

*Частина 2. Економіка
торговельного підприємства*

**Тема 9. Трудові ресурси
торговельного
підприємства**

**1. Специфіка праці в торгівлі.
Класифікація персоналу
торговельного підприємства.
Форми стимулювання праці**



Трудові ресурси (персонал) підприємства – сукупність осіб, що працюють на даному підприємстві та вкладають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання та навички у здійснення господарсько-фінансової діяльності підприємства, реалізацію його статутних цілей та завдань (закупівлю та реалізацію товарів, виробництво продукції, надання послуг та інше)

Специфіка праці в торгівлі

1. Торгівля відноситься до галузей з **високим рівнем витрат живої праці на обслуговування покупців** в процесі прямого спілкування з ними, що визначає високі витрати по заробітній платі в загальних витратах торговельного підприємства. При цьому механізувати і автоматизувати процес обслуговування дуже важко.
2. Інфраструктура галузі загалом представлена **невеликими за розмірами підприємствами**, концентрація більшості з яких неможлива, оскільки вони торгують товарами повсякденного попиту і повинні бути наближені до населення, що обслуговується. На цих підприємствах **механізація і автоматизація неможливі** через невелику площу і незначні обсяги реалізації. Хоча широкого розповсюдження у світі набуває **вендинг** (англ. *Vending*) - це продаж товарів та послуг за допомогою автоматизованих систем (торгових автоматів). Вендинг вважається зручним і не дуже вимогливим способом вести торгівлю чи надавати послуги.
3. Загальна маса магазинів має **численність персоналу 5-15 осіб**, що робить **неможливим застосування вузького професіонального або технологічного поділу праці**. Найбільша ефективність праці в цих умовах досягається при сумісництві трудових функцій робітників.

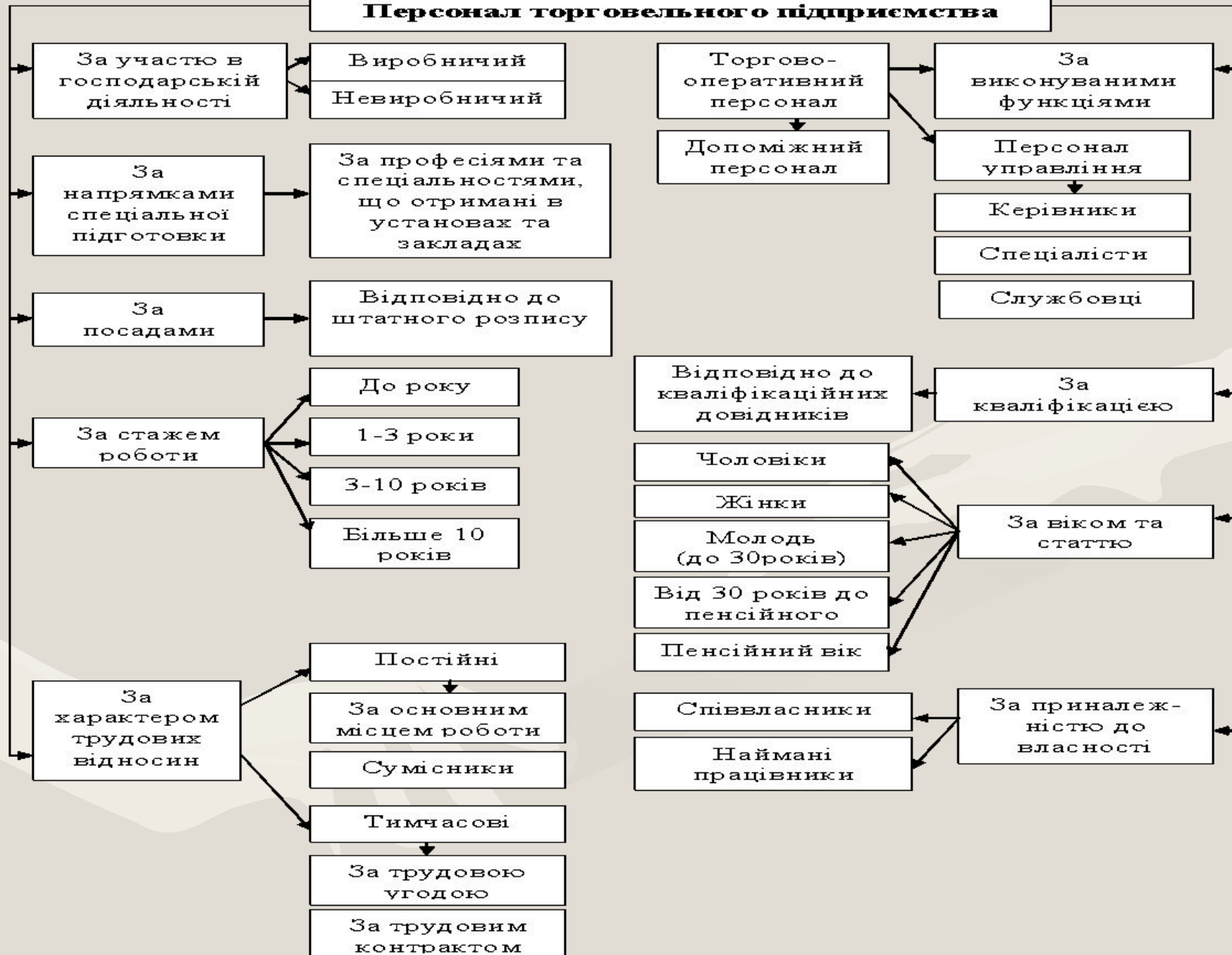
4. Відмітною рисою роботи підприємств роздрібної торгівлі є **нерівномірна інтенсивність купівельних потоків** у плинні дня, тижня, пори року. Відповідно в одних випадках не уникнути простоїв робітників при порожньому залі, в інших – дуже напружена робота з ризиком погіршення якості обслуговування, невірних розрахунків з клієнтами і відповідно втрат. Така специфіка роботи потребує найма робітників на умовах неповної зайнятості.
5. Оскільки ритмічність та інтенсивність праці в торгівлі залежать від кон'юнктури ринку та інтенсивності купівельних потоків, **результати діяльності торговельного підприємства і продуктивність праці персоналу в значній мірі залежать від зовнішніх факторів.**
6. В торгівлі більшість робітників торговельно-оперативного персоналу є **матеріально-відповідальними особами**. По-перше, це потребує додаткових витрат нервової енергії на контроль за збереження товару в процесі виконання своїх функцій, що збільшує рівень оплати праці, а по-друге, стає важчим переведення робітників з одного робочого місця на інше навіть в межах підприємства.
7. Всі прийняті управлінські рішення щодо оплати праці торговельно-оперативного персоналу безпосередньо впливають на **настрій робітників, що позначається на рівні обслуговування населення, обсягах продаж і результатах роботи підприємства (на відміну від робітників, зайнятих у виготовленні товарів і які не мають безпосереднього контакту з їх споживачами).**

**Звіт Tebodin LLC , підготовлений для Міжнародної Корпорації
Фінансів (IFC), членів Групи Світового Банку
(на підставі опитувань власників і менеджерів 77 гіпер- і
супермаркетів роздрібної торгівлі в різних містах України).**

Серед основних бар'єрів для розвитку торговельного бізнесу на 2
другому місці *найом кваліфікованого персоналу*.

- Для 38% та 13% респондентів відсутність компетентного персоналу була відповідно істотним і головним бар'єром.
- Для 27% респондентів істотні ускладнення мали місце при виборі управлінського персоналу, для 30% - торговельно-оперативного.
- Висока плинність кадрів є перешкодою для 43% опитаних .
- Значною перешкодою є також суттєво нижча продуктивність праці - статистичні дані доводять, що кількість персоналу на 1 кв.м в українських супермаркетах в 3 рази вище, ніж в Європі.
- Відсутність кваліфікованих працівників обумовила необхідність додаткових інвестицій в підвищення кваліфікації персоналу (50% респондентів фінансували проведення семінарів і тренінгів).

Персонал торговельного підприємства



Система матеріального стимулювання працівників торговельного підприємства



```
graph TD; A[Система матеріального стимулювання працівників торговельного підприємства] --> B[Вибір форм та систем організації заробітної плати]; A --> C[Обґрунтування тарифних ставок та окладів]; A --> D[Формування системи додаткового стимулювання праці];
```

Вибір форм та
систем організації
заробітної плати

Обґрунтування
тарифних ставок та
окладів

Формування системи
додаткового
стимулювання праці

1. Вибір форм та систем організації заробітної платні



2.Обґрунтування тарифної частини заробітної плати – розмірів посадових (окладів) та відрядних розцінок

Тарифні ставки, що використовуються при відрядній формі оплати праці, в торгівлі найчастіше встановлюються за реалізацію певної кількості товарів (наприклад, на 100 або 1000 грн залежно від виду товарів та їх середньої ціни), за формування певної кількості товарів в вартісному або натуральному вимірі, за обслуговування одиниці обладнання, за проведення певного обсягу вантажно-розвантажувальних робіт тощо.

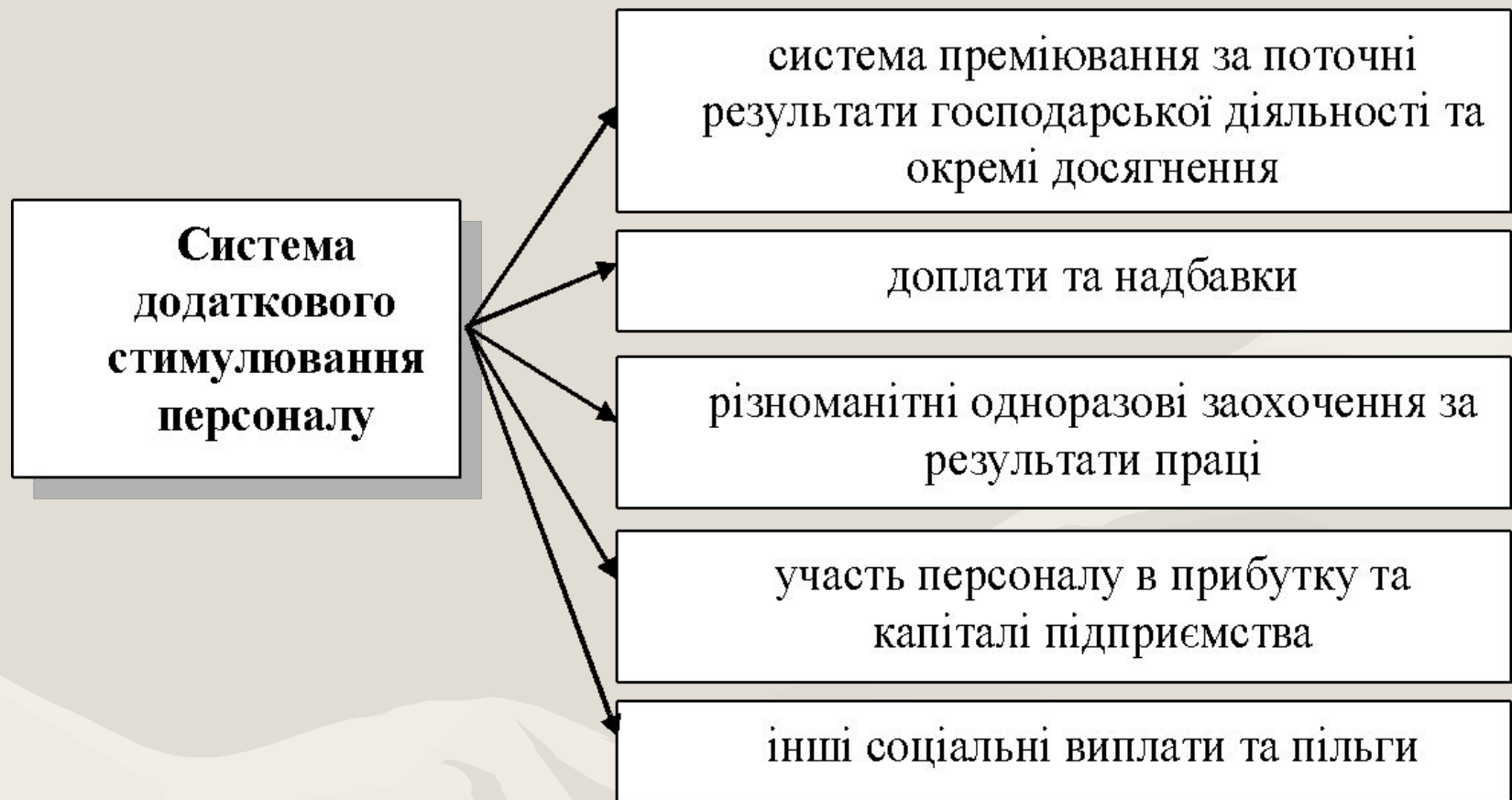
Розмір тарифної ставки:

$$ТС = ПО / НП \text{ або } ТС = ПО / НП ;$$

де:

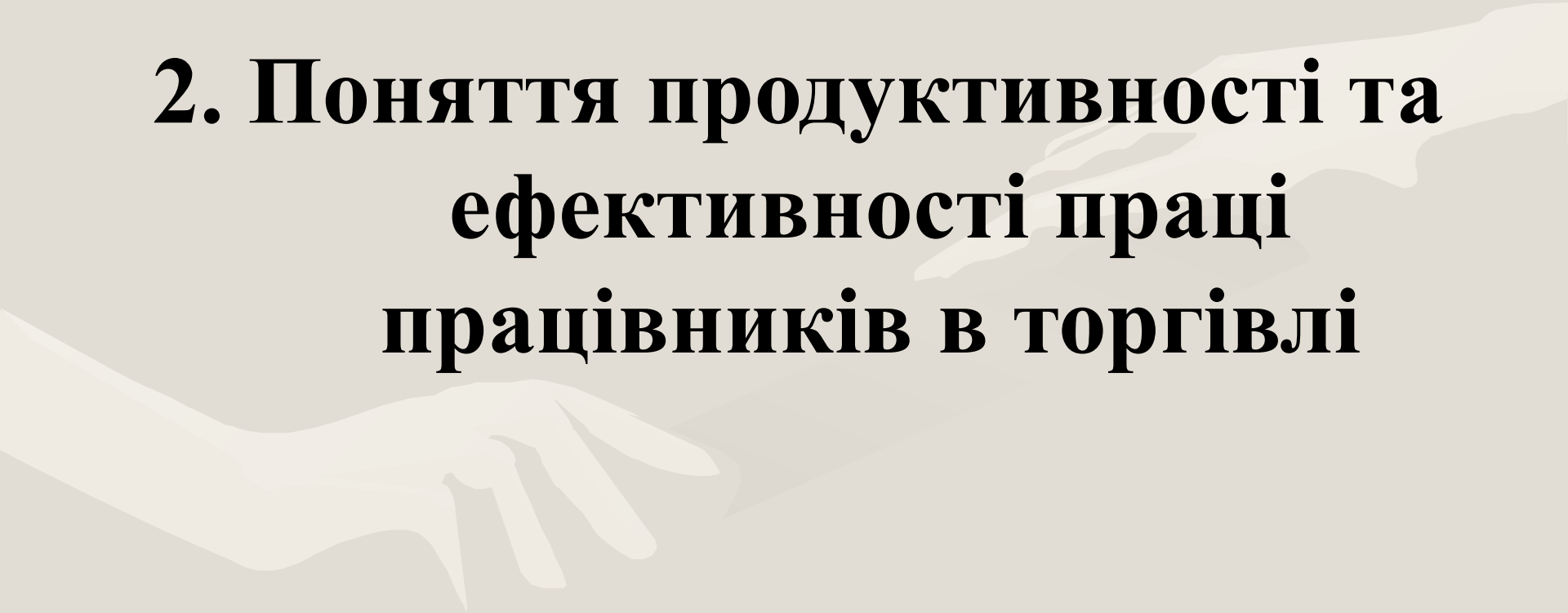
<i>ПО</i>	- встановлений на підприємстві посадовий оклад працівника відповідної кваліфікації (на місяць);
<i>ФОП</i>	- фактичний розмір оплати праці працівників відповідної кваліфікації, що склався на підприємстві за попередній період (на місяць);
<i>НП</i>	- встановлена норма праці, тобто обсяг виконання робіт на місяць.

3. Побудова системи додаткового стимулювання праці персоналу



Система преміювання формується кожним торговельним підприємством самостійно залежно від показників, досягнення яких необхідно стимулювати.

2. Поняття продуктивності та ефективності праці працівників в торгівлі



Продуктивність праці – результативність (плідність) праці, результат праці, отриманий на одиницю витрат, пов'язаних з використанням трудових ресурсів підприємства.

у вузькому розумінні – обсяг реалізації товарів одним працівником за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць, квартал, рік) або кількість робочого часу, що витрачається на реалізацію одиниці товарообороту.

У плануванні та аналізі продуктивності праці використовуються також *обернені показники продуктивності праці*, які характеризують **трудомісткість діяльності** – трудовитрати на досягнення одиниці результату (товарообороту).

Поряд з показником "продуктивність праці" для характеристики праці працівників використовується термін *"ефективність праці"*

Ефективність праці є більш широким поняттям, яке враховує не лише кількісні результати діяльності торговельного підприємства (обсяг товарообороту, кількість покупців), а й якісні досягнення – якість торговельних послуг, ступінь задоволення споживчого попиту, витрати часу та коштів населення на придбання товарів, імідж підприємства, раціональність використання робочого часу та організації торговельно-технологічного процесу.

Перелік та вплив внутрішніх факторів зростання продуктивності праці

Група факторів	Перелік факторів	Характер впливу на зростання продуктивності праці
1. Організаційні фактори	Поглиблення спеціалізації, зменшення широти асортименту	Зменшення часу на обслуговування одного покупця.
	Вдосконалення системи управління на підприємстві	Скорочення апарату управління.
	Введення прогресивних форм організації праці Забезпечення ритмічності постачання та реалізації товарів	Ліквідація невиробничих втрат робочого часу.
2. Технічні фактори	Підвищення рівня механізації та автоматизації праці Підвищення ступеня використання наявної техніки та обладнання Заміна обладнання на більш потужне та прогресивне	Скорочення часу виконання відповідної операції, покращання умов праці.
3. Технологічні фактори	Удосконалення торгово-технологічного процесу та технології проведення окремих операцій (вантажних, складських, фасувальних, касових тощо) Впровадження прогресивних форм обслуговування покупців	Ліквідація втрат часу, підвищення швидкості та зниження трудомісткості виконання окремих операцій. Зменшення часу на обслуговування одного покупця.
4. Економічні фактори	Зростання обсягів товарообороту	Відносне скорочення апарату управління та допоміжного персоналу.
	Покращання якості товарів та розширення асортименту (взаємозамінних та доповнюючих одне одного товарів)	Зростання коефіцієнта завершеності покупки. Зростання вартості покупки одного покупця.
	Скорочення апарату управління та допоміжного персоналу	Скорочення чисельності та витрат на утримання персоналу.
	Удосконалення методів планування та контролю	Посилення матеріальної мотивації до праці.
	Удосконалення систем оплати та стимулювання праці	
	Удосконалення форм організації трудових відносин (контракт, акорд, підряд, неповний робочий день та інше)	
	Застосування систем участі в прибутках та капіталі	

3. Вихідні передумови та завдання управління трудовими ресурсами (персоналом) торговельного підприємства



Управління трудовими ресурсами (персоналом) підприємства є необхідною функціональною стратегією, успіх якої є запорукою високих результатів підприємницької діяльності, конкурентоспроможності та динамічного розвитку підприємства.

Основною метою управління трудовими ресурсами (персоналом) є забезпечення мінімізації витрат підприємства на формування та утримання трудових ресурсів та максимізація результатів від їх використання.

Завдання управління трудовими ресурсами (персоналом)

1. Формування чисельності та складу працівників підприємства, які відповідають специфіці його діяльності та здатні забезпечити реалізацію завдань з його розвитку.
2. Вибір найбільш ефективних форм залучення трудових ресурсів на підприємство.
3. Створення необхідних організаційних та економічних умов для поєднання економічних інтересів працівників з інтересами підприємства та його власників.
4. Забезпечення високих та сталих темпів зростання продуктивності та ефективності праці.
5. Пошук та застосування ефективних форм мотивації та матеріального стимулювання праці персоналу.



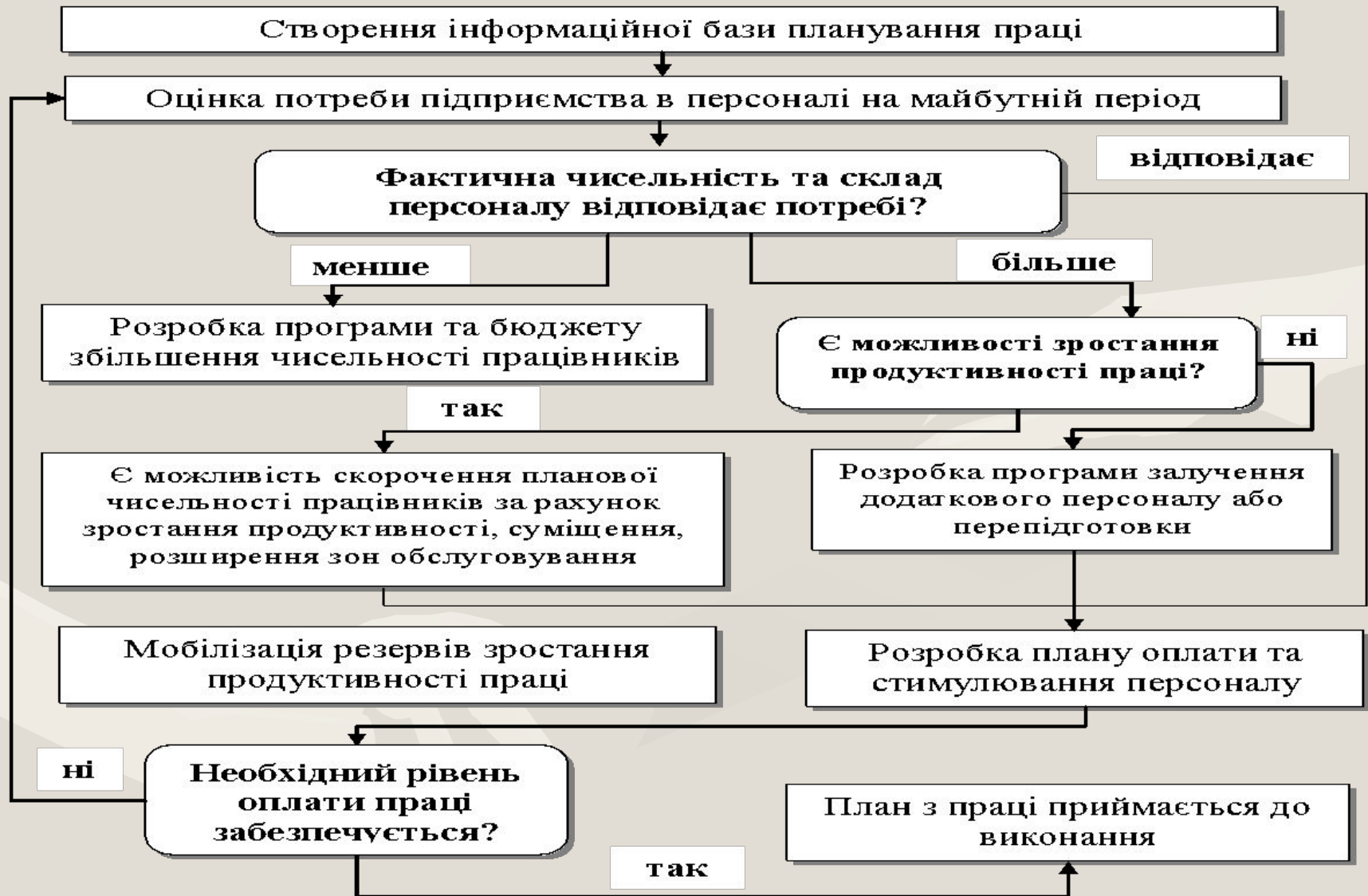


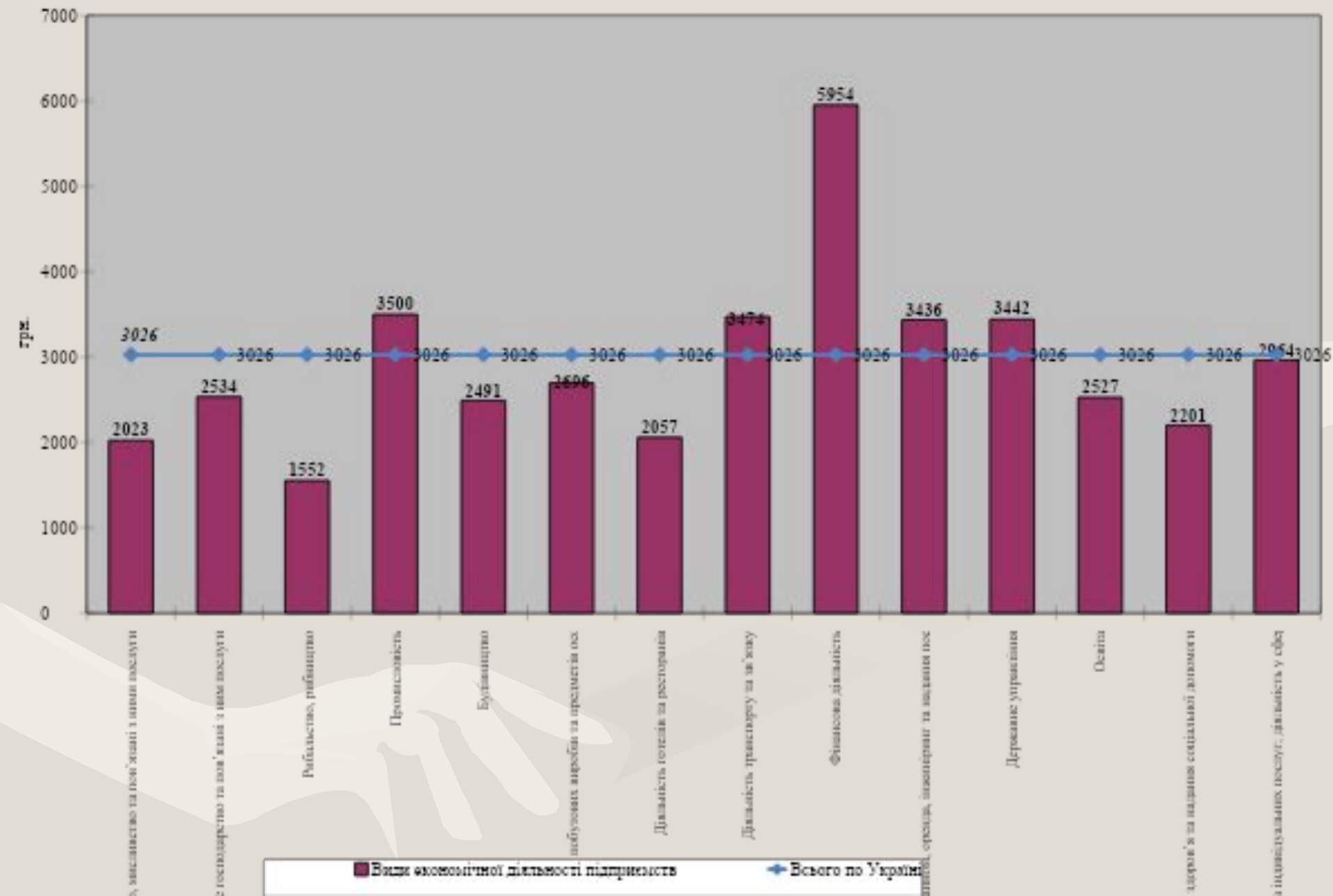
4. Методика планування витрат на оплату праці працівників торговельного підприємства

План з праці торговельного підприємства є невід'ємною частиною загального плану господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Метою його розробки є визначення необхідної чисельності та складу персоналу підприємства, а також планування коштів на стимулювання праці.

Послідовність розробки плану з праці торговельного підприємства





Середньомісячна заробітна плата працівників підприємств України у 2012 році