

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Західнодонбаський інститут
(назва навчального підрозділу)

кафедра економіки та менеджменту
(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

Менеджмент
(назва дисципліни)

на тему: **Управління залученістю персоналу (на прикладі торгівельного підприємства)**

Студента **Житника О.М.**
(прізвище та ініціали)

курсу **II**
групи **ІН35-8-24-Б1М(4.63)**

напряму підготовки (спеціальності) _____
Менеджмент

спеціалізації _____

Керівник **Абдулов Р.М.**
доцент кафедри, к.п.н.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Павлоград
2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ	5
1.1. Сутність і поняття залученості персоналу	5
1.2. Моделі та фактори залученості персоналу	6
1.3. Методи вимірювання та оцінки залученості.....	8
персоналу	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	
ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
2.1. Загальна характеристика підприємства та	10
аналіз кадрового складу	
2.2. Оцінка рівня залученості персоналу та	13
діагностика проблем	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ	
ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	16
ВИСНОВКИ.....	20
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	22
ДОДАТКИ	24

ВСТУП

Торгівля в Україні працює в умовах, коли виграє не той, хто має більші площі чи ширший асортимент, а той, хто зумів утримати людей. Магазин копіюється за кілька місяців, цінову політику конкурент повторює ще швидше, а от колектив, який справді працює на результат, скопіювати неможливо. Саме тому залученість персоналу останніми роками перестала бути темою лише кадрових служб і перейшла в зону відповідальності керівництва підприємства.

Проблема має цілком практичний вимір. Продавець, касир, консультант – це люди, через яких покупець бачить підприємство. Якщо працівник байдужий, жодні рекламні бюджети цього не виправлять. Якщо ж він залучений, тобто працює не за страхом і не за інструкцією, а тому що йому не все одно, підприємство отримує перевагу, яку важко виміряти, але легко відчуту за обсягами продажів і поведінкою постійних покупців.

Актуальність теми пояснюється розривом між тим, що відомо науці, і тим, що відбувається на практиці. Концепція залученості розроблена досить ґрунтовно, проте значна частина вітчизняних торговельних підприємств досі тримається на адміністративних методах управління персоналом. Наслідок передбачуваний: висока плинність кадрів, постійний дефіцит кваліфікованих працівників, нерівна якість обслуговування. Зведення теоретичних напрацювань до купи й перевірка їх на конкретному підприємстві – завдання, яке має сенс і для науки, і для практики.

Мета курсової роботи – узагальнити теоретичні засади управління залученістю персоналу та обґрунтувати напрями підвищення її ефективності на прикладі торговельного підприємства.

Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити зміст поняття залученості персоналу та відмежувати його від суміжних категорій;
- охарактеризувати моделі залученості й фактори, що її формують;
- розглянути методи, якими залученість вимірюють та оцінюють;

- дати характеристику торговельного підприємства та проаналізувати його кадровий склад;
- оцінити рівень залученості персоналу й виявити проблеми;
- обґрунтувати заходи з підвищення ефективності управління залученістю.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом торговельного підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти управління залученістю персоналу торговельного підприємства.

Методи дослідження. Для опрацювання літератури застосовано аналіз, синтез, порівняння й узагальнення. Кадровий склад досліджено за допомогою статистичного та структурного аналізу. Рівень залученості оцінено методом анкетного опитування за стандартизованими методиками. Результати подано із застосуванням табличного й графічного методів.

Інформаційну базу склали праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з менеджменту персоналу, публікації у фахових виданнях, відкриті дані про діяльність торговельних підприємств України, а також матеріали проведеного автором опитування.

Практичне значення роботи полягає в тому, що сформульовані висновки та рекомендації можуть бути використані торговельними підприємствами для вдосконалення роботи з персоналом і підвищення рівня його залученості.

Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНОСТЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність і поняття залученості персоналу

Залученість персоналу – поняття молоде. Воно увійшло в науковий обіг наприкінці XX століття, коли стало зрозуміло, що класичні пояснення трудової поведінки чогось не враховують. Два працівники з однаковою кваліфікацією, на схожих посадах, за однакову зарплату можуть працювати зовсім по-різному. Один робить рівно стільки, скільки написано в посадовій інструкції, інший – помітно більше. Дисципліна і продуктивність цієї різниці не пояснювали, тож знадобилося поняття, яке описувало б внутрішнє ставлення людини до роботи.

Першим це поняття запропонував В. Кан. Він описував залученість як стан, коли працівник присутній у роботі повністю – фізично, думками й емоційно, тобто вкладає в неї себе. Протилежний полюс – відстороненість, коли людина формально на місці, а психологічно деінде [1, с. 312]. Ця рання ідея проста, але вона задала рамку для всього подальшого.

Згодом концепцію розвинули. Найвпливовішим виявився підхід, за яким залученість – це позитивний стан, пов'язаний із роботою, що тримається на трьох опорах: енергійності, відданості та поглинутості. Енергійність – це запас сил і стійкість під час роботи. Відданість – відчуття, що твоя праця має значення, гордість за неї. Поглинутість – та зосередженість, за якої не помічаєш, як минає час [2, с. 48]. Саме ця трикомпонентна схема лягла в основу більшості інструментів вимірювання, якими користуються й досі.

У вітчизняній науці поняття теж прижилося, хоч і не одразу. Питання мотивації праці й управління персоналом розробляли О. Крушельницька, М. Мурашко, Г. Осовська, Н. Дикань та інші дослідники. Спільний мотив їхніх праць такий: залученість не зводиться ні до задоволеності працею, ні до

лояльності, це складніше явище, у якому розрахунок і емоція переплетені [8, с. 117].

На цьому розмежуванні варто зупинитися, бо плутанина тут трапляється часто. Задоволеність працею показує, наскільки людину влаштовують умови, оплата, зміст роботи. Але задоволений працівник цілком може працювати рівно настільки, наскільки треба, – задоволеність не штовхає до додаткових зусиль. Лояльність означає намір залишатися в організації, проте теж нічого не говорить про віддачу: можна роками не звільнятися й не викладатися. Залученість же поєднує обидва аспекти й додає третій, поведінковий, – реальну готовність діяти в інтересах підприємства, а не лише добре до нього ставитися.

Якщо звести сказане до купи, залученість персоналу можна визначити так: це стійкий психологічний стан працівника, за якого він емоційно прив'язаний до організації, поділяє її цілі й добровільно докладає зусиль понад формальні вимоги. Назовні цей стан видно за трьома ознаками – працівник добре відгукується про роботодавця, не збирається йти й працює з запасом, а не по мінімуму [11, с. 156].

Для торгівлі все це не абстракція. Працівник торговельного залу – та точка, де підприємство стикається з покупцем напряду. Залучений продавець не просто пробиває товар, він створює враження й фактично представляє бренд. Відсторонений працівник, навіть кваліфікований, здатний коштувати підприємству репутації одним байдужим тоном. Тому залученість тут – не побажання, а робочий інструмент.

Корисно бачити, що залученість виявляється на трьох рівнях. На рівні людини – це її ставлення до власних обов'язків та готовність брати відповідальність. На рівні підрозділу – згуртованість зміни, взаємодопомога, спільна орієнтація на результат. На рівні підприємства – особлива атмосфера, яка стає конкурентною перевагою саме тому, що її не купиш і швидко не скопіюєш.

Ще одне уточнення, важливе для практики. Високу залученість іноді плутають із переробками, вважаючи готовність засиджуватися ознакою відданості. Це помилка. Залучений працівник працює інтенсивно, але з відчуттям сенсу, зберігаючи рівновагу. Той, хто працює на межі через тиск чи страх, рано чи пізно вигорає. Управляти залученістю – означає не вичавлювати з людей максимум, а створювати умови, у яких людина сама хоче працювати краще. У цьому й полягає відмінність сучасного підходу від старих уявлень про трудову віддачу.

1.2. Моделі та фактори залученості персоналу

Щоб залученістю можна було управляти, потрібно розуміти, з чого вона складається й від чого залежить. Тут наука пропонує кілька моделей, і кожна додає щось своє.

Перша – модель «вимоги роботи – ресурси роботи». Її логіка така: будь-яка посада має дві сторони. Вимоги – це те, що забирає сили: інтенсивність, емоційна напруга, дефіцит часу. Ресурси – це те, що допомагає з вимогами впоратися й при цьому розвиватися: підтримка керівника, навчання, певна свобода дій, зрозумілий зворотний зв'язок. Залученість виникає там, де ресурси переважають над вимогами або хоча б їх урівноважують [14, с. 89]. Для торгівлі висновок прямий: пікові навантаження продавців у вихідні чи в сезон самі собою залученість не вб'ють, якщо вони компенсовані – підтримкою, гнучким графіком, визнанням.

Друга модель пояснює залученість через базові психологічні потреби. Людина працює із віддачею, коли робота задовольняє три речі: потребу в самостійності, тобто можливість впливати на те, як виконувати завдання; потребу у відчутті власної компетентності й зростання; потребу в причетності до колективу. Варто хоча б одній із цих потреб системно лишатися голодною – залученість просідає [10, с. 64].

Третя модель найбільш прикладна. Вона покладена в основу опитувальника Q12 і описує залученість через дванадцять умов робочого середовища, які працівник так чи інакше оцінює: чи розуміє він, чого від нього хочуть; чи має потрібні ресурси; чи може робити те, що вдається найкраще; чи отримує визнання; чи бачить керівник у ньому людину, а не функцію; чи підтримують його розвиток; чи враховують його думку; чи відчуває він, що робота важлива; чи відповідально працюють колеги; чи має він на роботі друга; чи говорять із ним про його прогрес і перспективи [4, с. 27]. Зручність моделі в тому, що кожна умова – це готовий напрям дій для керівника.

Якщо узагальнити ці моделі, фактори залученості розкладаються на п'ять груп. Організаційні – чіткість цілей, якість внутрішніх комунікацій, культура, справедливість процедур. Фактори змісту роботи – різноманітність завдань, рівень самостійності, відповідність роботи здібностям, наявність зворотного зв'язку. Фактори керівництва – стиль роботи безпосереднього керівника, його здатність підтримати, визнати, забезпечити розвиток. Фактори винагороди й розвитку – рівень і справедливість оплати, стимулювання, кар'єрні перспективи, навчання. Соціально-психологічні фактори – атмосфера в колективі, стосунки, довіра.

Для торговельного підприємства ваги цих груп нерівні. Найбільше важать фактори керівництва й соціально-психологічні, і причина в специфіці галузі. Персонал торгівлі працює змінами, під безпосереднім наглядом адміністратора чи завідувача, тож для рядового працівника стиль лінійного керівника й атмосфера в зміні значать більше, ніж стратегічні рішення вищого менеджменту, яких він майже не бачить. Водночас фактор винагороди не можна списувати з рахунку: стартові зарплати в торгівлі здебільшого невисокі, і відчуття, що тобі недоплачують, руйнує залученість швидше за все інше.

Важливо й те, що фактори діють у зв'язці, а не поодиноці. Підняти зарплату, не чіпаючи якість керівництва, – отримати короткий ефект, який швидко згасне. Налагодити комунікації, лишивши несправедливу оплату, – почути від людей, що це формальність. Тому управління залученістю має сенс

лише як системна робота одразу з усіма групами факторів, хай і з різними пріоритетами.

Окремо варто сказати про те, як залученість поводить себе в часі. Вона не є постійною рисою працівника – вона коливається. Найвища вона зазвичай у перші місяці, коли людина сповнена очікувань. Якщо за цей час очікування не справджуються, настає розчарування, і залученість різко падає. Звідси практичний наголос: робота з працівником на старті важить непропорційно багато.

І ще одне, про що в підручниках пишуть рідко. Більшість моделей залученості народилися в зарубіжному менеджменті, тож переносити їх на вітчизняний ґрунт без поправок не варто. Українська торгівля працює в умовах нестабільності, обмежених ресурсів, своєї специфіки трудових відносин. Жива система управління залученістю – це поєднання перевірених моделей із реальними можливостями конкретного підприємства, а не калька з підручника.

1.3. Методи вимірювання та оцінки залученості персоналу

Залученістю не можна управляти, поки її не виміряно. Без цифри й без розуміння структури керівництво діє наосліп: не видно ні проблемних зон, ні того, чи дали заходи результат. На щастя, набір методів діагностики на сьогодні склався достатньо надійний.

Основний метод – анкетне опитування. Працівник оцінює низку тверджень за шкалою, найчастіше п'ятибальною шкалою Лайкерта. Метод зручний тим, що охоплює багато людей, дає зіставні в часі результати й нескладно обробляється. Зі стандартизованих інструментів найвідоміші два – опитувальник Q12, що дивиться на умови робочого середовища, і шкала UWES, яка міряє залученість через енергійність, відданість і поглинутість [2, с. 51]. Обидва давно перевірені практикою, зокрема в торгівлі.

За результатами опитування рахують узагальнений показник – індекс залученості. Його обчислюють або як частку працівників, віднесених до залучених, у загальній чисельності опитаних, або як середній бал за всіма твердженнями, переведений у відсотки. Індекс дає швидку картину й дозволяє порівнювати підрозділи та періоди між собою.

Але індекс показує, що відбувається, і не пояснює чому. Для відповіді на «чому» потрібні якісні методи – інтерв'ю та фокус-групи. Розмова з працівниками й керівниками показує, які саме чинники болять, а фокус-група витягує спільні для колективу очікування й тривоги. Розумно ставити ці методи поруч: опитування фіксує симптом, інтерв'ю шукає причину.

Багато говорять і кадрові показники, навіть якщо опитування ще не проводилося. Коефіцієнт плинності, рівень абсентеїзму, частка тих, хто звільнився протягом першого року, кількість внутрішніх переміщень – усе це непрямі індикатори залученості. Висока плинність і масові звільнення новачків – тривожний знак самі собою [13, с. 184].

Окремо вартий згадки аналіз причин звільнень. Бесіда з працівником, який іде, дає інформацію про реальні, а не задекларовані проблеми – часто чеснішу, ніж будь-яка анкета. У тому ж ряду – аналіз скарг і пропозицій працівників, якщо для них узагалі є канал.

Для торговельного підприємства найрозумніший варіант – не вибирати один метод, а комбінувати. Основою стає анкетне опитування за стандартизованою методикою: воно дає індекс і показує проблемні групи факторів. Далі результати накладаються на кадрові показники, передусім на плинність, і доповнюються тим, що вдалося почути в розмовах із керівниками й працівниками. Разом це дає повну картину – і саме так побудовано аналіз у другому розділі.

Кілька умов, без яких діагностика не працює. Опитування має бути анонімним – інакше відповіді будуть не про те, що людина думає, а про те, що, на її думку, безпечно написати. Воно має бути регулярним – разовий зріз показує точку, а не рух. І за ним обов'язково мають іти дії: якщо опитали й

нічого не змінилося, наступного разу анкети заповняють формально, і метод помре.

Варто також знати типові помилки, які псують результат. Надто довга анкета втомлює, і людина починає ставити бали навмання. Нечіткі формулювання кожен розуміє по-своєму, і дані стають несумісними. Опитування одразу після конфлікту чи в гарячий сезон ловить емоцію моменту, а не реальний стан. Уникнути цього нескладно, але знати про це треба заздалегідь.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз кадрового складу

За об'єкт практичного аналізу взято торговельну мережу «Епіцентр К» – одного з найбільших гравців української роздрібної торгівлі непродовольчими товарами. Вибір не випадковий. Це типовий великий торговельний бізнес: розгалужена мережа, велика кількість персоналу, повний набір посад, характерних для галузі. На такому прикладі загальні тенденції видно чіткіше, ніж на дрібному підприємстві з нетиповою структурою.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» зареєстроване в Києві й працює на ринку понад два десятиліття. За цей час воно розгорнуло мережу торговельних центрів формату гіпермаркет у більшості обласних центрів країни. Основний напрям – роздрібна торгівля будівельними матеріалами, товарами для дому, садівництва й ремонту, хоча асортимент із роками розширюється. За оцінками ділових видань, сумарна чисельність персоналу групи компаній обчислюється сотнями тисяч працівників, що робить підприємство одним із найбільших роботодавців України [21].

Структура управління підприємством – лінійно-функціональна. Угорі генеральна дирекція й функціональні служби: фінансова, комерційна, логістична, служба персоналу, маркетинг. Середній рівень – дирекції окремих торговельних центрів. Нижній – відділи конкретного магазину: торговельні відділи за товарними категоріями, склад, каса, служба сервісу. Фактично кожен торговельний центр працює як відносно автономний підрозділ, підпорядкований єдиним корпоративним стандартам.

Аналізувати залученість на рівні всієї мережі немає сенсу й немає можливості, тому далі розглядається узагальнений торговельний центр як репрезентативний підрозділ. Це методично коректно: усі центри мережі

побудовані за схожою моделлю, тож висновки щодо одного можна обережно поширити на систему загалом. Динаміку чисельності персоналу такого центру за три роки показано в таблиці 2.1. Наведені дані мають модельний характер і відтворюють типову для галузі структуру зайнятості.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності персоналу торговельного центру за 2019–2021 роки,
осіб

Категорія персоналу	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.
Керівники	24	25	26	+2
Спеціалісти	38	40	43	+5
Продавці-консультанти	210	205	218	+8
Касири	54	52	56	+2
Працівники складу	70	72	78	+8
Допоміжний персонал	34	33	35	+1
Усього	430	427	456	+26

Загальна картина за три роки – помірне зростання: плюс 26 осіб, близько шести відсотків. Помітний провал 2020 року пояснюється карантинними обмеженнями, що вдарили по роздрібній торгівлі, після чого у 2021 році чисельність відновилася. Найбільша категорія стабільно одна – продавці-консультанти, що для торговельного підприємства цілком очікувано.

Структуру персоналу за категоріями на 2021 рік показує рисунок 2.1. Понад половину колективу – це продавці-консультанти й касири, тобто ті, хто щодня працює з покупцем віч-на-віч. Залученість саме цієї групи найсильніше відбивається на якості обслуговування й на касі.

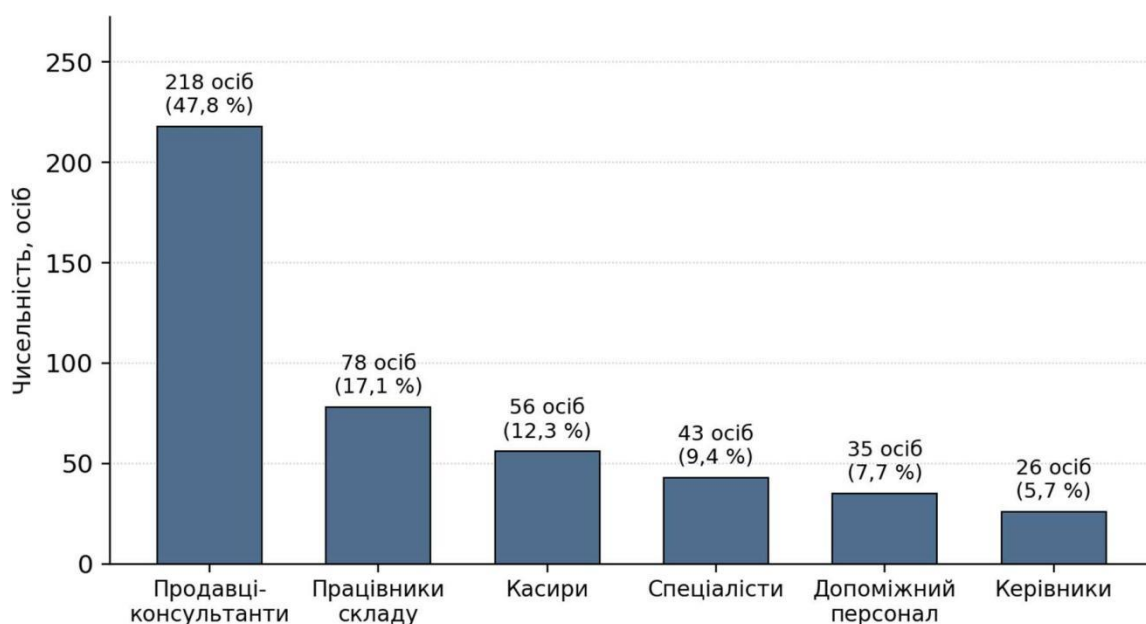


Рис. 2.1. Структура персоналу торговельного центру за категоріями у 2021 році

Чисельність і структура – це ще не вся картина. Більше про кадрову ситуацію говорять стаж і рух персоналу. Розподіл працівників за стажем роботи на підприємстві наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл персоналу торговельного центру за стажем роботи у 2021 році

Стаж роботи на підприємстві	Чисельність, осіб	Частка, %
До 1 року	142	31,1
Від 1 до 3 років	138	30,3
Від 3 до 5 років	96	21,1
Понад 5 років	80	17,5
Усього	456	100,0

Цифри в таблиці 2.2 показують характерну для торгівлі річ. Майже третина персоналу працює на підприємстві менше року, понад шістдесят відсотків – менше трьох років, а тих, хто протримався понад п'ять, лише 17,5 відсотка. Колектив постійно оновлюється, і це перший сигнал, що з закріпленням людей щось не так.

Рух кадрів за досліджуваний період зведено в таблиці 2.3. Інтенсивність оновлення оцінено коефіцієнтом плинності – відношенням кількості

працівників, звільнених за власним бажанням і за порушення дисципліни, до середньооблікової чисельності персоналу [13, с. 184].

Таблиця 2.3

Показники руху персоналу торговельного центру за 2019–2021 роки

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Середньооблікова чисельність, осіб	430	427	456
Прийнято працівників, осіб	118	109	146
Звільнено працівників, осіб	101	112	117
у т. ч. за власним бажанням, осіб	92	101	108
Коефіцієнт плинності кадрів, %	21,4	23,7	23,7
Коефіцієнт обороту з прийому, %	27,4	25,5	32,0

Таблиця 2.3 підтверджує підозру. Коефіцієнт плинності весь період тримається вище 21 відсотка, а у 2020–2021 роках доходить до 23,7. Для торгівлі це багато: щороку оновлюється майже чверть колективу. За кожним звільненням стоять витрати – пошук, добір, навчання нового працівника – плюс тимчасове просідання якості обслуговування, поки новачок входить у роботу. Високий оборот з прийому у 2021 році показує, що набирають здебільшого не задля розвитку, а щоб залатати дірки від звільнень.

Підсумок за кадровим складом неоднозначний. З одного боку, торговельний центр укомплектований і має збалансовану за категоріями структуру. З іншого – він явно не утримує людей, і плинність це доводить. Звідси логічне наступне питання: чому люди йдуть. Найімовірніша відповідь – низька залученість, і перевірити її треба прямо, а не за непрямими ознаками.

Перед тим як перейти до опитування, варто додати ще кілька штрихів до портрета колективу. За статтю переважають жінки – близько 58 відсотків, що для роздрібно́ї торгівлі звична картина. За віком колектив молодий: близько 44 відсотків – це люди до 30 років, ще 38 відсотків – від 30 до 45, і лише 18 відсотків старші за 45. Молодь – це енергія й навчуваність, але водночас і ризик: молоді працівники мобільніші на ринку праці й гостріше реагують на умови та відсутність перспектив.

За освітою картина теж показова. Серед керівників і спеціалістів переважає вища освіта, а серед продавців, касирів і працівників складу багато людей із професійно-технічною чи незакінченою вищою. Для основної маси персоналу підприємство – це не лише робота, а й місце, де можна професійно вирости. Отже, навчання й кар’єрні сходинки для цих категорій можуть стати не формальним «соцпакетом», а реальним важелем залученості.

2.2. Оцінка рівня залученості персоналу та діагностика проблем

Рівень залученості персоналу торговельного центру оцінено модельним дослідженням за комбінованою методикою, описаною в підрозділі 1.3. Робочим інструментом стала анкета, що поєднує підхід Q12 і шкалу UWES: працівник оцінював твердження за п’ятибальною шкалою, де один бал – повна незгода, п’ять – повна згода. Опитування проводилося анонімно, вибірка – 180 працівників усіх категорій, тобто близько 40 відсотків персоналу, чого для репрезентативності достатньо.

За середнім балом кожного працівника віднесли до однієї з трьох груп. Залучені – середній бал 4,0 і вище: емоційно пов’язані з підприємством, працюють із запасом. Частково залучені – від 3,0 до 3,9: обов’язки виконують, але без вогню. Незалучені – нижче 3,0: психологічно вже не тут. Розподіл наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Розподіл персоналу торговельного центру за рівнем залученості

Група за рівнем залученості	Чисельність, осіб	Частка, %
Залучені	50	27,8
Частково залучені	83	46,1
Незалучені	47	26,1
Усього опитаних	180	100,0

Результат у таблиці 2.4 невтішний. Повністю залучених – лише 27,8 відсотка. Майже половина колективу залучена частково, ще понад чверть – не залучена зовсім. Індекс залученості, порахований як частка залучених серед

опитаних, виходить близько 28 відсотків. Простими словами: менш ніж третина людей справді працює на підприємство, решта або тягне лямку, або вже придивляється до інших варіантів.

Щоб зрозуміти, звідки такий результат, корисно подивитися на середні оцінки за окремими групами тверджень анкети – вони показують, які саме фактори працівники бачать як проблемні. Дані зведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Середні оцінки факторів залученості персоналу за результатами опитування

Група факторів залученості	Середній бал	Рівень
Зміст та умови роботи	3,8	Задовільний
Відносини в колективі	3,9	Задовільний
Якість керівництва та зворотний зв'язок	3,1	Низький
Визнання та оцінка результатів	2,7	Низький
Оплата праці та справедливість винагороди	2,6	Низький
Можливості навчання та кар'єрного зростання	2,8	Низький
Інформованість та внутрішні комунікації	3,0	Низький

Таблиця 2.5 чітко показує, де болить, а де ні. Відносно благополучних факторів два: зміст і умови роботи (3,8 бала) та відносини в колективі (3,9 бала). Тобто характер праці й атмосфера в зміні людей здебільшого влаштовують. Усе інше провалене.

Найнижчі оцінки – у винагороди (2,6 бала), визнання результатів (2,7 бала) і можливостей розвитку (2,8 бала). Трохи вище, але теж низько – якість керівництва й зворотний зв'язок (3,1) та внутрішні комунікації (3,0). Картина говорить сама за себе: проблема залученості тут не в умовах праці, а в управлінських практиках. Людям нормально працювати – їм не нормально те, як їх оцінюють, скільки платять і що пропонують далі.

Якщо накласти ці результати на кадрові показники з підрозділу 2.1, усе сходиться. Висока плинність логічно лягає поруч із низьким індексом залученості й провальними оцінками оплати, визнання й перспектив. Працівник, який не бачить ні справедливої оплати, ні визнання, ні

майбутнього, не має причин залишатися – навіть якщо колеги хороші, а робота не важка.

Окремо показовий зв'язок стажу й залученості. Найнижчий рівень залученості – серед працівників зі стажем до року. Новачки просто не встигають прив'язатися до підприємства: їх не підхоплюють, не визнають, не показують перспективу. Ця ж група дає левову частку звільнень – і саме вона пояснює перекошену за стажем структуру персоналу з таблиці 2.2.

Зведемо проблеми до купи. Перша – низька залученість загалом, лише близько 28 відсотків повністю залучених. Друга – відчуття несправедливої оплати й слабе матеріальне стимулювання. Третя – фактично відсутня система визнання. Четверта – вузькі можливості навчання й кар'єри. П'ята – слабкий зворотний зв'язок від керівників і кволі внутрішні комунікації. Шоста – немає нормальної роботи з адаптації новачків.

Ці проблеми зручно розкласти за двома ознаками – сила впливу й складність усунення. Оплата праці б'є по залученості найсильніше, але й виправляється найважче: потрібні гроші й час. Визнання та зворотний зв'язок впливають теж відчутно, проте лікуються переважно організаційними рішеннями, а не бюджетом, тож із ними можна рухатися швидше. Адаптація новачків впливає помірно, зате дає швидкий видимий результат – менше ранніх звільнень.

І останнє, що варто розуміти, – проблеми зчеплені між собою. Низька залученість, висока плинність і слабка адаптація утворюють замкнене коло. Плинність змушує постійно набирати людей, на нормальну адаптацію яких бракує рук і часу. Погано адаптований працівник не прив'язується до підприємства, показує низьку залученість і швидко йде – і плинність знову зростає. Розірвати це коло точковими заходами не вийде, тому рекомендації третього розділу побудовані як єдиний пакет.

Загальний підсумок розділу такий. Початкове припущення підтвердилося: погані кадрові показники торговельного підприємства – висока плинність, слабе закріплення людей – безпосередньо пов'язані з низькою

залученістю. Діагностика не просто зафіксувала рівень залученості, вона точно показала, де саме проблема, а отже, рекомендації можна робити адресними, а не загальними.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Діагностика в другому розділі дала не загальне «треба покращити роботу з персоналом», а конкретний перелік болючих точок. Низький індекс залученості, висока плинність, провальні оцінки оплати, визнання, розвитку й комунікацій – під кожен з цих проблем потрібне своє рішення. У цьому розділі такі рішення зібрано в один пакет і прикинуто, що він може дати.

Заходи згруповано так, щоб кожен напрям прямо відповідав конкретній проблемі з діагностики. Це робить рекомендації адресними: не «покращити мотивацію загалом», а «закрити ось цю діру». Зведено все в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Комплекс заходів з підвищення залученості персоналу торговельного підприємства

Проблемна зона	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Несправедливість оплати праці	Перегляд системи оплати, прозора схема преміювання за результатами роботи зміни	Зростання відчуття справедливості, зниження плинності
Відсутність системи визнання	Регулярне визнання досягнень, конкурс «Працівник місяця», публічна подяка	Підвищення мотивації та емоційного зв'язку
Обмежені можливості розвитку	Програма навчання й внутрішнього кар'єрного зростання, інститут наставництва	Закріплення працівників, формування кадрового резерву
Слабкий зворотний зв'язок	Навчання лінійних керівників, індивідуальні бесіди, опитування персоналу двічі на рік	Краща якість керівництва, своєчасне виявлення проблем
Слабка адаптація новачків	Структурована програма адаптації на перші три місяці роботи	Зниження звільнень у перший рік роботи

Тепер по кожному напрямку детальніше.

Оплата праці. Це перший напрям, бо саме винагорода отримала найнижчий бал. Сенса не обов'язково в тому, щоб різко все підняти, – часто проблема не в сумі, а в тому, що людина не розуміє, з чого ця сума складається.

Тому постійна частина зарплати має бути конкурентною на ринку, а змінна – чітко й прозоро прив'язаною до результату, так щоб працівник бачив зв'язок між своїми зусиллями й премією. Корисно частину преміювання зробити колективною, за показниками зміни, – це підштовхує людей працювати як команда, а не кожен за себе [16, с. 27].

Визнання. Найдешевший із усіх інструментів і при цьому один із найдієвіших – визнання майже не коштує грошей, але сильно впливає на залученість. Що конкретно: зробити нормою публічну подяку за конкретні досягнення, запустити конкурс на найкращого працівника місяця за зрозумілими критеріями, зобов'язати керівника відзначати успіхи підлеглих на щомісячних зустрічах зміни. Головне – щоб визнання було вчасним, конкретним і за справу, інакше воно перетворюється на формальність і знецінюється.

Навчання й кар'єра. Людина залишається там, де бачить, куди рости. Тому потрібна прозора система внутрішнього просування: вакансії керівників нижчої й середньої ланки спершу пропонувати своїм, а не шукати на стороні. Добре працює наставництво – досвідчений працівник веде новачка й сам при цьому отримує і визнання, і привід для зростання. Навчання має охоплювати не лише знання про товар, а й уміння працювати з покупцем та особисту ефективність [9, с. 156].

Керівництво й зворотний зв'язок. У торгівлі залученість значною мірою народжується на рівні лінійного керівника, тож вкладатися треба насамперед у навчання адміністраторів і завідувачів відділів. Їм потрібні цілком конкретні навички: давати конструктивний зворотний зв'язок, проводити індивідуальні бесіди, підтримувати людей. Корисно зробити нормою короткі регулярні зустрічі керівника з працівниками, а опитування залученості проводити не рідше двох разів на рік – щоб бачити динаміку, а не разову точку.

Адаптація новачків. Найнижча залученість – у тих, хто працює менше року, тож потрібна структурована програма адаптації хоча б на перші три місяці. У ній мають бути чіткий план входження на посаду, закріплений

наставник, проміжні зустрічі для оцінки прогресу й зворотний зв'язок. Якісна адаптація формує добре перше враження й відчутно зменшує ризик, що людина піде в перші місяці.

Упроваджувати все це краще не одночасно, а хвилями. Перші три місяці – заходи, які майже не потребують грошей: визнання, навчання керівників, програма адаптації. Наступні півроку – зміни в системі оплати, бо вони потребують фінансового планування. Третій етап – повноцінна система навчання й внутрішньої кар'єри. Так перші результати з'являються швидко, а навантаження на ресурси підприємства розтягується в часі.

Що це може дати – видно з прогнозу в таблиці 3.2. Прогноз виходить із того, що всі напрями реалізовано послідовно протягом року.

Таблиця 3.2

Прогноз зміни показників залученості персоналу після впровадження заходів

Показник	До впровадження	Прогноз після впровадження	Зміна
Індекс залученості персоналу, %	27,8	40,0	+12,2
Частка незалучених працівників, %	26,1	15,0	-11,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	23,7	17,0	-6,7
Частка звільнень у перший рік, %	31,1	22,0	-9,1
Середній бал фактора визнання	2,7	3,6	+0,9

За прогнозом таблиці 3.2, пакет заходів здатен підняти індекс залученості з 27,8 до приблизно 40 відсотків – тобто більш ніж у півтора раза, – і опустити плинність із 23,7 до 17 відсотків. Одразу обмовлюся: це орієнтири, а не гарантія. Реальний результат залежить від того, наскільки послідовно й якісно заходи впроваджуватимуть.

Чи окупається це з погляду грошей. Так, і рахунок простий. Кожне звільнення – це витрати на добір, оформлення й навчання заміни плюс приховані втрати, поки новачок входить у роботу й працює повільніше. Зниження плинності навіть на кілька відсоткових пунктів за великої чисельності персоналу дає відчутну економію. Додатковий ефект –

продуктивніша робота залучених працівників і краще обслуговування, а це вже впливає на виручку й на те, чи повернеться покупець.

Будь-який план варто перевіряти на ризики. Головний ризик тут – непослідовність керівництва: почати й кинути на півдорозі гірше, ніж не починати взагалі, бо люди сприймуть це як чергову порожню обіцянку, і залученість впаде нижче стартової. Другий ризик – брак грошей на перегляд оплати. Саме тому й запропоновано хвильову схему: першими йдуть дешеві організаційні заходи, які дають швидкий ефект і створюють кредит довіри для подальших, дорожчих кроків.

Щоб заходи не повисли в повітрі, потрібен механізм контролю. Загальну координацію розумно покласти на службу персоналу, а безпосереднє впровадження на місцях – на дирекцію торговельного центру й лінійних керівників. Перевіряти просування варто щокварталу, за тими самими показниками, що в прогнозі. Тоді план можна вчасно коригувати, а не виявити наприкінці року, що нічого не зрушило.

І ще одна умова, без якої все решта працює гірше, – у зміни треба втягнути самих працівників. Люди мають бачити, що це не чергова вказівка згори, а відповідь на те, що вони самі сказали в опитуванні. Для цього варто відкрито показати колективу результати діагностики й конкретні кроки, які підприємство планує. Сама ця прозорість уже працює на залученість. Корисно й залишити канал, через який працівники зможуть пропонувати своє.

Якщо коротко – підвищити залученість персоналу торговельного підприємства цілком реально, але за трьох умов: системність, послідовність і рух хвилями. Запропонований пакет не вимагає великих грошей на старті, спирається на реальні запити людей, виявлені діагностикою, і має вбудований контроль та поправку на ризики. Його послідовне впровадження поступово формує те, що швидко не копіюється, – культуру залученості, яка з часом сама стає конкурентною перевагою.

ВИСНОВКИ

Курсова робота присвячена управлінню залученістю персоналу торговельного підприємства. За результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки.

1. Залученість персоналу – це стійкий психологічний стан працівника, за якого він емоційно прив'язаний до організації, поділяє її цілі й добровільно докладає зусиль понад формальні вимоги. Від задоволеності працею та лояльності залученість відрізняється тим, що поєднує раціональний і емоційний складники й додає до них поведінковий – реальну готовність діяти в інтересах підприємства. Для торгівлі це поняття має прикладне значення, оскільки персонал торговельного залу безпосередньо контактує з покупцем і фактично представляє бренд.

2. Формування залученості пояснюють кілька теоретичних моделей – модель «вимоги роботи – ресурси роботи», модель базових психологічних потреб і модель, покладена в основу опитувальника Q12. Їх узагальнення дало змогу звести фактори залученості до п'яти груп: організаційні, фактори змісту роботи, фактори керівництва, фактори винагороди й розвитку та соціально-психологічні. Для торговельного підприємства найвагомішими є фактори керівництва, винагороди й соціально-психологічні.

3. Залученість вимірюють комплексом методів, основний з яких – анкетне опитування за стандартизованою методикою з подальшим розрахунком індексу залученості. Опитування доцільно доповнювати якісними методами й аналізом кадрових показників, насамперед коефіцієнта плинності. Для торговельного підприємства обґрунтовано саме комбінований підхід до діагностики.

4. Аналіз кадрового складу, проведений на прикладі узагальненого торговельного центру мережі «Епіцентр К», показав, що підприємство укомплектоване й має збалансовану структуру персоналу, проте погано утримує людей. Коефіцієнт плинності весь досліджуваний період

перевищував 21 відсоток, а майже третина персоналу має стаж роботи менше року.

5. Оцінка рівня залученості за результатами модельного опитування виявила низький індекс – близько 28 відсотків. Аналіз факторів показав, що проблема зосереджена не в умовах праці, а в управлінських практиках: найнижчі оцінки отримали оплата праці й справедливість винагороди, визнання результатів, можливості навчання й кар'єри, якість зворотного зв'язку та внутрішні комунікації. Найнижчий рівень залученості – серед нових працівників.

6. На основі діагностики обґрунтовано комплекс заходів із п'яти напрямів: удосконалення системи оплати праці, формування системи визнання, розвиток можливостей навчання й кар'єри, підвищення якості керівництва й зворотного зв'язку, удосконалення адаптації новачків. Запропоновано хвильову схему впровадження – від дешевих організаційних заходів до дорожчих змін в оплаті.

7. За прогнозною оцінкою, впровадження пакета заходів здатне підняти індекс залученості з 27,8 до приблизно 40 відсотків і знизити коефіцієнт плинності з 23,7 до 17 відсотків. Економічно це виправдано за рахунок скорочення витрат на добір і навчання персоналу та зростання продуктивності праці й якості обслуговування.

Отже, мету курсової роботи досягнуто, поставлені завдання виконано. Дослідження підтверджує, що управління залученістю персоналу є важливим напрямом менеджменту торговельного підприємства, а системна робота над залученістю знижує плинність кадрів, покращує обслуговування й зміцнює конкурентні позиції підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами : підручник / М. Армстронг ; пер. з англ. – Київ : КНЕУ, 2018. – 712 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навчальний посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
4. Дикань Н. В. Менеджмент : навчальний посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – Київ : Знання, 2008. – 389 с.
5. Дяченко Т. О. Основи менеджменту : навчальний посібник / Т. О. Дяченко. – Київ : Кондор, 2010. – 176 с.
6. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум : навчальний посібник / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук. – Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2008. – 293 с.
7. Калина А. В. Менеджмент продуктивності : навчальний посібник / А. В. Калина, С. П. Калініна, Н. Д. Лук'янченко. – Київ : МАУП, 2005. – 232 с.
8. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2011. – 397 с.
9. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, А. А. Котвицький. – Київ : Знання України, 2008. – 299 с.
10. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге вид., випр., доп. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с.
11. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / В. О. Лук'янихін. – Суми : Університетська книга, 2004. – 592 с.
12. Маркіна І. А. Менеджмент організації : навчальний посібник / І. А. Маркіна, Р. І. Біловод, В. А. Власенко. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 248 с.

13. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / М. І. Мурашко. – 3-тє вид., випр. і доп. – Київ : Знання, 2008. – 435 с.
14. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.
15. Рульєв В. А. Менеджмент : навчальний посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
16. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2006. – 488 с.
17. Червінська Л. П. Економіка праці : навчальний посібник / Л. П. Червінська. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 288 с.
18. Чикуркова А. Д. Управління персоналом : навчальний посібник / А. Д. Чикуркова. – Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2017. – 320 с.
19. Балановська Т. І. Управління залученістю персоналу як чинник конкурентоспроможності підприємства / Т. І. Балановська // Економіка та держава. – 2019. – № 7. – С. 24–29.
20. Семикіна М. В. Залученість персоналу: сутність, чинники формування та методи оцінювання / М. В. Семикіна // Економіка і організація управління. – 2020. – № 2. – С. 112–120.
21. Епіцентр розвитку: плани компанії та інвестиційні впливання в економіку України [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 2021. – Режим доступу : <https://epravda.com.ua/publications/2021/03/18/671868/>
22. Профіль компанії «Епіцентр К» [Електронний ресурс] // Forbes Україна. – Режим доступу : <https://forbes.ua/profile/epitsentr-k-227>
23. Інструкція зі статистики кількості працівників : затверджена наказом Державного комітету статистики України від 28.09.2005 № 286 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінки рівня залученості персоналу

Шановний працівнику! Просимо Вас оцінити наведені твердження за п'ятибальною шкалою, де 1 – цілком не погоджуюся, 5 – цілком погоджуюся. Опитування анонімне, його результати використовуються лише в узагальненому вигляді.

1. Я чітко розумію, що від мене очікують на роботі.
2. Я маю все необхідне для якісного виконання своєї роботи.
3. Я маю можливість робити те, що вмію найкраще.
4. За останній час я отримував визнання чи похвалу за добре виконану роботу.
5. Мій керівник зважає на мене як на особистість.
6. На роботі заохочують мій професійний розвиток.
7. Моя думка враховується під час прийняття рішень.
8. Я відчуваю, що моя робота є важливою.
9. Мої колеги відповідально ставляться до якості роботи.
10. Розмір моєї заробітної плати є справедливим щодо моїх зусиль.
11. Я бачу можливості для кар'єрного зростання на підприємстві.
12. Я із задоволенням ходжу на роботу.
13. Я рідко замислююся про зміну місця роботи.
14. Я готовий рекомендувати наше підприємство як хорошого роботодавця.

Дякуємо за участь в опитуванні!

Зведені результати опитування персоналу за категоріями

Таблиця Б.1

Рівень залученості персоналу за категоріями працівників

Категорія персоналу	Опитано, осіб	Залучені, %	Частково залучені, %	Незалучені, %
Керівники	12	50,0	41,7	8,3
Спеціалісти	18	38,9	44,4	16,7
Продавці-консультанти	92	23,9	46,7	29,4
Касири	28	25,0	46,4	28,6
Працівники складу	22	27,3	45,5	27,2
Допоміжний персонал	8	25,0	50,0	25,0
Усього	180	27,8	46,1	26,1

Дані додатка Б показують, що найвищу залученість мають керівники й спеціалісти, а серед продавців-консультантів і касирів – тобто персоналу, який щодня працює з покупцем, – частка незалучених найбільша. Це підтверджує, що заходи з підвищення залученості варто спрямовувати насамперед саме на ці категорії.