порівняно з аналогічним періодом минулого року.

2.2 Оцінка ефективності існуючої зайнятості персоналу на підприємстві

Компанія "Епіцентр" дійсно приділяє велику увагу управлінню персоналом і ставить на перше місце забезпечення задоволеності та розвитку своїх співробітників. Вона впроваджує сучасні підходи до підбору, навчання та розвитку персоналу, щоб забезпечити професійний ріст та кар'єрний розвиток своїх працівників.

Крім того, працівникам надається соціальне забезпечення та підтримка, така як медичне страхування, харчування та корпоративна діяльність. Також компанія активно підтримує розвиток спорту та здоровий спосіб життя своїх працівників.

Таблиця 2.1

SWOT аналіз ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відкриття нових магазинів, постійний моніторинг найуспішніших районів; 2. Гарний імідж та ділова репутація; 3. Кваліфікований персонал; 4. Узгодження з політикою та потребами споживачів; 5. Диверсифікація асортименту; 6. Гарна репутація та відгуки від покупців; 7. Більшість працівників є спеціалістами широкого профілю, тобто працівники не розподілені за чіткими сферами праці. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Навантаження на працівників є великим; 2. Перебої у прибиранні залу та поповнення стелажів; 3. Якість обслуговування консультантів у залі; 4. Ротація кадрів; 5. Обсяг продажів тієї чи іншої товарної категорії постійно змінюється.
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <p>Розширення асортименту;</p> <p>Розширення мережі;</p> <p>3. Постійна генерація нових ідей мотивованими працівниками для покращення роботи філій та мережі.</p>	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <p>Велика конкуренція, яка продовжує зростати;</p> <p>Інфляція;</p> <p>3. Зміни векторів товарних переваг серед споживачів.</p>

Джерело: складено автором

Отже, як видно з таблиці, ТОВ «ЕПЦЕНТР К» має можливості розширення бізнесу, асортименту, виходу на нові ринки продажів, залучення нових груп споживачів.

Для розвитку ТОВ «ЕПЦЕНТР К» слід зазначити недоліки, пов'язані здебільшого з кадровою політикою і модифікувати його, створюючи нові робочі умови для зменшення ротації кадрів.

Таблиця 2.2

**Кількісний аналіз трудових ресурсів ТОВ «ЕПЦЕНТР К»
за 2021–2022 роки**

Категорії персоналу	Факт 2021		2022				Відхилення факту 2021 року від		Відхилення в структурі факту 2021 року від	
	осіб	структура, %	факт		план		факту 2021 року, осіб	плану, осіб	факту 2021 року, %	плану, %
			осіб	%	осіб	%				
Усього	330	100%	340	100%	350	100%	10	20	-	-
Основна діяльність (промислово - виробничий персонал)	322	97,6	331	97,3	340	97,1	8	9	-0,05	-0,02
в тому числі, робітники	236	73,2	243	73,4	250	73,5	14	7	0,3	0,1
службовці	21	6,6	22	6,7	23	6,8	1	1	0,2	0,1
керівники	17	5,3	17	5,1	17	5	-	-	-0,3	-0,1
спеціалісти	48	14,9	49	14,8	50	14,6	2	1	-0,3	-0,2
Неосновна діяльність (невиробничий персонал)	8	2,4	9	2,7	10	2,9	2	1	0,5	0,2

Джерело : створено автором і [13]

На основі проведеного дослідження, можемо зробити висновок, що в порівнянні з 2021 роком кількість працівників збільшилося на 10 осіб, також збільшилася кількість промислово-виробничий персонал на 8 осіб за фактом, також збільшилася кількість робітників на 14 осіб, службовців на 1 особу, кількість керівників залишилася незмінною, кількість спеціалістів і

невиробничого персоналу збільшився на 2 особи.

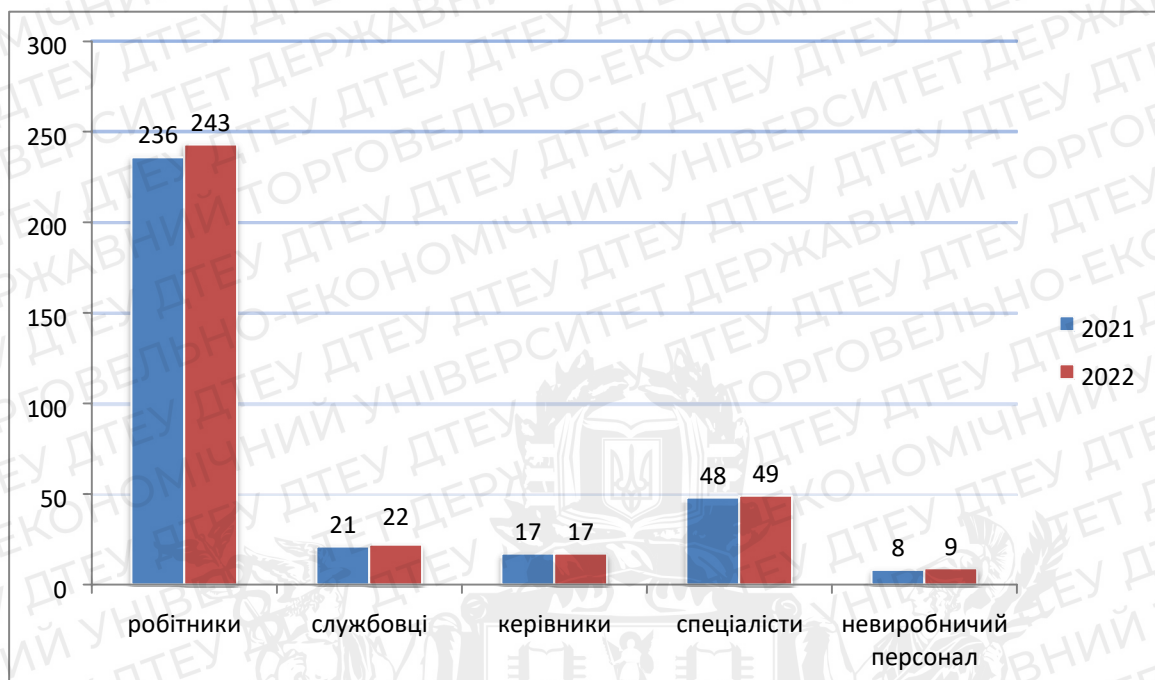


Рис. 2.2 Кількість фактичних працівників ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

2021-2022 рр.

Джерело : [13]

Таблиця 2.3

Аналіз показників руху персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Показники	Факт 2021	Факт 2022	Абсолютне відхилення
Середньооблікова кількість, осіб	330	340	+10
Прийнято, осіб	30	35	+5
Вибуло працівників, усього, осіб	40	30	-10
зокрема, вибуло власним бажанням, осіб	35	30	-10
Коефіцієнт оборотності з прийому	0,091	0,103	0,012
Коефіцієнт оборотності з вибуття	0,121	0,088	-0,033
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,212	0,191	-0,021

Продовження табл..2.3

Показники	Факт 2021	Факт 2022	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт сталості робочої сили	0,879	0,912	0,033
Коефіцієнт плинності кадрів	10,6	8,8	-1,8

Джерело: створено автором і [13]

Було проведено опитування між персоналом підприємства «Епіцентр К» і отримано такі результати:

Для оцінки підприємства було вибрано майже уся кількість працівників – 330 осіб

Кількість осіб на підприємстві – 340 осіб

Метою проведення цього опитування є оцінка задоволеності персоналу роботою та рівень його задоволеності заробітною платою, комунікацією з керівництвом, можливості кар'єрного розвитку, рівень толерантності між персоналом, задоволеністю можливостями збалансованого життя і роботою, задоволеністю загальними умовами праці, наданні соціальних гарантій і підтримки працівників, а також чи залучають працівників до корпоративних заходів.

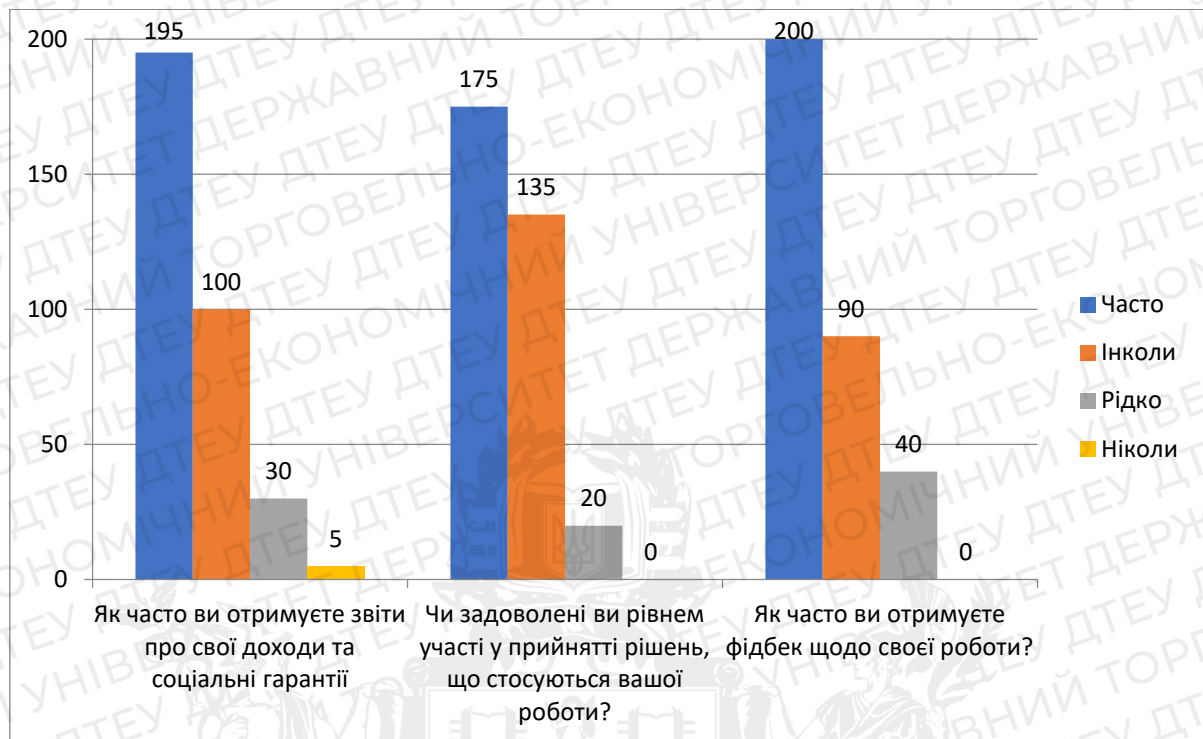


Рис. 2.3 "Графік результатів опитування про отримання звітів про доходи та соціальні гарантії", "Опитування про задоволеність рівнем участі у прийнятті рішень, що стосуються роботи", "Опитування про частоту отримання фідбеку щодо своєї роботи"

Джерело: розроблено автором

Перше запитання: 195 працівників(59%) відповіли, що їх часто залучають до звітів про свої доходи та соціальних гарантій, 100 працівників (30%) інколи отримували ці звіти, 30 осіб або 9% рідко отримували звіти , а 5 осіб ніколи не отримували.

Друге запитання: коли у працівників запитували чи вони задоволені участю у прийнятті рішень, що стосуються їхньої роботи і 175(53%) працівників відповіли, що дуже часто, інші 135 (41%) осіб були інколи задоволені, 20 (6%) рідко були задоволені рівнем участі у прийнятті рішень, і жодна людина не відповіла – ніколи.

Третє запитання: коли запитували як часто отримують фідбек щодо своєї роботи, то 200 (61%) працівників відповіли , що часто отримують фідбек, 90

осіб чи 27% інколи отримують фідбек, 40 працівників рідко отримують фідбек щодо роботи.

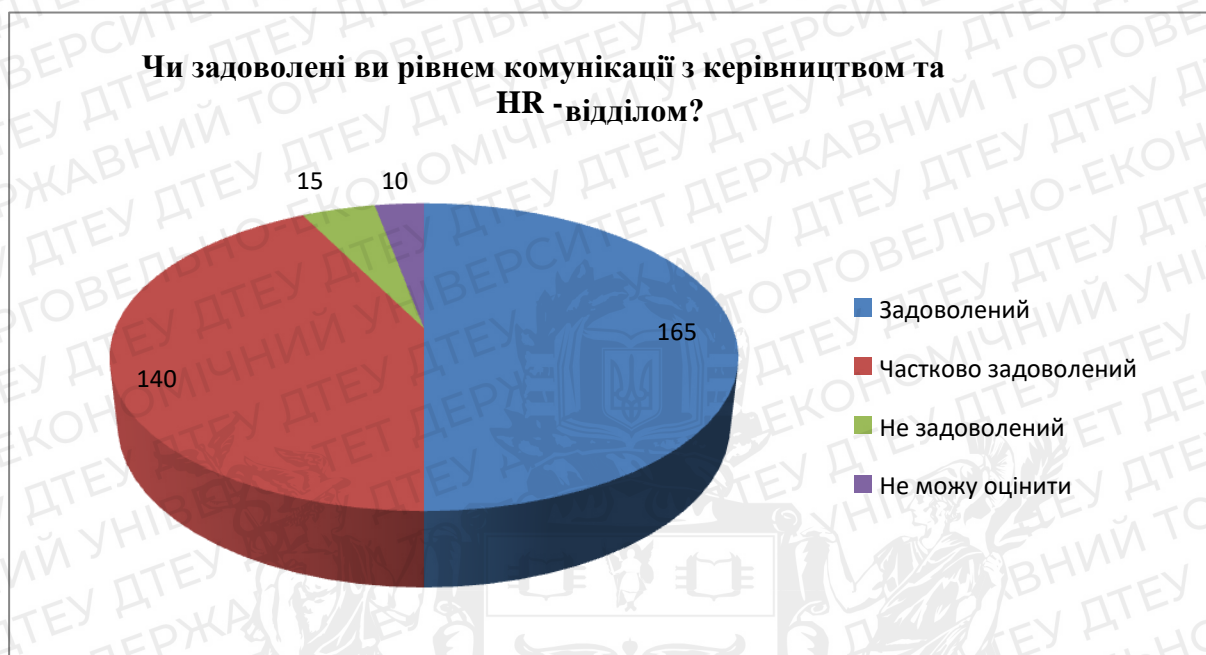


Рис. 2.4 "Графік задоволення рівнем комунікації з керівництвом та HR-відділом"

Джерело: розроблено автором

185 осіб або 50% задоволені комунікацією з керівництвом, 142 працівника чи 42% частково задоволені цією комунікацією, 15 осіб незадоволені комунікацією з керівництвом і 10 осіб не змогли оцінити комунікацію з керівництвом.

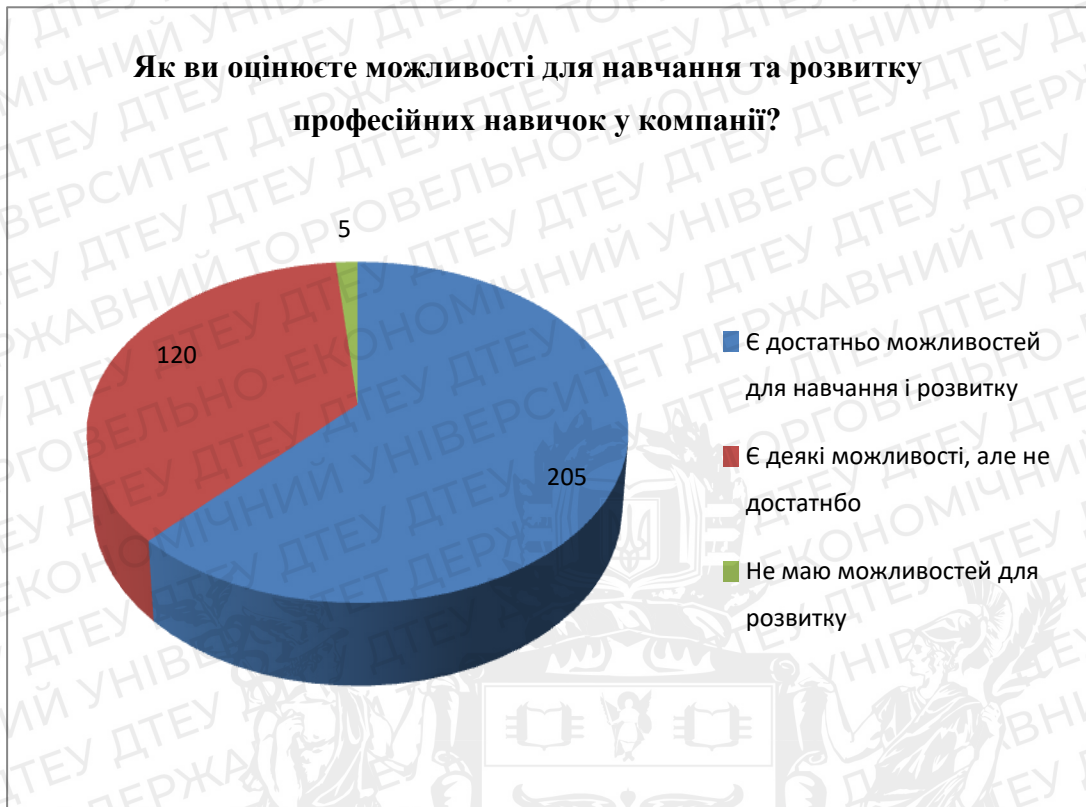


Рис. 2.5 "Графік оцінки можливостей для навчання та розвитку професійних навичок у компанії"

Джерело: розроблено автором

205 працівників чи 62% мають достатньо можливостей для навчання і розвитку, 120 осіб (36%) кажуть, що у них є деякі можливості, але їх не достатньо. І тільки 5 осіб чи 2% не бачать можливостей для розвитку.

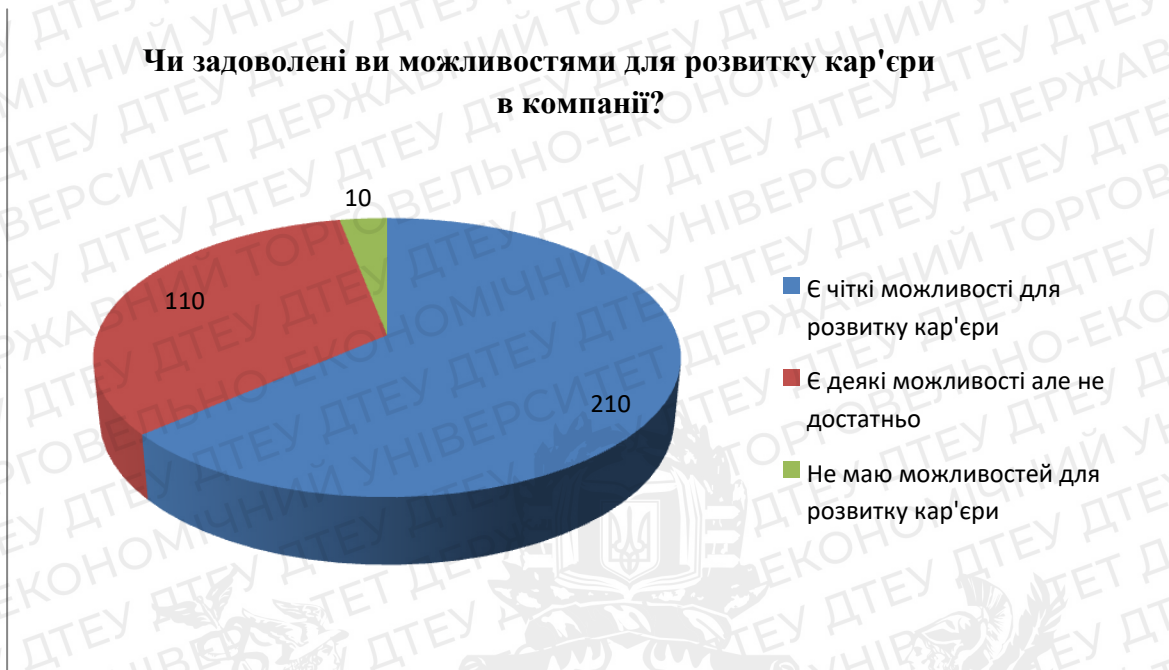


Рис. 2.6 "Опитування про задоволеність можливостями для розвитку кар'єри в компанії"

Джерело: розроблено автором

Коли запитували чи задоволені працівники можливостями для розвитку кар'єри в компанії 210 людей чи 64% відповіли, що у них є чіткі можливості для розвитку кар'єри, 110 осіб (33%) відповіли, що у них є деякі можливості для розвитку, але їх не достатньо і тільки 10 юдей (3%) відповіли, що у них немає можливостей для розвитку кар'єри.



Рис. 2.7 "Опитування про оцінку рівня толерантності та взаємоповаги серед колег"

Джерело: розроблено автором

228 осіб (69%) працівників відповіли, що рівень толерантності та взаємоповаги є високим. У 92 працівників є інколи проблеми, і тільки у 10 людей вважають, що рівень толерантності та взаємоповаги низький.

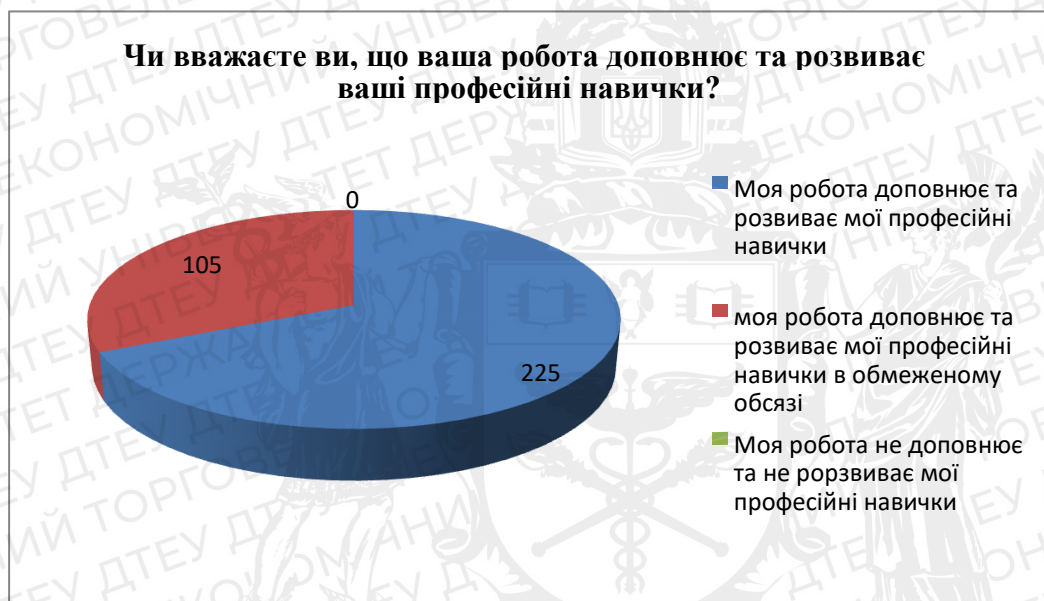


Рис. 2.8 "Опитування про думку щодо того, чи доповнює та розвиває професійні навички ваша робота"

Джерело: розроблено автором

225 працівників при запитанні чи їхня робота доповнює та розвиває професійні навички відповіли, що доповнює. 105 людей відповіли, що їхня робота доповнює їхні навички в обмеженому обсязі.



Рис. 2.9 "Опитування про оцінку рівня дотримання правил безпеки на робочому місці"

Джерело: розроблено автором

290 працівників відповіли, що на підприємстві дотримуються правил безпеки, 35 осіб відповіли, що частково дотримуються, а 5 осіб тільки відповіли, що не дотримуються правил безпеки на робочому місці.

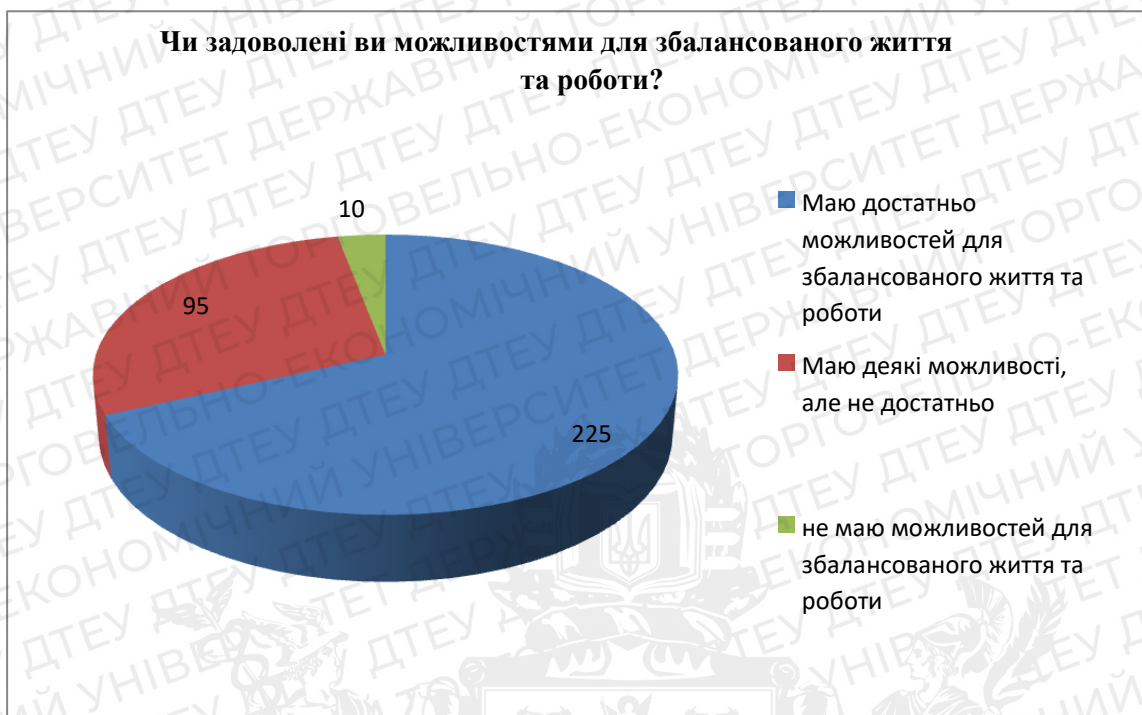
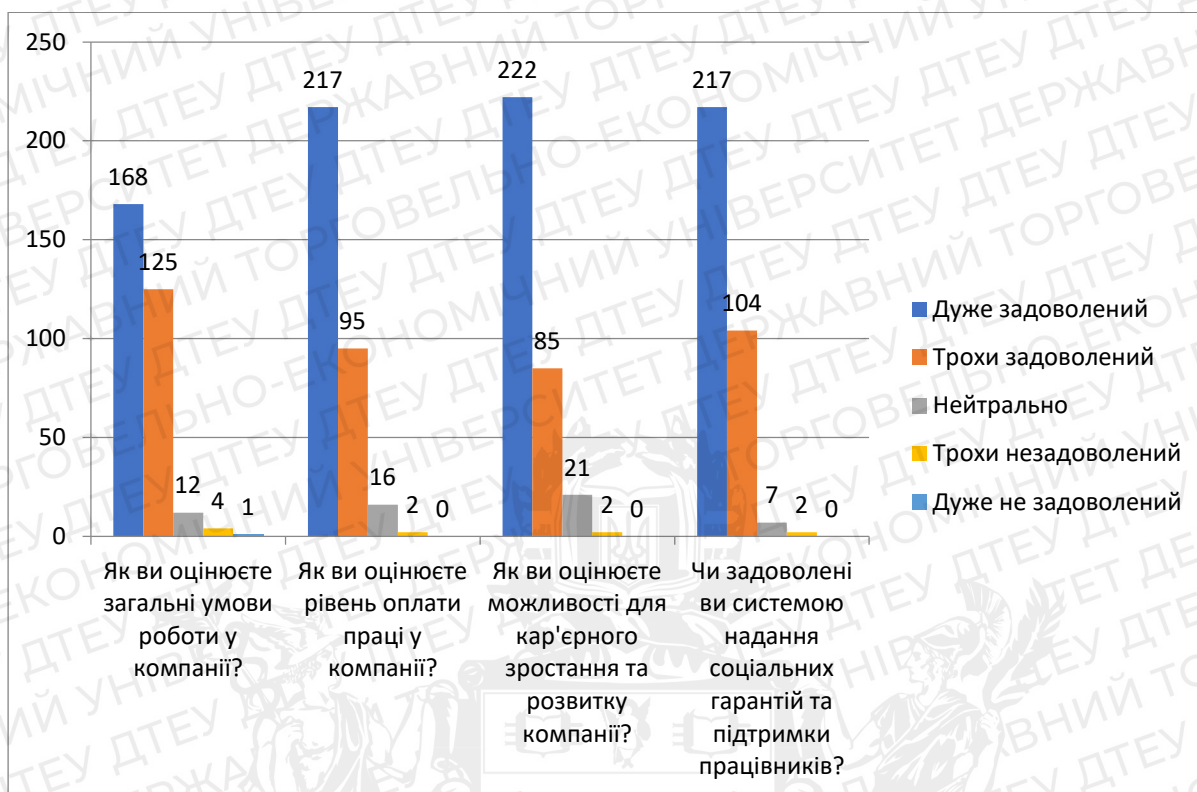


Рис. 2.10 "Опитування про задоволеність можливостями для збалансованого життя та роботи"

Джерело: розроблено автором

При запитанні чи задоволені працівники можливостями для збалансованого життя та роботи 225 осіб відповіли, що мають достатньо можливостей, 95 працівників відповіли, що мають деякі можливості, але їх недостатньо, і тільки 10 осіб відповіли що не мають можливостей для збалансованого життя.



Розроблено автором

Рис. 2.11 "Опитування про оцінку загальних умов роботи у компанії" ,
 "Опитування про оцінку рівня оплати праці у компанії" ,"Опитування про
 оцінку можливостей для кар'єрного зростання та розвитку у
 компанії" ,"Опитування про задоволеність системою надання соціальних
 гарантій та підтримки працівників"

Перше запитання: 168 працівників відповіли , що дуже задоволені загальними умовами роботи у компанії , 125 працівників відповіли, що трохи задоволені умовами, 12 осіб нейтрально оцінили умови роботи, 4 – що трохи не задоволені , і тільки один працівник не задоволений умовами роботи.

Друге запитання: при запитанні як працівники оцінюють рівень оплати праці у компанії , то 217 працівників дуже задоволені рівнем заробітної плати, 95 осіб трохи задоволений, 16 працівників оцінили як рівень – нейтрально, і тільки 2 працівника трохи не задоволені.

Третє запитання: 222 працівника дуже задоволені можливостями для кар'єрного зросту, 85 осіб трохи задоволені можливостями кар'єрного зросту,

21 працівників відповіли що нейтрально оцінюють можливостями для кар'єрного зростання, і тільки 2 працівників трохи не задоволені можливостями для кар'єрного зростання та розвитку у компанії.

Четверте запитання: 217 працівників дуже задоволені системою надання соціальних гарантій, 104 трохи задоволені, 7 працівників відповіли – нейтрально, і тільки 2 працівника трохи не задоволені системою надання соціальних гарантій та підтримки працівників.

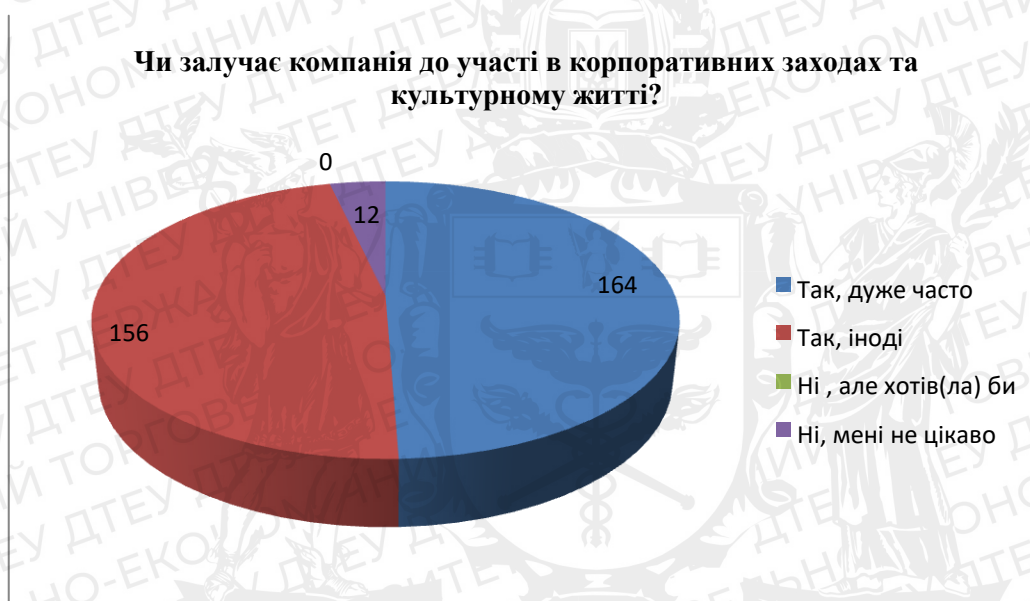


Рис. 2.12 "Опитування про залучення до участі в корпоративних заходах та культурному житті компанії"

Джерело: розроблено автором

При запитанні чи компанія залучає до участі в корпоративних заходах та культурному житті, то 164 працівників дуже часто залучають, 156 працівників іноді залучають, і тільки 12-тьом працівникам це не цікаво.

Висновок до розділу 2

Завдяки своїм успіхам компанія «Епіцентр К» постійно розширює мережу гіпермаркетів на території України. Має мережу з понад 50 гіпермаркетів у різних регіонах країни, включаючи міста Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Запоріжжя та інші. Компанія продовжує розвиватися і планує відкривати нові магазини в різних регіонах України. Таким чином, компанія «Епіцентр К» є одним з найбільших українських операторів роздрібних мереж у сфері торгівлі будівельними матеріалами та госптоварами, який має вражаючий шлях розвитку та впровадження інноваційних рішень у сфері роздрібно торгівлі.

Окрім основної діяльності у сфері будівництва, компанія «Епіцентр К» розширює спектр послуг та продуктів. Наприклад, активно розвивається виробництво меблів, сантехніки, освітлення, електротехніки, товарів для автомобілів, товарів для дому, саду та інших побутових і господарських товарів. Це дає клієнтам можливість здійснювати комплексні покупки з ширшим вибором продуктів під одним дахом. Крім того, компанія «Епіцентр К» активно впроваджує цифрові рішення для зручності клієнтів. Наприклад, це включає в себе інтернет-магазини, мобільні додатки, електронні каталоги та інші цифрові інструменти, які допомагають клієнтам робити покупки в зручний спосіб. Компанія «Епіцентр К» також демонструє соціальну відповідальність, підтримуючи численні благодійні та соціальні проекти.

Загалом компанія «Епіцентр К» продовжує розвиватися на ринку роздрібно торгівлі України, удосконалюючи свої послуги та продуктові лінійки, впроваджуючи цифрові рішення, розширюючи мережу магазинів та проявляючи соціальну відповідальність. Компанія постійно вдосконалює свою діяльність, реагуючи на потреби та запити своїх клієнтів, розширюючи ринкові можливості та надаючи високий рівень сервісу.

РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення зайнятості персоналу підприємства ТОВ «Епіцентр К»

На підставі проведеного аналізу було виявлено, що діючі методи не всі працюють в сучасних умовах зайнятості персоналу. У зв'язку з ким пропонується наступні напрями за якими можна вдосконалити політику зайнятості персоналу підприємства .

Напрямок: Оцінка потреб в робочій силі

Мета : Оптимізація процесу набору персоналу, забезпечення наявності кваліфікованих працівників для виконання бізнеспланів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Завдання: Аналіз поточного та майбутнього стану підприємства, його стратегії розвитку та визначення потреб в робочій силі на різних рівнях та в різних відділах.

Встановлення мети та критеріїв для визначення кількості, якості та складу робочої сили.

Технології: Використання даних про попит та пропозицію на ринку праці, аналітичних інструментів для прогнозування потреб в робочій силі, опитування та консультації з керівниками різних підрозділів.

Критерії: Оцінка відповідності кількості, якості та складу робочої сили потребам підприємства, забезпечення наявності необхідних кадрів для виконання стратегії розвитку, зниження кількості вакансій та втрати цінних кадрів.

Напрямок : Розвиток внутрішнього ринку праці

Мета : Збереження талановитих співробітників, стимулювання їхнього розвитку та продуктивності, підтримка кар'єрного росту та залучення внутрішніх резервів на керівні посади, зменшення витрат на набір та адаптацію нових співробітників.

Завдання : Створення системи внутрішнього ринку праці, яка передбачає можливості розвитку та кар'єрного росту для існуючих співробітників,

сприяє їхньому залученню до внутрішніх вакансій та підтримує мобільність на різних рівнях організації.

Технології: Розробка системи внутрішніх оголошень про вакансії та розширення доступу до цих оголошень для існуючих співробітників, розробка процедур внутрішнього відбору кандидатів, впровадження системи планування кар'єри та розвитку співробітників.

Критерії: Забезпечення розвитку та зростання кар'єри для існуючих співробітників, зниження обсягу зовнішнього набору персоналу, збільшення внутрішньої мобільності та задоволеності співробітників.

Напрямок : Забезпечення рівної можливості праці

Мета: Забезпечення рівних можливостей праці для всіх співробітників, зменшення дискримінації та нерівностей в робочому середовищі, створення відкритого та рівного доступу до кар'єрних можливостей для всіх співробітників без обмежень на підставі різних аспектів.

Завдання: Розробка та впровадження політики рівної можливості праці, що передбачає рівний доступ до вакансій, рівні умови відбору, просування рівних можливостей розвитку кар'єри та оплати праці для всіх співробітників.

Технології: Розробка та впровадження процедур безстороннього відбору та оцінки кандидатів, забезпечення рівних умов роботи та можливостей розвитку для всіх співробітників, розробка політики щодо рівної оплати праці та рівних можливостей кар'єрного росту.

Критерії: Забезпечення рівної можливості доступу до вакансій та умов відбору, забезпечення рівних можливостей розвитку кар'єри для всіх співробітників, забезпечення рівної оплати праці та рівних можливостей просування на керівні посади.

Напрямок : Розвиток професійних навичок і компетенцій співробітників

Мета: Забезпечення розвитку професійних навичок та компетенцій усіх співробітників, що дозволить підвищити їхню продуктивність, ефективність

та відповідальність, забезпечити адаптацію до змін на ринку праці та збільшити їхню кар'єрну мобільність.

Завдання: Впровадження системи неперервної професійної освіти та навчання співробітників. Забезпечення можливостей для саморозвитку та професійного зростання співробітників шляхом надання доступу до навчальних ресурсів, тренінгів, семінарів та інших форм навчання. Створення культури внутрішнього навчання та знань, сприяння обміну досвідом між співробітниками.

Технології: Використання комп'ютеризованих систем для відстеження навчальних досягнень співробітників та оцінки їхньої професійної підготовки.

Впровадження внутрішніх курсів, менторингових програм та інших форм навчання, що сприяють розвитку професійних навичок та компетенцій.

Критерії: Збільшення кількості співробітників, які беруть участь у професійних навчаннях та розвитку. Забезпечення доступності різноманітних навчальних ресурсів та програм для всіх співробітників. Покращення рівня професійних навичок та компетенцій співробітників, вимірюване на основі оцінок, результатів навчання та звітів про здобуті знання.

Напрямок : Впровадження сучасних методів та підходів до організації робочого процесу

Мета:

- Підвищення ефективності робочих процесів.
- Покращення якості продукції/послуг.
- Забезпечення інноваційного розвитку.
- Оптимізація ресурсів.

Завдання: Аналіз робочих процесів та ідентифікація можливих покращень в організації роботи співробітників з метою оптимізації та підвищення ефективності. Впровадження сучасних методів організації робочого процесу, таких як Leanпідхід, Agileметодології, електронні системи

управління завданнями тощо. Застосування технологій автоматизації та цифровізації робочих процесів для оптимізації часу та ресурсів, зниження ризиків помилок та підвищення якості виконання завдань.

Технології: Електронні системи управління завданнями та проектами, документообігу, комунікації та співпраці між співробітниками. Автоматизовані робочі процеси, роботи з використанням роботів-процесів, розподілу завдань та документообігу. Використання даних та аналітики для вдосконалення робочих процесів, відслідковування результатів та виявлення можливостей для оптимізації.

Критерії: Зменшення часу на виконання завдань та підвищення продуктивності робочого процесу. Покращення якості виконання завдань, зниження кількості помилок та ризиків, пов'язаних з ручним виконанням робочих процесів. Забезпечення більш ефективної комунікації та співпраці між співробітниками через використання електронних систем управління завданнями та проектами. Вдосконалення контролю та відстеження результатів робочих процесів за допомогою використання даних та аналітики. Забезпечення більш гнучкого та адаптивного підходу до організації робочих процесів. Забезпечення оптимізації використання часу та ресурсів, що призводить до зниження зайвих витрат та збільшення ефективності робочих процесів.

Напрямок : Розвиток лідерського потенціалу співробітників

Мета: Розвивати лідерський потенціал співробітників, щоб вони могли успішно виконувати ролі лідерів у внутрішній та зовнішній діяльності організації, сприяти досягненню стратегічних цілей та ефективному управлінню персоналом.

Завдання: Визначення потенціалу лідерства серед співробітників організації та виявлення осіб, які можуть взяти на себе лідерську роль у майбутньому. Розробка та впровадження програм розвитку лідерських навичок та компетенцій для обраних співробітників. Надання можливостей для здобуття досвіду в управлінні проектами, командами, взаємодії з

клієнтами тощо. Підтримка та настановлення лідерських цінностей, культури та поведінки в організації.

Технології: Тренінги, семінари, вебінари, навчальні програми з розвитку лідерських навичок та компетенцій. Використання онлайнплатформ для навчання та розвитку лідерських навичок, таких як електронні курси, відеоуроки, блоги тощо. Впровадження системи обліку та оцінки лідерського потенціалу співробітників, що дозволяє відстежувати їхній розвиток та прогрес.

Використання інструментів оцінки та звітування про розвиток лідерських компетенцій, таких як 360градусні огляди, оцінки від колег та керівників, самооцінки тощо. Взаємодія зі зовнішніми експертами, тренерами, консультантами

з лідерства для отримання зовнішньої експертизи та настановлення на успішний розвиток лідерського потенціалу співробітників.

Критерії: Покращення впевненості в ролях лідерів. Розвиток лідерських компетенцій. Ефективне керівництво командою. Здатність до інновацій та стратегічного мислення. Результативність у лідерських ролях. Розвиток менторських навичок. Залучення до участі у стратегічному плануванні.

Напрямок: Забезпечення розвитку культури організації

Мета:

- Підвищення ефективності та продуктивності.
- Покращення якості продукції або послуг.
- Розширення ринків та залучення нових клієнтів.
- Інновації та диференціація.
- Забезпечення безпеки та конфіденційності.
- Забезпечення сумісності з регуляторними вимогами.
- Підвищення інноваційності та творчості.
- Покращення комунікації та співпраці.
- Забезпечення сталого розвитку.
- Оптимізація інфраструктури та технічного обслуговування.

- Забезпечення мобільності та роботи з віддалених місць.
- Покращення досвіду користувачів.

Завдання: Визначення цінностей, місії та візії організації, а також розуміння і прийняття їх співробітниками. Впровадження заходів, що сприяють розвитку позитивної корпоративної культури, таких як внутрішні комунікації, заохочення та визнання співробітників, сприяння різноманітності та включеності, створення сприятливого робочого середовища тощо. Забезпечення дотримання етичних принципів та норм поведінки в організації, а також виявлення та розв'язання етичних дилем.

Технології: Використання цифрових інструментів та платформ для сприяння внутрішнім комунікаціям. Використання інтерактивних онлайн-інструментів для залучення співробітників до процесів розробки стратегії, прийняття рішень та співпраці в команді. Впровадження систем автоматизації бізнес-процесів, які сприяють оптимізації робочих процесів та підвищенню продуктивності співробітників. Використання аналітики даних та штучного інтелекту для отримання аналітичної інформації щодо продуктивності, розвитку та успішності співробітників, а також для рекомендацій щодо стратегій розвитку лідерського потенціалу. Впровадження електронних систем оцінки та звітування про розвиток співробітників, що дозволяють зібрати, аналізувати та звітувати про дані щодо розвитку лідерських компетенцій та відстежувати їхній прогрес.

Критерії:

- Ефективність: Технології повинні допомогти вдосконалити бізнес-процеси, забезпечуючи швидше виконання завдань, зниження витрат часу та ресурсів, оптимізацію робочих процесів, підвищення продуктивності та забезпечення кращого керування робочими потоками.
- Інноваційність: Технології повинні бути передовими та інноваційними, щоб допомогти організації залишатися конкурентоспроможною на ринку, впроваджуючи новаторські рішення, які можуть забезпечити перевагу перед конкурентами.

– Гнучкість: Технології повинні бути гнучкими та пристосовуватися до змін в бізнессередовищі, дозволяючи організації адаптуватися до нових вимог та викликів, швидко реагувати на змінні ринкові умови та змінювати свої стратегії.

– Співпраця: Технології повинні сприяти покращенню співпраці та комунікації між різними відділами, допомагаючи співпрацювати над проектами, обмінюватися інформацією та ідеями, та сприяючи розширенню знань та експертизи внутрішнього колективу.

Напрямок: Вдосконалення системи управління персоналом

Мета: Впровадження технологій, які сприяють ефективному управлінню персоналом, включаючи процеси найму, розвитку, оцінки, винагород та утримання співробітників. персоналу.

Завдання: Розробка різноманітних програм мотивації, таких як програми фінансових стимулів, навчання та розвитку, можливостей кар'єрного росту, програми розподілу прибутку тощо.

Технології: Впровадження програмного забезпечення для керування кадрами, систем автоматизації HR-процесів, електронних платформ для оцінки роботи співробітників, систем збору та аналізу даних про досвід, навички та знання співробітників, а також системи електронного документообігу для оптимізації процесів роботи з кадровими документами.

Критерії: Критерії успішності можуть включати забезпечення вчасної та ефективної реалізації HR-процесів, підвищення рівня задоволеності співробітників від взаємодії з системою управління персоналом, забезпечення точності та цілісності даних про співробітників, а також досягнення стратегічних цілей організації щодо розвитку та утримання персоналу.

Напрямок: Розвиток та впровадження нових продуктів або послуг

Мета: Розширення асортименту продуктів або послуг, забезпечення конкурентоспроможності на ринку, залучення нових клієнтів або задоволення потреб існуючих клієнтів.

Завдання: Розробка процесів виявлення та впровадження інноваційних ідей, визначення критеріїв успіху та вимірювання результатів, а також оцінку ризиків та можливостей для нових продуктів або послуг.

Технології: Використання інноваційних технологій в дослідженнях та розробці, використання комп'ютерних програм для моделювання та тестування нових продуктів або послуг, впровадження автоматизованих систем управління процесами розробки та впровадження нових продуктів або послуг.

Критерії: Досягнення встановлених цілей щодо обсягу продажів нових продуктів або послуг, рівня задоволеності клієнтів, покращення показників ринкової конкурентоспроможності, отримання патентів або ліцензій на нові продукти або технології, а також досягнення позитивного впливу на фінансові показники організації.

Напрямок: Розвиток навичок та кваліфікації працівників

Мета: Покращення рівня компетенцій та навичок працівників, підвищення їх ефективності та продуктивності, забезпечення можливостей кар'єрного росту, залучення та збереження талановитих співробітників.

Завдання:

- Розробка індивідуальних навчальних планів, надання рекомендацій щодо доступних ресурсів для самостійного навчання, встановлення системи підтримки та моніторингу самоосвіти, а також визнання та винагородження зусиль, зроблених працівниками для самоосвіти.
- Проведення оцінки поточних компетенцій, визначення слабких місць та потенційних можливостей для розвитку, аналіз даних з оцінки та підготовку звітів, які можуть бути використані в процесі планування розвитку.
- Встановлення системи винагород та похвал за досягнення в розвитку, надання фінансових або матеріальних стимулів, створення можливостей для

кар'єрного росту або забезпечення інших форм мотивації для активної участі в програмах розвитку.

– Розробка та впровадження системи менторства або кураторства, відбір та підготовку менторів або кураторів, встановлення процесу співпраці між менторами/кураторами та підопічними, моніторинг та оцінку ефективності системи.

Технології: Використання онлайннавчання, тренінгів, семінарів, менторства, спеціалізованих навчальних програм, розвитку навичок на робочому місці, використання спеціалізованих програм або платформ для відстеження та оцінки навчання та розвитку працівників.

Критерії: Зростання рівня компетенцій та навичок працівників, покращення показників продуктивності та ефективності роботи, забезпечення зниження кількості помилок та недоліків, підвищення рівня задоволеності працівників розвитком кар'єрних можливостей, а також забезпечення відповідності вимогам ринку праці та бізнеспотребам організації.

В таблиці 3.1 відобразимо механізми стимулювання мотивації працівників.

Таблиця 3.1

Механізми мотивації працівників

Механізм	Характеристика механізмів
Система професійного навчання	Розробка та впровадження системи професійного навчання, яка включатиме тренінги, семінари, вебінари, навчальні програми, менторство та інші форми навчання.

Продовження табл.3.1

Механізм	Характеристика механізмів
Менторські програми	Впровадження менторських програм, де більш досвідчені співробітники можуть ділитися своїми знаннями та досвідом з менш досвідченими колегами
Фінансові стимули	Встановлення системи фінансових стимулів, таких як бонуси, премії, підвищення зарплати, пов'язаних з досягненнями та покращенням професійних навичок
Кар'єрний розвиток	Розробка та впровадження системи кар'єрного розвитку, яка включає можливості професійного зростання, кар'єрного планування, ротації на посадах, оцінку потенціалу та розвитку лідерських навичок
Внутрішні прогресивні програми	Впровадження внутрішніх програм, які сприяють розвитку внутрішнього резерву талантів, виявленню та розвитку внутрішнього потенціалу співробітників.
Розвиток лідерських навичок	Забезпечення можливостей для розвитку лідерських навичок серед співробітників, таких як тренінги з лідерства, керівництва та комунікаційних навичок.
Гнучкі робочі умови	Забезпечення гнучких робочих умов, таких як можливість дистанційної роботи, гнучкого робочого графіку та інших форм організації робочого часу.
Внутрішній комунікаційний процес	Забезпечення ефективного внутрішнього комунікаційного процесу, включаючи відкриту комунікацію, зворотний зв'язок, взаємодію та співпрацю між різними рівнями керівництва та підрозділами компанії.
Кар'єрні можливості	Забезпечення можливостей для кар'єрного зростання та розвитку співробітників в межах компанії
Винагороди та визнання	Встановлення системи винагород та визнання, яка відповідає досягненням та внеску співробітників в компанію.
Розвиток навичок та освіта	Забезпечення можливостей для розвитку навичок та професійної освіти співробітників, таких як тренінги, семінари, курси, менторинг та інші форми навчання.
Робота в команді	Створення сприятливої атмосфери для роботи в команді, підтримка колективної співпраці та взаємодії між співробітниками.

Джерело: створено автором

Тому механізми, запропоновані в табл. 3. 1, можна вважати сучасними, оскільки в їх основі лежать показники діяльності персоналу комерційної організації. Розглянемо механізм на основі МВО нематеріальні стимули та конкуренція за кращих співробітників у роздрібній компанії.

В таблиці 3.2 розглянемо мотиваційні заходи , які можна застосувати

Таблиця 3.2

Мотиваційні заходи

Вид мотивації	Заходи
Бонусні системи	Бонуси можуть бути пов'язані з досягненням певних цілей, таких як продуктивність, якість роботи, ефективність, продажі, або інші ключові показники продуктивності. Це може стимулювати співробітників до більшого залучення до роботи та досягнення покращених результатів.
Програми преміювання	Впровадження програм преміювання на піврічній та річній основі, таких як винагороди за вислугу років, відзнаки за досягнення, може сприяти визнанню та мотивації співробітників, які внесли вагомий вклад у розвиток компанії.
Підвищення заробітної плати	Оцінка роботи співробітників та підвищення заробітної плати на регулярній основі може бути ефективним заходом мотивації. Це може включати розгляд заробітної плати на щомісячній, піврічній або річній основі, залежно від політики компанії та відповідних фінансових можливостей.
Розвиток кар'єри	Забезпечення можливостей розвитку кар'єри, таких як програми навчання та розвитку, внутрішні переміщення, може бути мотивуючим фактором для співробітників, які бажають рости професійно та розвиватися на компанії.
Гнучкі графіки роботи	Забезпечення можливості гнучких графіків роботи, таких як дистанційна робота, гнучки години роботи, може бути мотивуючим для співробітників, дозволяючи їм краще балансувати роботу та особисте життя.

Продовження табл. 3.2

Вид мотивації	Заходи
Внутрішні комунікації	Забезпечення ефективної внутрішньої комунікації, такої як регулярні наради, звіти про стан виконання цілей, відкриті двері політика, може сприяти більшому залученню співробітників, забезпечуючи відчуття важливості їхнього внеску та мотивації до подальшої роботи.
Соціальні пакети	Забезпечення привабливих соціальних пакетів, таких як медичне страхування, пенсійні внески, корпоративні заходи, може бути мотивуючим фактором для співробітників, що забезпечує їхню соціальну захищеність та добробут.
Визнання та похвала	Встановлення системи визнання та похвали, таких як програми "співробітник місяця", подяки від керівництва, може бути мотивуючим стимулом для співробітників, що підвищує їхню самооцінку та відчуття визнання.
Кар'єрний розвиток	Надання можливостей кар'єрного розвитку, таких як наставництво, менторство, можливості професійного росту, може бути мотивуючим фактором для співробітників, допомагаючи їм розвивати свої навички та кар'єрні перспективи.

Джерело: розроблено автором на основі опитання [17]

Використовуючи нові механізми стимулювання персоналу, представлений процес слідує бізнес-моделі, заснованій на факторах входу, виходу та відповідальних факторів. У таблиці 3.3 наведено критерії ефективності та деталі цієї бізнес-моделі.

Таблиця 3.3

Опис бізнес-процесу стимулювання персоналу на ТОВ "ЕПЦЕНТР К"

Крок	Опис дії	Відповідальна особа	Термін виконання
1	Визначення мети та цілей стимулювання	Керівництво компанії, відділ управління персоналом	Періодично, наприклад, щороку

Продовження табл. 3.3

Крок	Опис дії	Відповідальна особа	Термін виконання
2	Вивчення ринкових практик та аналіз потреб співробітників	Відділ управління персоналом	Періодично, при плануванні стимулювальних заходів
3	Розробка системи мотивації, включаючи фінансові та не фінансові заходи	Відділ управління персоналом, фінансовий відділ, керівництво компанії	Залежить від складності системи, може зайняти кілька тижнів до кількох місяців
4	Затвердження системи мотивації керівництвом компанії	Керівництво компанії	Після розробки системи мотивації
5	Комунікація системи мотивації співробітникам	Відділ управління персоналом	Перед впровадженням системи мотивації
6	Впровадження системи мотивації, включаючи нарахування премій, нагород, відзнак тощо	Фінансовий відділ, відділ управління персоналом	Згідно з планом впровадження системи мотивації
7	Моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації	Відділ управління персоналом, аналітичний відділ	Періодично, наприклад, щоквартально або щороку
8	Аналіз результатів та внесення змін до системи мотивації на основі отриманих даних	Відділ управління персоналом, керівництво компанії	Періодично, наприклад, щоквартально або щороку
9	Проведення оцінки та аудиту системи мотивації	Внутрішні аудитори, зовнішні консультанти	Періодично, згідно з внутрішніми аудиторськими планами або при необхідності
10	Підготовка звітів та звітування перед керівництвом компанії про ефективність системи мотивації	Відділ управління персоналом, фінансовий відділ	Періодично, наприклад, щоквартально або щороку

Завершення табл. 3.3

11	Планування та організація заходів зі стимулювання персоналу відповідно до розробленої системи мотивації	Відділ управління персоналом, відділ організації заходів	Згідно з календарним планом стимулювальних заходів
12	Моніторинг та контроль за виконанням стимулювальних заходів та їх ефективністю	Відділ управління персоналом, аналітичний відділ	Періодично, під час проведення стимулювальних заходів
13	Звітування перед керівництвом компанії про результати виконання стимулювальних заходів	Відділ управління персоналом, керівництво компанії	Після проведення стимулювальних заходів

Джерело: розроблено автором на основі опитання [17]

Загалом система мотивації ТОВ «Епіцентр К» має багато позитивних сторін, таких як різноманітність заходів, своєчасність заходів, контроль та аналіз ефективності, взаємодія з керівництвом та працівниками. Проте можливі вдосконалення можуть включати більш детальну оцінку ефективності заходів, врахування поглядів працівників при розробці та впровадженні систем стимулювання, більш часте надання працівникам зворотного зв'язку щодо результатів їх стимулювання та можливе врахування індивідуальних потреб працівників і очікування підвищення їхнього задоволення та мотивації.

В цілому, система мотивації на ТОВ "Епіцентр-К" є комплексною та різноманітною, враховує різноманітні аспекти та потреби різних груп працівників. Це допомагає мотивувати співробітників досягати кращих результатів, підвищувати продуктивність і залучати висококваліфіковані

таланти. Однак постійний моніторинг, аналіз і вдосконалення систем заохочення можуть допомогти ще більше підвищити їх ефективність і задовольнити потреби працівників і компанії.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ:

Виявлення проблем є однією з головних цілей опитування персоналу разом із вивченням задоволеності роботою, сприянням формуванню команди та визначенням думок персоналу та пропозицій щодо покращення умов їхньої праці. Крім того, можуть бути враховані потреби персоналу та очікування від організації.

Пропозиції можуть бути запропоновані наступним чином: За результатами опитування можна визначити різні сфери роботи, які потребують вдосконалення, включаючи можливості професійного розвитку, графіки роботи, заробітну плату та інше. Отримавши цей відгук, можна розглядати впровадження нових програм, процедур і політики для покращення умов праці.

Запровадження комунікаційних тренінгів або регулярних зустрічей може допомогти покращити комунікаційні проблеми між персоналом і керівництвом, якщо результати опитування показують такі проблеми. Інші ініціативи також можуть бути розглянуті для сприяння покращенню комунікації всередині організації.

Запровадження командних тренінгів, соціальних заходів чи інших заходів на робочому місці, якщо опитування покаже, що є можливості для покращення стосунків між працівниками. Це пояснюється тим, що такі заходи можуть допомогти покращити командну роботу та виростити сильнішу команду.

Думки та пропозиції персоналу можуть бути використані керівництвом при прийнятті важливих рішень. Щоб досягти цього, можна запровадити

механізми зворотного зв'язку, які дозволять працівникам відкрито висловлювати свої ідеї. Цей тип комунікаційних каналів може бути дуже корисним і сприяти кращому розумінню точок зору персоналу. Інформацію, отриману за допомогою цих каналів, можна взяти до уваги в процесі прийняття рішень. Використання думок персоналу може бути потужним інструментом у формуванні діяльності організації.

Отримавши результати опитування, можна визначити ступінь мотивації співробітників і елементи, які на неї впливають. У світлі цього інтелекту стає можливим дослідити життєздатність встановлення мотиваційних ініціатив, таких як просування по службі, нагороди, структури бонусів тощо.

Розвиток навичок та компетенцій: Опитування може виявити потреби персоналу у розвитку певних навичок або компетенцій. На основі цих відгуків можна розглянути можливість надання навчальних програм, тренінгів або інших форм розвитку персоналу, що допоможуть покращити їх професійні вміння та знання.

Впровадження змін: Результати опитування можуть виявити потреби персоналу в змінах в організації, таких як процеси роботи, політики, процедури тощо. Можна розглянути можливість впровадження змін, що враховують думки та пропозиції персоналу, для досягнення більшої ефективності та задоволеності в роботі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Основних напрямів реалізації державної політики у сфері зайнятості населення та стимулювання створення нових робочих місць на період до 2022 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 24.12.2019 р. № 1396-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1396-2019-p#Text>.
2. Закон України Про зайнятість населення №24, ст.243
URL: <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/90529/115169/F1095554758/UKR90529%20Ukr.pdf>.
3. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI: станом на 31 берез. 2023 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/506717#Text>.
4. Сучасні фактори змін в системі зайнятості України. Головна.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1381/1332>.
5. Управління вивільненням персоналу. Pidru4niki.
URL: https://pidru4niki.com/10020515/menedzhment/upravlinnya_vivilnennya_m_personalu.
6. Управління персоналом - Балабанова Л. В. - Розділ 11. Управління процесом вивільнення персоналу.
URL: <https://cc.bingj.com/cache.aspx?q=Цілі+гнучкої+політики+зайнятості+підприємства&d=4830051694812199&mkt=enWW&setlang=uk-UA%20&w=F3G8BVuLcZ2UdCva52hsCS5mFM7uVHCa>.
7. В. Будз, К. Жиленко. Звільнення у зв'язку зі скороченням: покроковий алгоритм. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/bb/2019/november/issue-43/article105465.html>.
8. Державна політика зайнятості населення та її вплив на розширене відтворення робочої сили.
URL: https://pidru4niki.com/13281022/politekonomiya/derzhavna_politika_zaynyatosti_naselennya_vpliv_rozshirene_vidtvorennya_robochoyi_sili.

9. Федоренко В.Г.-17.7. Державна політика зайнятості населення та її вплив на розширене відтворення робочої сили. Бібліотека українських підручників. URL:<https://www.westudents.com.ua/glavy/57118-177-derjavna-politika-zaunyatost-naselennya-ta-vpliv-na-rozshirenevdtvorennya-robochosili.html#:~:text=Політика%20зайнятості%20населення%20являє%20собою%20систему%20регуляторних%20заходів,національного%20ринку%20праці,%20з%20метою%20забезпечення%20повної%20зайнятості.>
10. Історія Епіцентр К. Наша історія. epicentrk.ua. URL: https://epicentrk.ua/ua/about/nashaistoriya/#zasnovnyky-kompaniyi_000.
11. Формування конкурентоспроможності ТОВ "Епіцентр К" - Xreferat.com. URL: <https://xreferat.com/53/1150-1-formuvannya-konkurentospromozhnosttovyep-centr-k.html>.
12. Мережа Епіцентр. epicentrk.ua. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/merezhaepitsentr/>.
13. Удосконалення кадрового планування на прикладі торгової організації ТОВ «Епіцентр К». Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/185/180>.
14. Джерелейко М. ELARTU – Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя: Домівка. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39444/1/Джерелейко%20М.В..pdf>
15. Епік О. О. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу. – 2022. URL: <https://www.bing.com/ck/a?!&p=2d9c8327708f963aJmltdHM9MTY4NDE5NTIwMCZpZ3VpZD0yZjZjOGUzNi11NWM2LTYyN2YtMmY0OS05ZTk5ZTQxNDYzZGMmaW5zaWQ9NTE2Nw&pfn=3&hsh=3&fclid=2f6c8e36-e5c6-627f-2f49-9e99e41463dc&psq=15.+%d0%95%d0%bf%d1%96%d0%ba+%d0%9e. +%d0%9e. +%d0%a4%d0%be%d1%80%d0%bc%d1%83%d0%b2%d0%b0%d0%bd%d0%bd%d1%8f+%d0%b5%d1%84%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%b8%d0%b2%d0%bd%d0%be%d0%b3%d0%be+%d0%bc%d0%b5%d1%85%d0%b0%d0%bd%d1%9>

6% d0% b7% d0% bc% d1% 83+ % d1% 81% d1% 82% d0% b8% d0% bc% d1% 83% d0% b
b% d1% 8e% d0% b2% d0% b0% d0% bd% d0% bd% d1% 8f+ % d0% bf% d0% b5% d1% 8
0% d1% 81% d0% be% d0% bd% d0% b0% d0% bb% d1% 83.+ % e2% 80% 93+ 2022. & u=
a1aHR0cHM6Ly9qYXJjaC5kb25udS5lZHUudWEvYXJ0aWNsZS92aWV3LzEz
MzA0LzEzMjEy& ntb=1

16. Торгова Мережа гіпермаркетів "Епіцентр" – Nika – компанія Nika. URL:
<https://nika-trade.com.ua/ua/our-projects-ua/merezha-gipermarketivepitsentr.html>

17. Кирич Н.Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному
управлінні підприємством . URL:
journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_3/jrn/pdf/29.pdf

18. Дуляба Н.І. Особливості формування системи управління персоналом
підприємств у сучасних умовах. URL: [http://market-
infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf)

ДОДАТКИ

Додаток А

Бухгалтерська звітність за 2019-2020 рр

Бухгалтерський баланс

Активи			
Назва показника	Код	2020	2019
Нематеріальні активи	1000	32720	12543
первісна вартість	1001	73004	44846
накопичена амортизація	1002	40284	32303
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3692156	1869460
Основні засоби	1010	15231712	12304648
первісна вартість	1011	21335058	17210534
знос	1012	6103346	4905886
інші фінансові інвестиції	1035	3129633	1755267
Відстрочені податкові активи	1045	23116	68629
I.Всього необоротних активів	1095	22109337	16010547
Запаси	1100	15389033	13885925
Виробничі запаси	1101	1545117	1918783
Незавершене виробництво	1102	43118	61279
Готова продукція	1103	302488	116654
Товари	1104	13498310	11789209
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2182479	1467824
з бюджетом	1135	1	0
з нарахованих доходів	1140	12	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3859491	4381455
Гроші та їх еквіваленти	1165	642802	921054
Готівка	1166	45989	37346
Рахунки в банках	1167	211115	11094
Витрати майбутніх періодів	1170	5399	7322
Інші оборотні активи	1190	336837	217473
II.Всього оборотних активів	1195	22416054	20881053
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	21
БАЛАНС	1300	44525391	36891621

Бухгалтерський баланс

Пасиви

Назва показника	Код	2020	2019
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	158610	158610
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17688086	14542267
I. Всього власного капіталу	1495	17846696	14700877
Довгострокові кредити банків	1510	4142910	2008688
Інші довгострокові зобов'язання	1515	312170	256738
II. Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	4455080	2265426
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	767497	776000
товари, роботи, послуги	1615	16290054	14514081
розрахунками з бюджетом	1620	326833	273257
у тому числі з податку на прибуток	1621	244727	215457
розрахунками зі страхування	1625	17379	24716
розрахунками з оплати праці	1630	137988	160208
за розрахунками з учасниками	1640	73	0
Поточні забезпечення	1660	539038	509245
Інші поточні зобов'язання	1690	4144753	3667811
III. Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	22223615	19925318
БАЛАНС	1900	44525391	36891621

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50382425	43979194
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35593670	30814751
Валовий: прибуток	2090	14788755	13164443
Інші операційні доходи	2120	737243	530835
Адміністративні витрати	2130	872759	751814
Витрати на збут	2150	8648047	7985945
Інші операційні витрати	2180	920408	254271
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5084784	4703248
Інші фінансові доходи	2220	211555	3851

Інші доходи	2240	554085	354733
Фінансові витрати	2250	295646	250094
Втрати від участі в капіталі	2255	0	24516
Інші витрати	2270	1438592	363438
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4116186	4423784
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	944982	821675
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3171204	3602109
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
Назва показника	Код	2020	2019
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3171204	3602109

Операційні витрати

Назва показника	Код	2020	2019
Матеріальні затрати	2500	1254935	887499
Витрати на оплату праці	2505	5208532	4711766
Відрахування на соціальні заходи	2510	1056667	952162
Амортизація	2515	1667998	1096995
Інші операційні витрати	2520	3465135	2581842
Разом	2550	12653267	10230264

Додаток Б

Кількісний аналіз трудових ресурсів ТОВ «Епіцентр К» за 2021–2022 роки

Категорії персоналу	Факт 2021		2022				Відхилення факту 2021 року від		Відхилення в структурі факту 2021 року від	
	осіб	структура, %	факт		план		факту 2021 року, осіб	плану, осіб	факту 2021 року, %	плану, %
			осіб	%	осіб	%				
Усього	330	100%	340	100%	350	100%	10	20	-	-
Основна діяльність (промислово - виробничий персонал)	322	97,6	331	97,3	340	97,1	8	9	-0,05	-0,02

в тому числі, робітники	236	73,2	243	73,4	250	73,5	14	7	0,3	0,1
службовці	21	6,6	22	6,7	23	6,8	1	1	0,2	0,1
керівники	17	5,3	17	5,1	17	5	-	-	-0,3	-0,1
спеціалісти	48	14,9	49	14,8	50	14,6	2	1	-0,3	-0,2
Неосновна діяльність (невиробничий персонал)	8	2,4	9	2,7	10	2,9	2	1	0,5	0,2

Додаток В

Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Показники	Факт 2021	Факт 2022	Абсолютне відхилення
Середньооблікова кількість, осіб	330	340	+10
Прийнято, осіб	30	35	+5
Вибуло працівників, усього, осіб	40	30	-10
зокрема, вибуло власним бажанням, осіб	35	30	-10
Коефіцієнт оборотності з прийому	0,091	0,103	0,012
Коефіцієнт оборотності з вибуття	0,121	0,088	-0,033
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,212	0,191	-0,021
Коефіцієнт сталості робочої сили	0,879	0,912	0,033
Коефіцієнт плинності кадрів	10,6	8,8	-1,8

Реферат

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

«Управління зайнятістю персоналу на підприємстві»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 48 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 9 таблиць, 14 рисунків та опитування. Список використаних джерел містить 18 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 4 додатків, викладених на 6 сторінках. Метою дослідження є дослідження теоретичних підходів до розуміння сутності гнучкої політики зайнятості на сучасних підприємствах. Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- дослідити сутність зайнятості персоналу, організацію та управління персоналом;
- визначити поняття зайнятості персоналу, дослідити чинники, що визначають її;
- здійснити аналіз зайнятості персоналу ТОВ «Епіцентр К» ідентифікувати проблеми її розвитку;
- здійснити аналіз зайнятості персоналу діяльності підприємства на ринку;
- оцінити зайнятість персоналу ТОВ «Епіцентр К»;
- надати рекомендації щодо удосконалення зайнятості персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти зайнятості персоналу ТОВ «Епіцентр К».

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ
«Епіцентр К». Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр. Рік захисту роботи –
2023 р.

