

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Збалансування системи мотивації в управлінні підприємством»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», місто Київ)

Студентки 4 курсу 11 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
Першого (бакалаврського) рівня

Самсоної
Юлії Олегівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Шевчун
Марина Борисівна

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 073 «Менеджмент» _____
 Освітня програма Управління бізнесом _____

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20 _____ р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Самсоновій Юлії Олегівні _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
 «Збалансування системи мотивації в управлінні підприємством» _____
 (за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», Київська область, місто Київ) _____

Затверджена наказом ректора від « _____ » _____ № _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи : дослідження теоретичних та практичних аспектів формування мотиваційного механізму розвитку персоналу та обґрунтування заходів щодо збалансування системи мотивації в управлінні підприємством.

Об'єкт дослідження : процес збалансування системи мотивації в управлінні підприємств. _____

Предмет дослідження : теоретичні, методологічні та практичні аспекти збалансування системи мотивації 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. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗБАЛАНСУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття та роль мотивації персоналу в системі управління

1.2. Методичні аспекти оцінювання системи мотивації персоналу

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр-К»

2.2. Аналіз та оцінка ефективності системи мотивації в управлінні підприємством

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ЗБАЛАНСУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка програми удосконалення системи мотивації в управлінні підприємством

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів <u>Положенням про випускню кваліфікаційну роботу (проект)</u> та <u>Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра</u>	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), <u>перевірка на плагіат</u> та її реєстрація	до 30.04.23 р.	Студенти
13.	Підготовка відгуку на випускню 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

Шевчун М.Б.

(підпис, ініціали, прізвище)

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І.М.

(підпис, ініціали, прізвище)

10. Завдання прийняв до виконання студент Самсонова Ю.О.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Збалансування системи мотивації в управлінні підприємством»

Структура роботи: основний текст роботи становить 46 сторінок, на яких міститься 19 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел містить 44 найменування, викладених на 5 сторінках. Робота містить 1 додаток, викладений на 1 сторінці.

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

Предмет дослідження - теоретичні, методологічні та практичні аспекти збалансування системи мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр-К».

Мета випускної кваліфікаційної роботи - дослідження теоретичних та практичних аспектів формування мотиваційного механізму розвитку персоналу та обґрунтування заходів щодо збалансування системи мотивації в управлінні підприємством.

Досягнення зазначеної мети обумовлено вирішенням наступних завдань дослідження:

- розкрити сутність поняття та роль мотивації персоналу в системі управління;
- окреслити методичні аспекти оцінювання системи мотивації персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати та оцінити ефективність системи мотивації в управлінні підприємством;
- розробити програму удосконалення системи мотивації в управлінні підприємством;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені у ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Збалансування системи мотивації в управлінні підприємством»

(на базі підприємства ТОВ «Епіцентр»)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування мотиваційного механізму розвитку персоналу та обґрунтуванню заходів щодо збалансування системи мотивації в управлінні підприємством.

У теоретичному розділі визначено поняття та роль мотивації персоналу в системі управління та виявлені методичні аспекти оцінювання системи мотивації персоналу. В аналітичному розділі досліджено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епіцентр-К» та проведений аналіз та оцінка ефективності системи мотивації в управлінні підприємством.

За результатами дослідження розроблені напрямки збалансування системи мотивації в управлінні підприємством.

Ключові слова: мотивація, механізм розвитку, збалансування, система управління, персонал.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Balancing the motivation system in enterprise management»

(on the basis of the company «Epicentr»)

The final qualifying paper is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the formation of the motivational mechanism of personnel development and the justification of measures to balance the motivation system in enterprise management.

In the theoretical section, the concept and role of personnel motivation in the management system are defined and methodical aspects of evaluating the personnel motivation system are identified. In the analytical section, the organizational and economic characteristics of "Epicenter-K" LLC were investigated and the analysis and evaluation of the effectiveness of the motivation system in the management of the enterprise was carried out.

Based on the results of the research, directions for balancing the motivation system in enterprise management were developed.

Keywords: motivation, development mechanism, balancing, management system, personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗБАЛАНСУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	11
1.1. Поняття та роль мотивації персоналу в системі управління.....	11
1.2. Методичні аспекти оцінювання системи мотивації персоналу	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр-К»	23
2.2. Аналіз та оцінка ефективності системи мотивації в управлінні підприємством.....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ЗБАЛАНСУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА	44
3.1. Розробка програми удосконалення системи мотивації в управлінні підприємством.....	44
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем конкуренції та постійними змінами. У таких умовах підприємствам доводиться швидко адаптуватися до нових умов та змінювати свої підходи до управління. Ефективна система мотивації може допомогти підприємствам привернути та утримати висококваліфікованих працівників, збільшити продуктивність та якість роботи, а також забезпечити інноваційність та розвиток. Ефективна система мотивації включає різні методи стимулювання працівників, такі як фінансові стимули, можливості кар'єрного зростання, забезпечення можливості професійного розвитку, соціальні стимули тощо. Важливо враховувати індивідуальні потреби та мотивації кожного працівника.

Збалансована система мотивації може сприяти зниженню витрат на утримання працівників, оскільки добре мотивовані працівники зазвичай є більш продуктивними та ефективними. Усі ці фактори підкреслюють важливість збалансованої системи мотивації в управлінні підприємством і її актуальність в сучасних умовах бізнесу. Отже, збалансування системи мотивації в управлінні підприємством є дуже актуальним питанням, оскільки ефективна система мотивації може значно підвищити продуктивність та ефективність працівників, а отже, і підприємства в цілому.

Дослідженням системи мотивації в управлінні персоналом займалося чимало вчених, серед яких: Бала В.В., Мацак А.Г., Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М., Вербицька Г. Л., Вечеря С. В., Власенко О.С., Чарикова Ю.В., Герасименко А., Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М., Грідін О., Заїка С., Заїка О. Грідін О., Заїка С., Заїка О., Діденко Н. В., Плотнікова Н. В., Заставнюк Л., Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О., Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю., Квасній Л. Г., Солтисик О.О., Федішин В. В., Кобелева Т. О., Перерва П. Г., Ковбас Г.І. та інші.

Мета дослідження: дослідження теоретичних та практичних аспектів формування мотиваційного механізму розвитку персоналу та обґрунтування заходів щодо збалансування системи мотивації в управлінні підприємством.

Досягнення мети роботи передбачає вирішення ряду **завдань:**

- розкрити сутність поняття та роль мотивації персоналу в системі управління;
- окреслити методичні аспекти оцінювання системи мотивації персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати та оцінити ефективність системи мотивації в управлінні підприємством;
- розробити програму удосконалення системи мотивації в управлінні підприємством;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: процес збалансування системи мотивації в управлінні підприємств.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні аспекти збалансування системи мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр-К».

Методи дослідження: пояснення, фундаментальний, спостереження, аналізу і синтезу, моделювання, математичні.

Інформаційну базу дослідження становлять звітність про діяльність ТОВ «Епіцентр-К». ТОВ «Епіцентр-К», законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, матеріали науково-практичних конференцій, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів з предмету дослідження.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, основного розділу, поділеного на 3 розділи і 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗБАЛАНСУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття та роль мотивації персоналу в системі управління

Мотивація є основним чинником, що стимулює активізацію трудової діяльності людських ресурсів та підвищує їх внесок у діяльність підприємства. Ефективне функціонування будь-якого підприємства неможливе без належної розробки оптимальної системи мотивації праці персоналу. Ця система повинна стимулювати кожного працівника до продуктивної роботи, сприяючи досягненню як особистих цілей, так і цілей підприємства.

В економічній та управлінській літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоч більшість визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. [1; 7]. Опис сутності поняття "мотивація" наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз підходів учених до визначення сутності поняття «мотивація»

Автор	Визначення	Характеристика
Дороніна М. С.	Сукупність психологічних явищ, які відображається в людській психіці першої готовності, що направляє до досягнення певної мети	Сукупність елементів
Самоукіна Н. В.	Внутрішня енергія, що включає активність людини в житті і роботі	Енергія
Нестерчук В. П.	Мотивація – процес спонукання людини чи групи людей на досягнення цілей організації, що включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, перероблене й доповнене	Процес
Мішуріна І. В.	Процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації	Процес

Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення	Характеристика
Соломандіна Т. О.	Створення таких умов, що регулюють трудові відносини, у межах яких у працівника з'являється потреба самовіддано працювати, оскільки це для нього єдиний шлях досягнення свого оптимуму в задоволенні потреб	Сукупність елементів
Колот А. М.	Сукупність рушійних сил, які спонукають людей для виконання певних дій	Сукупність елементів
Кібанов А. Я.	Мотивація – процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів	Процес
Хекхаузен Х.	Спонукальні дії, що справляють вплив на активність покупця в процесі прийняття рішення про покупку	Спонукування

Проведений аналіз підходів до визначення терміна "мотивація" дозволяє зробити наступні висновки: Дороніна М. С., Соломандіна Т. О., Колот А. М. розглядають мотивацію як сукупність елементів; Самоукіна Н. В. вважає мотивацію енергією; Нестерчук В. П., Мішуріна І. В., Кібанов А. Я., Куліков Г. Т., Озерникова Т. К., Подмарков В. Г. розглядають мотивацію як процес; Хекхаузен Х. та Клочков А. К. розглядають мотивацію як спонукування. На підставі аналізу визначень вчених можна зробити висновок, що мотивація - це процес спонукування людей або групи людей до досягнення цілей організації. Цей процес включає в себе різноманітні фактори, такі як мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні настанови, ідеали та інші.

На сучасному етапі для досягнення ефективної мотивації своїх працівників на підприємстві, керівникові важливо виявити справжні потреби своїх працівників і забезпечити найкращий спосіб задоволення цих потреб. Мотивація охоплює широкий спектр інтелектуальних, фізіологічних і психологічних процесів, які впливають на рішучість дій працівника і спрямованість його енергії в конкретних ситуаціях.

Стан трудової мотивації в сучасному суспільстві характеризується наступними ознаками, як зазначено у дослідженні [6] : загальна трудова пасивність, що виявляється у відсутності активності та ініціативи з боку працівників; низька значущість суспільних мотивів праці, службового, професійного і кваліфікаційного зростання, що свідчить про відсутність бажання розвиватися та покращувати свої навички; визначення соціального статусу особистості переважно за критеріями, що не пов'язані з трудовою діяльністю; бажання мати стабільну, престижну, високооплачувану роботу, що задовольняє основні потреби; високий рівень безробіття, особливо серед молоді, яка не може знайти роботу, відповідну їхнім здібностям; занадто велика увага до грошових стимулів, недооцінка психологічних та етичних норм при визнанні досягнень працівників [6].

Втрата мотивації у персоналу дійсно може призвести до значної текучості кадрів, оскільки працівники втрачають інтерес до своєї роботи і починають активно шукати інші місця зайнятості, де їх зможуть цінувати та винагороджувати за проявлену ініціативу. Практика показує, що самі премії та бонуси не обов'язково повинні бути значними, але важливо, щоб вони були сприйняті персоналом як визнання їхніх зусиль та досягнень. Зниження продуктивності персоналу, яке виникає внаслідок втрати мотивації, негативно впливає як на сам персонал, так і на власників бізнесу. Персонал стає менш задоволеним і залученим до своєї роботи, що може призвести до погіршення якості продукції або надання послуг. Власники бізнесу також страждають внаслідок зниження ефективності та конкурентоспроможності своєї компанії.

1. Матеріальна незадоволеність: недостатність оплати праці, відсутність бонусів, неприйнятні умови праці, нерівність у винагороді та можливостях розвитку.
2. Психологічні причини: відсутність визнання та похвали за досягнення, недостатність можливостей кар'єрного росту, непослідовна політика управління персоналом, недостатня комунікація, конфлікти в

колективі, відчуття безперспективності та втрата довіри до керівництва.

Ці причини можуть призводити до втрати інтересу та мотивації працівників, що впливає на їхню продуктивність та залученість до роботи. Демотивація може мати серйозні наслідки, такі як зниження якості продукції або послуг, збільшення текучості кадрів та загального незадоволення в колективі.

Керівництво підприємства повинно приділяти увагу виявленню та усуненню причин демотивації, створювати сприятливу робочу атмосферу, забезпечувати адекватну оплату праці, надавати можливості для розвитку та кар'єрного зросту, а також забезпечувати ефективну комунікацію та взаємодію в колективі.

Є п'ять сфер, які включає структура мотивації персоналу : умови праці, ресурси, визнання, взаємовідносини та відповідальність. З точки зору отриманих вигод, можна виділити два типи стимулів: матеріальні та нематеріальні. До нематеріальних стимулів входять винагороди за посаду та виконану роботу.

Матеріальні стимули включають різні форми фінансової компенсації, такі як заробітна плата, оклади, зарплати, премії, відсотки, нагороди та премії до свят. Зазвичай ці стимули виплачуються у грошовій формі. Нематеріальні стимули, з іншого боку, включають можливості для навчання, нагороди, дипломи, сертифікати, змагання, особисті подарунки та різноманітні конкурси. [2]

У сучасному бізнес-середовищі нематеріальні фактори мотивації стають все більш важливими для досягнення високої продуктивності та конкурентоспроможності. Вони впливають на мотивацію, задоволення та залученість працівників до своїх обов'язків та організаційних цілей. Ефективна реалізація стратегічних цілей компанії вимагає мотивованого та залученого персоналу. Нематеріальні фактори мотивації стимулюють працівників до продуктивної та творчої роботи, сприяють виявленню нових

ідей та інновацій, навчанню та розвитку нових навичок, що приносить позитивні результати для компанії. [5].

Нематеріальна мотивація включає в себе широкий спектр аспектів, пов'язаних з особистим розвитком працівника, взаємодією з колегами, внутрішньою культурою компанії та можливостями для самовираження.

Нематеріальна мотивація може бути застосована до конкретних працівників або застосовуватися опосередковано. До останньої відносяться загальні внутрішні заходи та надання різноманітних пільг, так званих соціальних пакетів. Прикладами є безкоштовне харчування, медичне страхування, транспортні та мобільні пільги, пільгове або безкоштовне відвідування центрів дозвілля за станом здоров'я, можливість професійного розвитку або навчання за рахунок компанії. Інший спосіб негрошової мотивації - поліпшення умов праці. Сюди входить забезпечення співробітників новітніми технологіями, створення комфортних робочих місць, покращення внутрішнього оздоблення, встановлення систем опалення та охолодження тощо.

Таким чином, розробка ефективної системи мотивації персоналу, яка складається як з матеріальних, так і з нематеріальних елементів, може підвищити ефективність і конкурентоспроможність компанії.

Основні принципи мотивації персоналу наведені в табл. 1.2:

Таблиця 1.2

Основні принципи мотивації персоналу

Запропоновані Діденко Н. В., Плотнікова Н. В., Лановська Г.І., Лях Ю.В., Власенко О.С., Чарикова Ю.В.	Запропоновані Ф.Ш. Урмановим та А.А. Касімовою та А.А. Касімовою
<ul style="list-style-type: none"> – Індивідуальний підхід: налагодження комунікаційної інфраструктури та зворотного зв'язку, створення та зберігання мотиваційних профілів працівників та відстеження змін у них. – Забезпечення безпеки праці: максимальний рівень безпеки праці для всіх працівників, що мінімізує вплив на мотивацію. – Об'єктивність оцінки: вибір методів 	<ul style="list-style-type: none"> – Розмір та зв'язок винагороди: визначення розміру винагороди з урахуванням фінансового стану підприємства, основане на справедливій, прозорій та об'єктивній методиці оцінки результатів роботи працівника. – Зв'язок винагороди з результатами: зв'язок винагороди з особистими результатами працівника та внеском у

<p>оцінки персоналу, які досягають максимальної об'єктивності та економічної доцільності.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Збалансована система винагород: створення системи винагород, яка враховує стан підприємства під час кризи та передбачає майбутню винагороду працівникам, які зберегли лояльність та сприяли виходу з кризового стану. – Партисипативне управління: розширення практики партисипативного управління для пошуку найкращих шляхів виходу з кризи. – Психологічно-емоційна стабільність: досягнення стабільності в колективі з психологічного та емоційного погляду. 	<p>подолання кризових процесів, а також з результатами діяльності колективу.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Управління часовими лагами винагород: передбачення нагородження працівників після завершення кризи, надання певних гарантій, якщо наразі немає фінансових можливостей. – Значущість винагороди: винагорода повинна задовольняти потреби працівника та визнаватись як цінна у колективі, сприяючи розбудові системи корпоративних цінностей.
--	---

Процес мотивації персоналу включає ряд складових:

- мотивація трудової діяльності: це стимулювання персоналу до ефективної праці, що впливає на отримання необхідних винагород і задовольняє їх потреби;
- мотивація стабільної та продуктивної зайнятості: це спонукання до постійної і продуктивної праці, що забезпечує стабільність та розвиток кар'єри працівника;
- мотивація розвитку конкурентоспроможності працівника: це стимулювання працівника до самовдосконалення, здобуття нових навичок і знань, що допомагають збільшити його конкурентоспроможність на ринку праці;
- мотивація володіння засобами виробництва: це стимулювання працівника до бажання брати активну участь у виробничих процесах і відчувати власну відповідальність за їх результати [3, с. 123].

Існує теоретичний поділ процесу мотивації на ряд послідовних стадій. Хоча на практиці ці стадії можуть переплітатись і взаємодіяти одна з одною,

вони допомагають краще розуміти процес формування та збереження мотивації працівників.

Виявлення потреби: це перша стадія, коли виникає потреба або бажання у працівника.

Пошук стимулу: друга стадія, на якій працівник шукає засоби задоволення своїх потреб або досягнення бажаного результату.

Оцінка альтернатив: третя стадія, коли працівник оцінює різні альтернативи для задоволення своїх потреб і вибирає найбільш привабливу опцію.

Четверта стадія – прийняття рішення. Працівник робить розумове або емоційне рішення про вибір і приймає відповідні кроки для досягнення цілі.

Дія: це п'ятий етап, коли працівник здійснює фізичну або когнітивну діяльність для досягнення бажаного результату.

Шоста стадія – якщо мотиваційний процес успішний, працівник досягає задоволення своїх потреб і відчуває задоволення від досягнення мети. [4, с. 27-29].

Так, індивідуальні потреби людини мають прямий вплив на її мотиваційні стимули в контексті ефективності трудової діяльності та досягнення результатів.

1.2. Методичні аспекти оцінювання системи мотивації персоналу

Оцінювання є обов'язковим елементом системи контролю за діяльністю персоналу з метою визначення наявності у працівників необхідних знань, навичок, умінь і індивідуально-особистісних характеристик, необхідних для вирішення завдань, які стоять перед організацією. Цей процес є важливим для подальшого мотивування та кар'єрного зростання працівників і є неодмінною функцією керівників та спеціалістів у відділі кадрів (HR-службі).

Оцінка мотивації персоналу не може бути здійснена за допомогою лише кількісних методів. Це підтверджується існуванням багатьох якісних

методів в оцінці персоналу [3]. У більш узагальненому вигляді поєднання кількісних та якісних методів в оцінці мотивації можна застосувати, включивши поняття конкуренції. Так, О.В. Кушнерик стверджує, що "люди - це корпоративна змінна, яку можна змінювати, але не можна контролювати. Завдання менеджменту в цьому випадку полягає у вивченні закономірностей розвитку особистості та розробці відповідних програм для задоволення зростаючих потреб кожного працівника краще, ніж у конкурентів" [7, с. 96].

Оцінювання працівників відіграє важливу роль у стратегічному управлінні організацією. Формування конкурентних переваг вимагає від компаній розраховувати на свої людські ресурси. Кваліфікація, компетентність та талант працівників стають важливими факторами для досягнення успіху і стійкого розвитку на ринку. Оцінка персоналу слугує багатьом цілям. Дуглас Макгрегор, видатний фахівець у галузі розвитку людських ресурсів, запропонував класифікацію цілей оцінки персоналу. За його класифікацією, цілі оцінки можуть бути розділені на дві категорії: орієнтовані на оцінку (X-цілі) та орієнтовані на розвиток (Y-цілі).

- X-цілі (орієнтовані на оцінку): Цілі, які спрямовані на оцінку продуктивності працівників і зазвичай пов'язані з визначенням рівня досягнень, встановленням компетентностей і порівнянням працівників між собою. Ці цілі допомагають визначити ефективність працівників і встановити рейтинги або ранги;
- Y-цілі (орієнтовані на розвиток): Цілі, які спрямовані на розвиток потенціалу працівників і підвищення їх компетентностей. Оцінка на цьому рівні сприяє ідентифікації сильних сторін працівників, розумінню їх потенціалу та визначенню потреб у навчанні, тренінгу, кар'єрному розвитку і особистому зростанні.

Методи оцінки персоналу, такі як описові, анкетування, тести, інтерв'ю та методи 360 градусів, можуть бути використані для отримання достовірних

даних, які складають інформаційну основу для розробки систем мотивації в умовах антикризового управління [3].

Ці методи та використання інформаційно-комунікаційних технологій дають можливість створити профіль кожного працівника та команди, що дозволяє підібрати найбільш відповідну модель мотивації відповідно до можливостей компанії у звичайні періоди, під час кризи та на етапі відновлення після кризи. Пряму оцінку мотивації працівників у кризових ситуаціях слід проводити з обережністю, оскільки традиційні методи є ресурсоемними і можуть поставити під сумнів ефективність управління мотивацією в кризових ситуаціях. До таких методів належать порівняння, буквено-цифрові шкали, структуровані поведінкові інтерв'ю, центри оцінки та методи шкал поведінкових спостережень [3].

Оцінювання персоналу виконує різноманітні функції, спрямовані на краще управління та розвиток працівників. Основні функції оцінювання персоналу включають:

Визначення потенціалу працівників є однією з основних функцій оцінювання персоналу. Ця процедура дозволяє оцінити не лише поточний рівень професійних компетенцій, необхідних для успішного виконання поточних завдань, але й потенціал працівників, їх можливості та здібності для досягнення стратегічних цілей, роботи в нових умовах, вирішення складних завдань і виконання функцій, які вимагають креативності, творчості та ризикованості у процесі прийняття рішень.

Оцінювання працівників є важливим інструментом для діагностики ефективності кадрової політики загалом і реалізації різних функцій і процедур у галузі управління персоналом. Шляхом оцінювання працівників можна зібрати об'єктивну інформацію про їхні досягнення, навички, компетентності та внесок у роботу організації. Правильно визначені потреби в навчанні, вибір відповідних форм, методів і організація навчання персоналу є важливими елементами у процесі розвитку працівників. Результати

оцінювання працівників після проходження ними навчання є важливим показником ефективності цього процесу.

Мотивація персоналу. Оцінювання працівників у мотивації персоналу і справді відіграє значну роль. Зв'язок між матеріальною та нематеріальною винагородою з результатами праці та особистими досягненнями працівників впливає на задоволення ними своєю роботою в організації та винагородою за працю. Впровадження системи винагороди, яка узгоджується з досягненнями працівників і результатами їхньої праці, має позитивний вплив на мотивацію працівників і результати організації в цілому.

Підвищення ефективності. Постійне використання системи оцінки персоналу може суттєво впливати на ефективність організації та її імідж. Оцінка працівників дозволяє виявляти ступінь відповідності їхніх досягнень очікуванням та поставленим завданням. На основі цих результатів менеджери можуть приймати конкретні управлінські рішення та заходи для покращення як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

Виявлення професійного потенціалу працівників є однією з важливих функцій оцінки персоналу. Ця процедура дозволяє ідентифікувати здібності, таланти та можливості працівників для реалізації стратегічних цілей організації та виконання завдань, що вимагають високого рівня компетенцій.

Розроблення й застосування систем і методів оцінювання персоналу є складним творчим завданням, що варіюється в кожній організації залежно від її потреб і контексту. Проте, існують загальні компоненти, які є основними складовими процесу оцінювання: розроблення критеріїв, вимірювання показників, порівняння зі стандартами, прийняття рішень.

Кваліметричний аналіз є підходом, який дозволяє вимірювати та аналізувати якісні показники, виражаючи їх у формі конкретних числових показників. Цей підхід стає особливо корисним в ситуаціях, коли необхідно оцінювати та порівнювати якість роботи персоналу, але складно виміряти її за допомогою традиційних якісних міркувань.

Застосування кваліметричного аналізу дає можливість більш точно виміряти та порівняти якість роботи персоналу, використовуючи конкретні числові показники. Це дозволяє забезпечити більш об'єктивну оцінку та прийняття управлінських рішень на основі кількісних даних.

Оцінка персоналу повинна ґрунтуватися на чітко сформульованих показниках. Це дозволяє забезпечити об'єктивність та послідовність у процесі оцінки, а також порівняння результатів між працівниками та в різні періоди часу. (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація оцінки персоналу підприємства

Критерії оцінки повинні відповідати цілям компанії та характеру роботи. Розробка системи критеріїв оцінки включає в себе вибір і комбінацію різних типів показників, таких як кількісні, якісні, поведінкові, часові, фінансові тощо. Використання різноманітних показників дозволяє охопити різні аспекти роботи співробітника та забезпечити комплексну оцінку його продуктивності та внеску.

При виборі системи оцінювання персоналу важливо забезпечити її взаємозв'язок та відповідність з іншими підсистемами управління персоналом, такими як планування і наймання, розвиток і мотивація. Системи оцінювання повинні бути узгоджені зі стратегічними цілями компанії і відображати ключові компетенції та цінності, які необхідні для досягнення успіху. Також важливо, щоб система оцінювання не суперечила іншим процесам управління персоналом. Забезпечення відповідності і взаємозв'язку між різними підсистемами управління персоналом допомагає досягти синергетичного ефекту, коли всі елементи співпрацюють для досягнення загальних цілей організації. Це також сприяє уникненню конфліктів інтересів та суперечностей, які можуть виникнути, коли різні підсистеми працюють відокремлено або в протиріччях одна з одною.

Оцінювання персоналу відіграє важливу роль у управлінні людськими ресурсами організації. Цей процес надає менеджерам обґрунтовану інформацію, яка допомагає приймати рішення з щодо різних аспектів розвитку та управління персоналом.

Єдиним методом, який показав свою ефективність в оцінці мотивації, є використання ключових показників ефективності. Оцінку ефективності системи мотивації слід проводити з урахуванням загальних принципів її розробки [1, с. 12].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр-К»

Національна мережа гіпермаркетів «Епіцентр-К» є лідером роздрібною торгівлі в Україні. ТОВ "Епіцентр-К" є відомою мережею гіпермаркетів, яка спеціалізується на продажу товарів для будівництва, ремонту та оздоблення. У торгових центрах можна оформити квартири у форматі «ВІД і ДО».

Свою діяльність компанія розпочала 6 грудня 2003 року з відкриття першого гіпермаркету в Києві. Спочатку магазини ТОВ «Епіцентр-К» працювали у форматі DIY (від англ. Do It Yourself — зроби сам). Пізніше, з розширенням асортименту, вони поступово перетворилися на торгові центри. У таких центрах покупці отримують весь непродовольчий асортимент. Мережа гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К» динамічно розвивається.

Сьогодні «Епіцентр» — найбільша торгово-роздрібна компанія, яка налічує 48 гіпермаркетів загальною площею понад 1 млн м². В їхньому асортименті зазвичай присутні будівельні матеріали, інструменти, сантехніка, електрика, фарби, покриття для підлоги, двері, вікна, меблі та багато іншого. Вони пропонують широкий вибір товарів і послуг для задоволення потреб у будівництві та ремонті. Товари представлені різними розділами: від великих будівельних робіт до декорацій і дизайну, всього понад 200 000 найменувань.

Гіпермаркети «Епіцентр-К» представляють товари вітчизняного та зарубіжного виробництва. Гіпермаркети «Епіцентр-К» призначені для всіх категорій покупців і можуть задовольнити будь-які потреби покупців.

В мережі гіпермаркетів "Епіцентр-К" надаються різноманітні послуги для зручності клієнтів. Деякі з цих послуг включають:

- гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами;
- торгівля продукцією виробничо-технічного призначення;
- торгівля товарами повсякденного споживання;
- надання послуг з доставки: клієнти можуть скористатися послугою доставки, щоб отримати свої покупки безпосередньо до дому або будівельного об'єкту;
- форматно-розкрійна дільниця: у магазинах "Епіцентр-К" може бути доступна форматно-розкрійна дільниця, де клієнти можуть замовити розкрійні матеріали за своїми потребами;
- комплектація об'єктів будівництва: мережа гіпермаркетів може пропонувати послуги з комплектації об'єктів будівництва, що дозволяє клієнтам замовити необхідні матеріали для своїх проєктів;
- тюнінг дверей: у деяких магазинах "Епіцентр-К" можуть бути послуги з тюнінгу дверей, що дозволяє клієнтам персоналізувати свої двері за своїм смаком або вимогами;
- безкоштовне завантаження: для зручності покупців "Епіцентр-К" може надавати послугу безкоштовного завантаження покупок у транспорт зони погрузки;
- кафе: у деяких магазинах "Епіцентр-К" можуть бути кафе або ресторани, де клієнти можуть перекусити або відпочити під час шопінгу.

За 19 років мережа «Епіцентр» пройшла еволюцію від будівельних гіпермаркетів до будівельно-комунальних ринків і виросла до найбільшої мережі торгових центрів в Україні. «Епіцентр» створив свою унікальну модель, яку генеральний секретар Європейської асоціації DIY Retail Джон Герберт назвав «унікальним глобальним форматом».

Європейська Бізнес Асоціація називає «Епіцентр» «торговим центром майбутнього». Західноєвропейські експерти відзначають креативність, хай-тек, зручність і особливу атмосферу в торгових залах мережі. Постійний розвиток, переформатування і розширення мережі магазинів, салонів та галерей, а також розширення асортименту товарів і послуг сприяли беззаперечному лідерству компанії "Епіцентр-К" на ринку роздрібною торгівлі. Ці кроки дозволили компанії привернути більше клієнтів, задовольнити їхні потреби в різних товарах для будівництва, ремонту та оздоблення, а також створити комфортне середовище для покупок. Лідерство на ринку свідчить про успішний бізнес-підхід та високу репутацію компанії в галузі роздрібною торгівлі.

Внесок засновників у статутний фонд ТОВ «Епіцентр-К» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Внесок засновників у статутний фонд ТОВ «Епіцентр-К»

Засновник	Розмір внеску до статутного фонду, грн.
Суржик Тетяна Федорівна	1157850,81
Герєга Олександр Володимирович	81366776,1
Герєга Галина Федорівна	76085073,09
Разом	158609700

Джерело: складено автором на основі статутних документів ТОВ «Епіцентр-К»

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр-К» представлена на рис. 2.1.

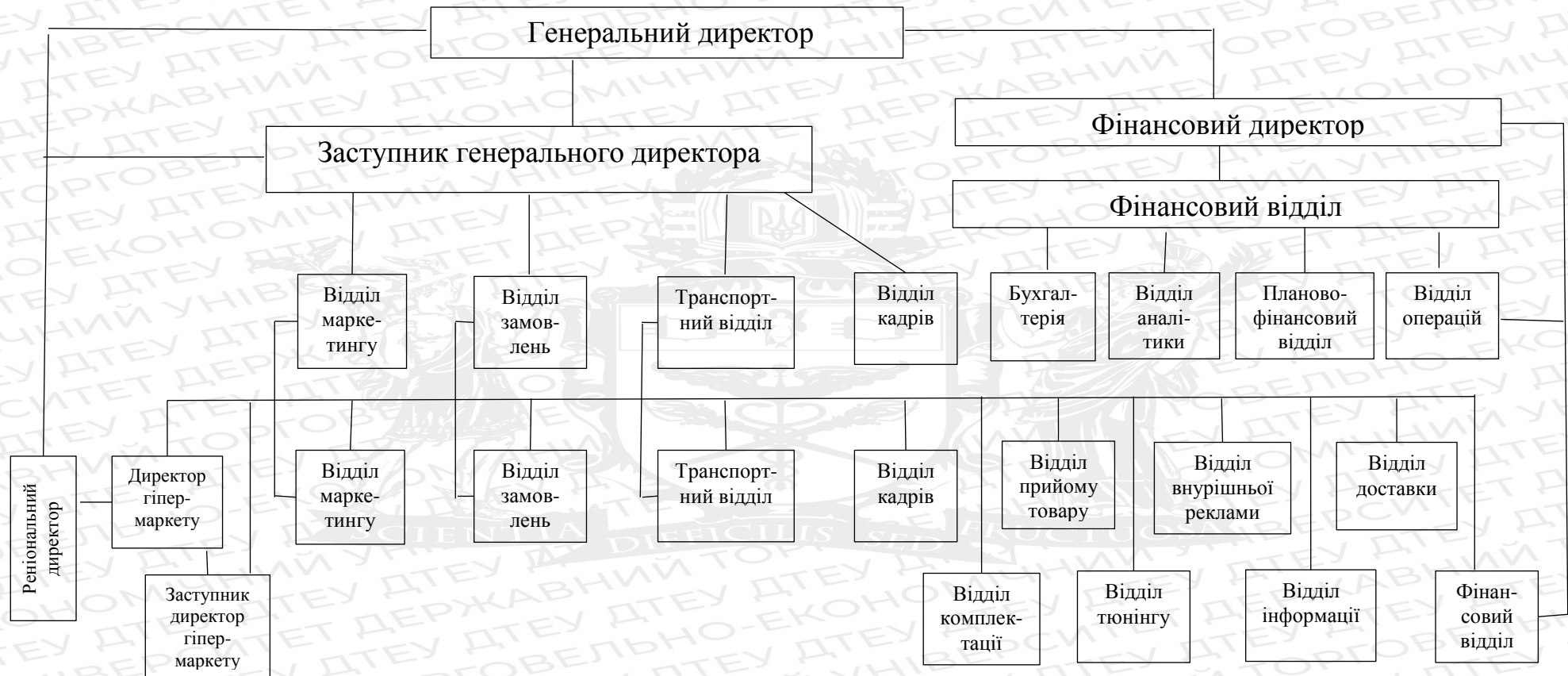


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: складено автором

Ієрархічна структура управління є поширеним організаційним підходом на підприємствах, включаючи гіпермаркети, і як видно з рис. 2.1, ТОВ «Епіцентр-К» - не виняток. В такій структурі всі працівники гіпермаркету безпосередньо або опосередковано підпорядковуються директору гіпермаркету. Це означає, що є чітка ієрархія посад та ланцюг командування, де вищі рівні керівництва приймають рішення та визначають стратегію, а нижчі рівні здійснюють виконавчі функції.

Важливі показники діяльності ТОВ «Епіцентр К»:

63 млн покупців щороку відвідують ТЦ

5,6 млрд грн податків та обов'язкових платежів сплачено у 2020 р.

1,5 млн м2 загальна торгова площа ТЦ

500 тис. артикулів складає асортимент найбільшого ТЦ

34 тис. співробітників у групі компаній

3000+ постачальників успішно співпрацюють з компанією

64,4 млрд грн товарообіг мережі у 2020 р.

2300 груп товарів представлено у мережі.

Аналіз основних економічних показників ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз основних економічних показників ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021рр.

Показники	2019р.	2020р.	2021 р.	Відхилення			
				тис. грн.		%	
				2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	81302	44148	50026	-37154	5878	54,3	113,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	74	225	161515	151	161290	304,1	71784,4
Інші операційні доходи	79597	98750	114449	19153	15699	124,1	115,9
Інші операційні витрати	98	536	387	438	-149	546,9	72,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	0	2703	2 574,4	2703	-128,6		95,2

Інші доходи	0	2	0	2	-2		
Інші витрати	0	1	0	1	-1		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0	160,4	0	160,4		
Чистий фінансовий результат: прибуток	0	2 704	2 414	2704	-290		89,3
Кількість працівників, осіб	67	67	67	0	0	0	0
Рентабельність, %	0	1202	1,5	x	x	x	0,12
Продуктивність праці, тис. грн. / особу	1213,5	658,9	746,7	-554,6	87,8	54,3	113,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

Наглядно основні економічні показники ТОВ «Епіцентр К» наведено на рис. 2.2.

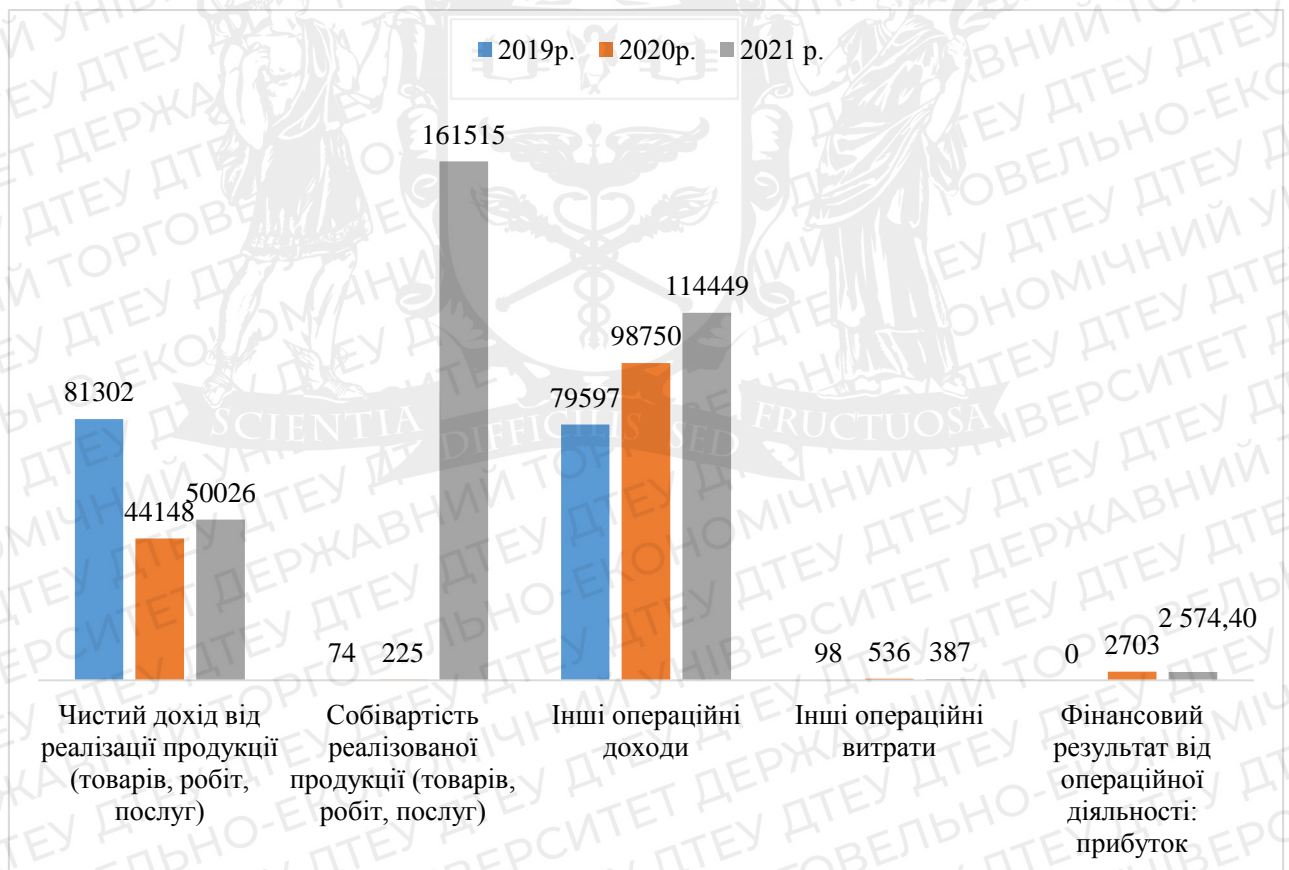


Рис. 2.2. Основні економічні показники ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

Аналіз основних економічних показників ТОВ «Епіцентр К» показав, що підприємство є прибутковим, однак спостерігається нерівномірність

зростання окремих показників. Наприклад, висока собівартість реалізованої продукції за 2021 р. компенсується іншими операційними доходами.

Кадри є найбільш мобільною частиною продуктивних сил. Рух персоналу в компанії може включати переміщення працівників з одного структурного підрозділу в інший, зміну посади, зростання по кар'єрній лінії та інші форми мобільності.

Однак, цей рух персоналу не повинен бути хаотичним, а має бути організованим та керованим згідно зі стратегією та потребами компанії.

Рух кадрів в ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Рух кадрів в ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр.

Показники	2019		2020		2021		Відхилення 2020 / 2019		Відхилення 2021 / 2020	
	осіб	%	осіб	%	+-	%	+-	%	+-	%
Прийнято працівників, люд.	472	20,9	642	27,3	615	25	143	0,3	-27	-4,2
Вибуло працівників, люд.	371	16,5	537	22,8	483	19,7	112	30,12	-54	-10
Загальна чисельність персоналу, люд.	2250	100	2351	100	2456	100	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

Отже, аналіз руху кадрів в ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр. показав, що плинність працівників ТОВ «Епіцентр-К» досить активна. Кількість прийнятих на роботу працівників кожного року вища, за кількість вибутих.

Динаміка руху кадрів ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр. наведена на рис. 2.3.

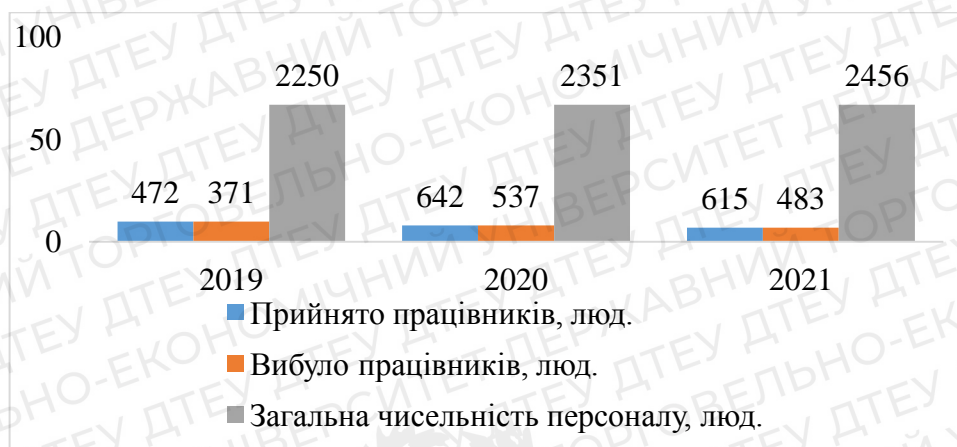


Рис. 2.3. Динаміка руху кадрів ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

Критерії визначення плинності кадрів:

менше 0,1 – плинність кадрів у підприємстві є низькою;

від 0,1 до 0,2 – плинність кадрів у підприємстві середня;

більше 0,2 – плинність кадрів у підприємстві є високою.

Отже, плинність кадрів у ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр. є надто високою, але спостерігається тенденція до її зменшення.

Забезпеченість ТОВ «Епіцентр К» кадровими ресурсами – одна з найважливіших умов його ефективної роботи. Тому, необхідно здійснити оцінку забезпеченості ТОВ «Епіцентр К» персоналом та ефективності його використання.

Кадровий склад ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр. представлений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз кадрового складу ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр.

Показники	2019		2020		2021		Відхилення 2021 / 2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+-	%
Адміністративно-управлінський персонал	169	7,5	176	7,5	184	7,5	8	-
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	1949	86,6	2036	86,6	2127	86,6	91	-
Допоміжний персонал	132	5,9	138	5,9	145	5,9	7	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

Аналізуючи кадровий склад ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр., можна побачити, що у структурі кадрового складу адміністративно-управлінський персонал становить 7,5% всієї чисельності працівників. Основний торгово-оперативний персонал становить 86,6% всієї чисельності працівників. Допоміжний персонал становить 5,9% всієї чисельності працівників.

Структура кадрового складу ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр. зображена на графіку (рис. 2.4).

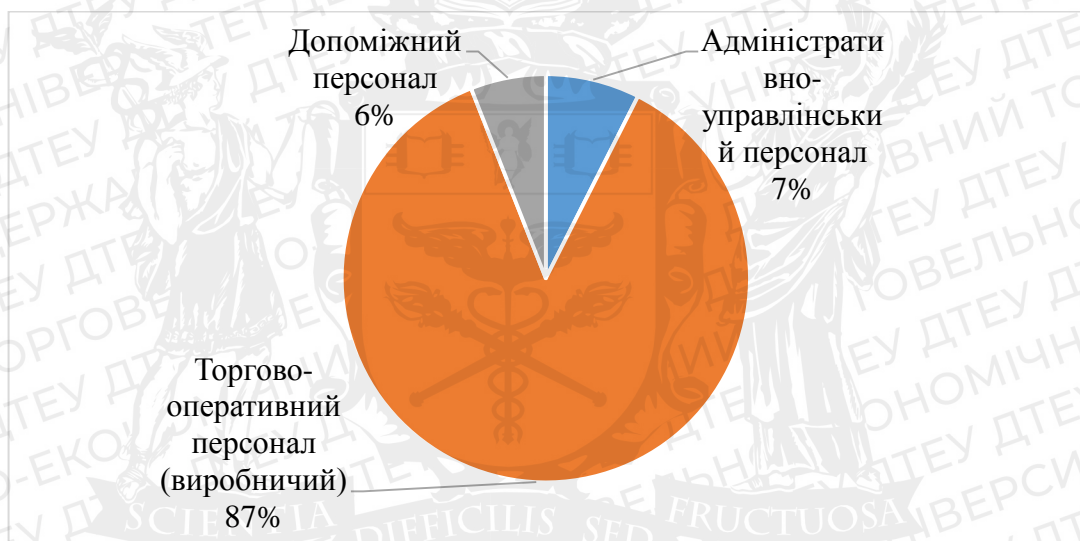


Рис. 2.4. Структура кадрового складу ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

Як видно з рис. 2.4, адміністративно-управлінський персонал становить всього лише 7% всієї структури персоналу ТОВ «Епіцентр К», що свідчить про доцільність, оскільки ця частка не перевищує норми 20%, встановленої для адміністративно-управлінського персоналу.

Ефективність роботи персоналу ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр. значно залежить від освітнього та кваліфікаційного рівня. Розподіл персоналу за освітою представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 / 2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	%	п. с.
Повна вища освіта	337	15	376	16	442	18	2	109
Базова вища освіта	203	9	235	10	294	12	2	114
Неповна вища освіта	405	18	352	15	466	19	4	130
Професійно-технічна освіта	540	24	775	33	687	28	-5	86
Середня освіта	765	34	588	25	540	22	-3	88
Разом	2250	100	2351	100	2456	100	x	x

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

Як видно з табл. 2.5, на кінець 2021 р. повну вищу освіту мають 442 особи, або 18% всього персоналу ТОВ «Епіцентр К». Вищу базову освіту мають 294 працівники, або 12%. Персонал з неповною вищою освітою становить 466 осіб, або 19%. Професійно-технічну освіту мають 687 працівників, або 28% всього персоналу. Середню освіту мають 540 працівників, або 22%. Структура персоналу ТОВ «Епіцентр К» за освітою за роками наведена на рис. 2.5.

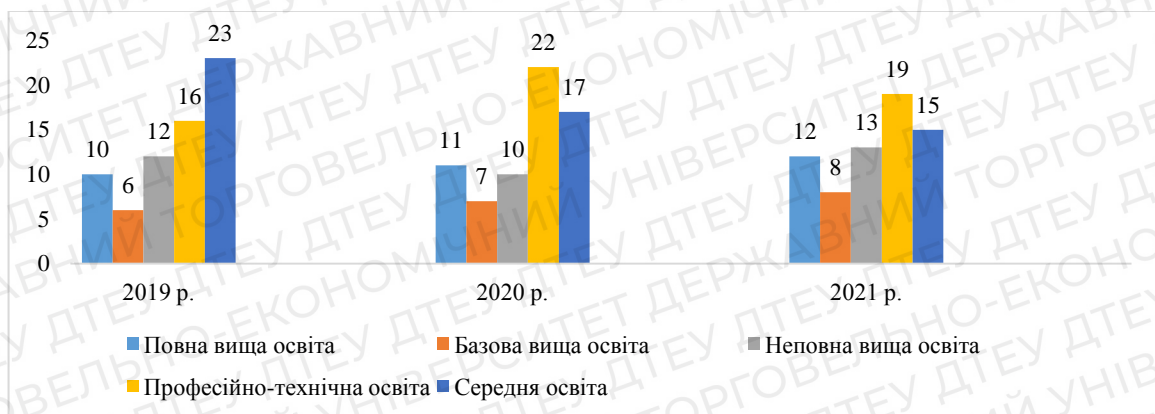


Рис. 2.5. Структура персоналу ТОВ «Епіцентр К» за освітою

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

Аналіз структури персоналу ТОВ «Епіцентр К» за освітою показав, що з кожним роком підвищується освітній рівень працівників підприємства.

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр.
наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 / 2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	%	п.с.
до 25 років	450	18	517	22	614	25	3	113
25-35 років	832	37	775	33	736	30	-3	91
35-45 років	562	25	705	30	810	33	3	110
старші 45 років	426	19	352	15	294	12	-3	80
Разом	2250	100	2351	100	2456	100	x	x

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

Як видно з табл. 2.6, на кінець 2021 р. найбільше працівників в ТОВ «Епіцентр К» у віковій категорії 35-45 років 810 осіб, що становить 33% всіх працівників. Найменше працівників, які працюють в ТОВ «Епіцентр К», у віці старше 45 років 294 особи, що становить 12% всього персоналу.

Структуру ТОВ «Епіцентр К» за віковими групами відображено на рис. 2.6.

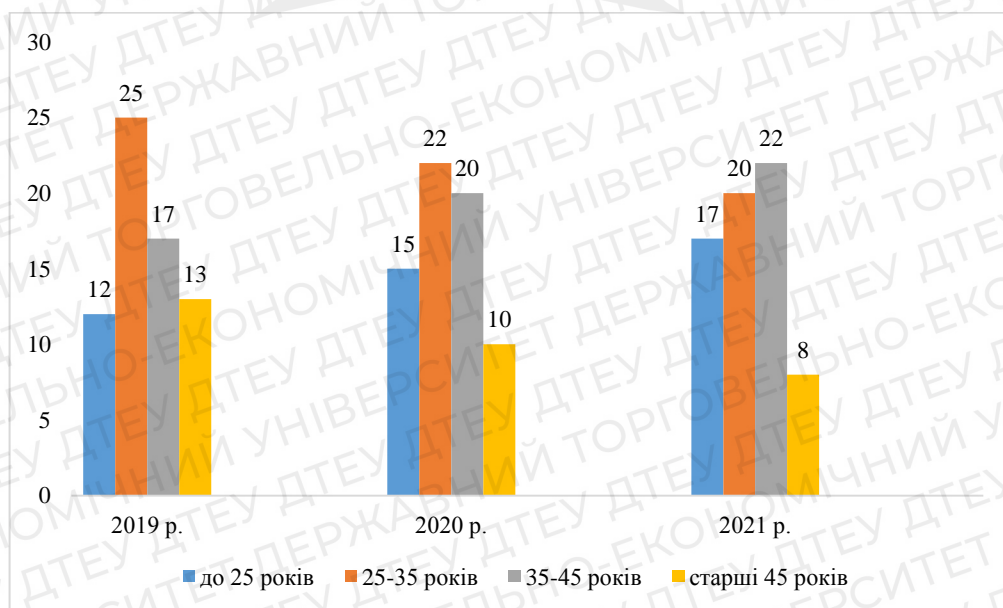


Рис. 2.6. Структура ТОВ «Епіцентр К» за віковими групами за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

Аналіз структури ТОВ «Епіцентр К» за віковими групами за 2019-2021 рр. показав, що з кожним роком персонал підприємства «Омолоджується», тобто збільшується частка працівників з меншим віком. Можна сказати, що колектив ТОВ «Епіцентр К» молодий.

Склад та структура ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр. за статтю проаналізуємо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика персоналу ТОВ «Епіцентр К» за статтю за 2019-2021 рр.

Категорії персоналу	2019		2020		2021		Відхилення 2020 / 2019		Відхилення 2021 / 2020	
	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж
Адміністративно-управлінський персонал	2	3	2	3	2	3	0	0	0	0
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	20	38	22	36	21	37	2	-2	-1	1
Допоміжний персонал	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0
Разом	24	43	26	41	25	42	2	-2	-1	1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

Аналіз складу та структури ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр. за статтю показав, що жінок в ТОВ «Епіцентр К» працює майже вдвічі більше.

Структура персоналу ТОВ «Епіцентр К» за статтю представлена на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Структура персоналу ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр. за статтю

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

Структура персоналу ТОВ «Епіцентр К» за статтю показала, що особливих зрушень за роками у структурі персоналу за статтю не виникає. Основний склад торгово-операційного персоналу коливається в межах 1-2 особи, а такі категорії персоналу як адміністративно-управлінський та допоміжний, взагалі не мають коливань.

Аналіз фонду оплати праці ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр. показано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз фонду оплати праці ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр.

Показники	2019		2020		2021		Відхилення 2021 / 2020	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+-	%
Адміністративно-управлінський персонал	2154	21	2568	22	2962	24	394	115,3
Торгово-операційний персонал (виробничий)	7814	75	8346	73	8972	71	626	107,5
Допоміжний персонал	432	4	556	5	624	5	68	112,2
Разом	10400	100	11470	100	12558	100	1088	109,5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

Аналіз фонду оплати праці ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр. показав, що на оплату праці торгово-оперативному персоналу витрачається від 71% до 75% загального фонду оплати праці. На оплату праці допоміжного персоналу витрачається від 4% до 5% загального фонду оплати праці. На оплату праці адміністративно-управлінського персоналу витрачається від 21% до 24% загального фонду оплати праці. Структура фонду оплати праці ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр. наведена на рис. 2.8.

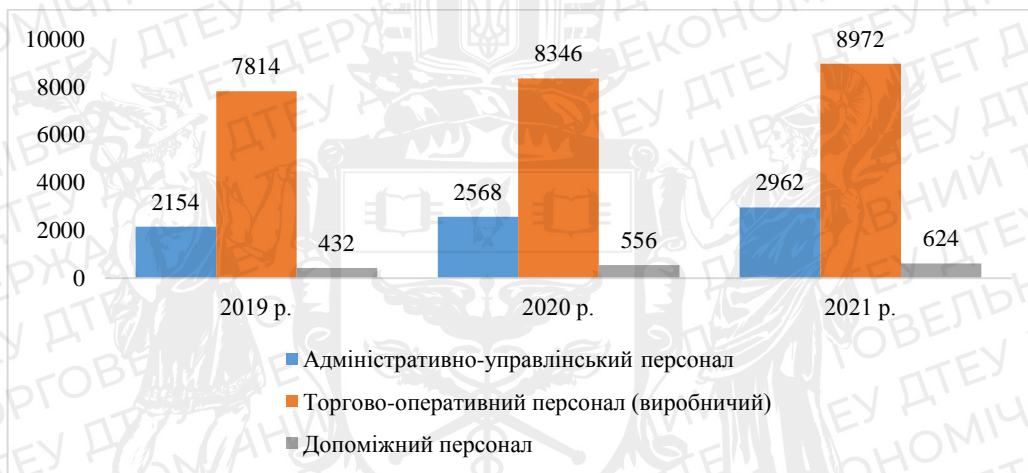


Рис. 2.8. Структура фонду оплати праці ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

Аналіз структури фонду оплати праці ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр. показав, що з кожним роком фонд оплати праці збільшується по всім категоріям працівників.

Фактори впливу на зміну фонду оплати праці ТОВ «Епіцентр К» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Фактори впливу на зміну фонду оплати праці ТОВ «Епіцентр К»

Показники	План	Фактично	% виконання плану	Абсолютне відхилення, +/-
Товарна продукція, тис. грн.	60000	50026	83,4	-9974
Фонд заробітної плати	10000	8972	89,7	-1028

торгово-операційного персоналу, тис. грн.				
Середньоспискова чисельність торгово-операційного персоналу, люд.	58	58	100	0
Середньорічну заробітну плата одного працівника, тис. грн.	172,4	154,7	89,7	-17,7

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

Як видно з табл. 2.9, фактичний фонд оплати праці торгово-операційного персоналу ТОВ «Епіцентр К» нижче запланованого на 1028 тис. грн., що потягло за собою зменшення середньорічної заробітної плати одного працівника на 17,7 тис. грн. Середньоспискова чисельність торгово-операційного персоналу відповідає запланованій чисельності. Це означає, що середньоспискова чисельність персоналу в даному випадку не впливає на фонд заробітної плати. Очевидно, що зниженню фонду заробітної плати торгово-операційного персоналу пов'язано з невиконанням плану продажу товарної продукції. Так, планом було передбачено продаж продукції на 60000 тис. грн, а фактично продано лише 50026 тис. грн.

Отже, невиконання плану на 16,6% призвело до зменшення заробітної плати на 10,3%. У зв'язку з цим пропонується ТОВ «Епіцентр К» розробити заходи з мотивації своїх працівників до продажу продукції.

2.2. Аналіз та оцінка ефективності системи мотивації в управлінні підприємством

Співробітники ТОВ "Епіцентр К" мають досить складну систему оплати праці. Ця система покликана покрити витрати на оплату праці магазину, дати працівникам можливість розвиватися та мотивувати їх до підвищення якості своєї роботи. Система оплати праці представлена в Додатку А.

Як показано в табл. А.1, більшість персоналу прив'язана до обсягів продажу в магазині, а вищі посади передбачають вищі бонуси при виконанні планів продажів. Це пов'язано з тим, що премії становлять близько 50 відсотків заробітної плати для торгового персоналу, 30 відсотків для менеджерів і 15 відсотків для директорів. Іншими словами, менеджери також зацікавлені контролювати роботу торгового персоналу.

Подібні механізми існують і діють майже в усіх магазинах і торгових точках. У такій системі майже не відбувається втрат персоналу при низьких продажах.

Система мотивації праці в магазинах "Епіцентр К" базується на низці факторів і пропонує співробітникам різноманітні переваги. Фінансова мотивація працівників здійснюється через систему преміювання та бонусів. Це означає, що працівники отримують 70% заробітної плати залежно від кількості відпрацьованих годин. Решта 30% виплачується як бонус. Цей бонус часто нараховується за виконання планових показників продажів, подяку клієнтам (шляхом заповнення книги відгуків), перевиконання планів щодо якості обслуговування або інші спеціальні завдання.

Також, на підприємстві існує система штрафів або дисциплінарні заходи, спрямовані на забезпечення дисципліни та дотримання правил інструкцій. Штрафи можуть бути накладені в разі порушень, таких як запізнення, невиконання обов'язків, пошкодження майна або обладнання, порушення правил безпеки, неприпустимої поведінки або неадекватного обслуговування клієнтів. [29].

В якості негрошових пільг працівники отримують безкоштовні обіди, робочий одяг і транспорт до найближчої станції метро у великих містах.

Оцінку мотивації персоналу підприємства було проведено методами індивідуальної (персональної) експертної оцінки: інтерв'ю та анкетування. Ці методи зазвичай залучають безпосередніх керівників або нарядних працівників, які оцінюють мотивацію та задоволеність працівників на основі своїх спостережень, спілкування та власного досвіду. Для того щоб

проаналізувати, наскільки процес мотивації робітників ТОВ "Епіцентр К" допомагає привести якість їх роботи у відповідність до корпоративних стандартів, адаптувати їх діяльність до вимог, що змінилися, при впровадженні нових технологій, освоєнні нового устаткування, застосуємо матрицю аналізу результативності (Performance Analysis Quadrant, PAQ). Результати оцінки результативності наведено на рис. 2.9.

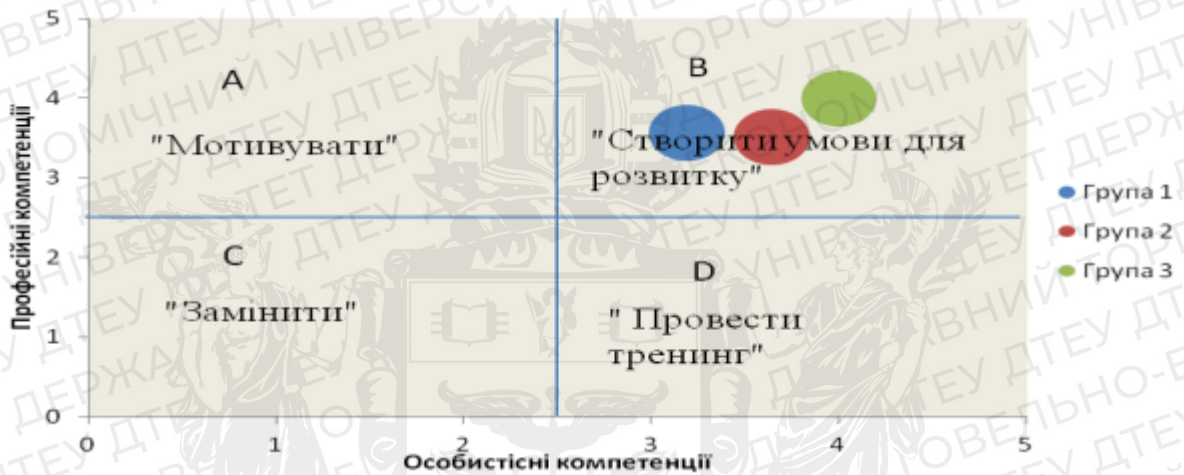


Рис. 2.9. Матриця аналізу результативності персоналу ТОВ "Епіцентр К"

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

Згідно з матрицею аналізу результативності працівники ТОВ "Епіцентр К" потрапляють в Квадрант В (ресурси/процеси/середовище). Тобто працівники мають достатній рівень знань, умінь, навичок. Малі показники результативності пов'язані з проблемами, які не піддаються контролю, швидше за все – з нестачею часу і т. д. Підвищити їх ефективність можна шляхом аналізу якості лінійного менеджменту і усунення недоліків в плануванні і організації діяльності.

Проведення опитування персоналу може бути цінним інструментом для отримання інформації про причини низької ефективності працівників у ТОВ "Епіцентр К". Опитування дозволяє зібрати думки, погляди та досвід працівників безпосередньо з їхнього боку.

Під час опитування можуть бути включені питання про різні аспекти роботи, такі як мотивація, задоволеність, робочі умови, комунікація, навчання та розвиток, співробітництво, лідерство тощо. Отримані відповіді дозволять отримати цінну інформацію про проблемні аспекти, виявити фактори, які можуть впливати на ефективність працівників.

В результаті дослідження було складено мотиваційну карту персоналу ТОВ "Епіцентр К" у розрізі категорій, яка демонструє домінуючі для працівників елементи мотивації (табл. 2.11).

Таблиця 2.10

Мотиваційна карта персоналу підприємств, що досліджувалися, у розрізі категорій

Категорія персоналу	Потреби	Мотиви
Адміністративно-управлінський персонал	Інтелектуальні Соціальні Емоційні Самовираження	Самозатвердження
Торгово-оперативний персонал	Фізіологічні Матеріальні Емоційні Духовні Самовираженні	Моральне заохочення Самозатвердження
Допоміжний персонал	Фізіологічні Матеріальні Соціальні Емоційні	Матеріальне заохочення Моральне заохочення

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

Побудована мотиваційна карта демонструє, що в межах категорій персоналу на працівників практично однаково діють фактори мікросередовища, незалежно від ТОВ "Епіцентр К", в якому він працює. Результати опитування можуть бути використані для розробки плану дій, спрямованого на вдосконалення управління персоналом, мотивації та покращення ефективності роботи працівників у компанії.

Отримані результати оцінки показують, які потреби важливі для адміністративно-управлінського персоналу в ТОВ "Епіцентр К". За

отриманими результатами, персонал вважає, що належні умови праці мають велике значення. Це може включати такі аспекти, як безпека та комфорт робочого місця, належне обладнання та інфраструктура. Також виділяється потреба в приналежності до колективу, відчуття взаємодії та співпраці з колегами. Потреба в визнанні і підтримці, а також впливі на людей та владі, свідчать про значення визнання досягнень та успіхів працівників, а також можливості брати активну участь у прийнятті рішень та впливати на робочий процес. Навчання і розвиток також визнаються як важливі потреби. Меншою важливістю є потреба в чіткому структуруванні робіт та потреба бути креативним.

Потреба в соціальних контактах велику важливість грає тільки для менеджерів.

За отриманими даними, торгово-оперативний персонал вважає, що чітке структурування робіт має велике значення. Потреба у приналежності до колективу вказує на значення співпраці та взаємодії з колегами. Потреба в змінах та різноманітності вказує на бажання персоналу мати різноманітні завдання та можливість розвиватись у різних аспектах своєї роботи. Самовдосконалення, навчання та розвиток визнаються як важливі потреби торгово-оперативного персоналу. Це може свідчити про їхню бажання постійно вдосконалюватись, набувати нових знань та навичок, щоб стати більш кваліфікованими та ефективними у своїй роботі. Найменша важливість віддається потребі бути креативним.

Допоміжний персонал вважає, що належні умови праці мають велике значення. Потреба у навчанні та розвитку свідчить про бажання допоміжного персоналу покращувати свої знання та навички, розвиватись у своїй професії та зростати професійно.

Важливість високої заробітної плати для всіх працівників свідчить про значення фінансової винагороди як мотивуючого фактора. Це може стимулювати працівників до високої продуктивності та залученості до своїх обов'язків.

Наступним етапом дослідження є визначення ступеню задоволеності роботою персоналу ТОВ "Епіцентр К" та показників, що негативно впливають на ефективність праці й викликають неприємні відчуття від цієї праці:

1. Ступінь задоволеності роботою всередині різних категорій персоналу в ТОВ "Епіцентр К" виявився високим. Адміністративно-управлінський персонал має задовільну задоволеність роботою на рівні 70%, тоді як торгово-оперативний персонал та допоміжний персонал виявили ще вищий рівень задоволеності на рівні 80-90%. Також важливим є високий рівень трудової активності, який був оцінений працівниками всіх категорій персоналу на 80-90%.

2. Що стосується умов праці для адміністративно-управлінського персоналу підприємств, з'ясовано, що працівники цієї категорії відчують повну влаштованість у таких аспектах як самостійність у роботі, можливість підвищення кваліфікації та участь в управлінні. Однак, працівники адміністративно-управлінського персоналу відмітили, що відносини з колегами не повністю їх влаштовують. Це може вказувати на проблеми в комунікації, співпраці та взаємодії між співробітниками в цій групі. Торгово-оперативний персонал ТОВ "Епіцентр К" відчуває певне незадоволення в таких аспектах як розмір заробітку, система заохочення та можливості професійного зростання, підвищення кваліфікації та участь в управлінні. Щодо допоміжного персоналу, вони також відмічають незадоволення режимом та графіком робочого дня, інтенсивністю праці, розміром заробітку, можливостями підвищення кваліфікації, системою заохочення та виробничим побутом. Проте, вони вважають, що технічна оснащеність та стан устаткування відповідають їхнім очікуванням.

3. Рівень своєї ефективності і результативності адміністративно-управлінський та допоміжний персонал ТОВ "Епіцентр К" характеризують як повністю відповідний необхідному рівню виконання; торгово-оперативний - на «добре».

4. Ступінь задоволеності формами стимулювання може варіюватись серед різних категорій персоналу. Адміністративно-управлінський персонал ТОВ "Епіцентр К" не задоволений обсягом матеріального стимулювання та об'єктивністю оцінки ступеню вкладу та результатів праці, це може впливати на їхню мотивацію, задоволеність роботою та залученість до організації.

Торгово-оперативний персонал ТОВ "Епіцентр К" не задоволений об'єктивністю оцінки вкладу, системою матеріального стимулювання, преміюванням і штрафами, а також відчуває перешкоди в повному використанні свого потенціалу.

Допоміжний персонал ТОВ "Епіцентр К" не задоволений матеріальними формами стимулювання, знаннями і професійними навичками, а також відчуває недостатній зворотний зв'язок від керівника щодо роботи і низький рівень виконавчої дисципліни.

Таким чином, ТОВ "Епіцентр К" створило добре продуману систему мотивації праці. Система стимулювання праці в ТОВ "Епіцентр" базується на низці факторів і пропонує працівникам різні невеликі пільги.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ЗБАЛАНСУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка програми удосконалення системи мотивації в управлінні підприємством

Наразі в сьогоденних умовах стимулювання працівників ТОВ «Епіцентр К» має досить низький соціальний рівень. Тож для вирішення такої проблеми в ТОВ «Епіцентр К» потрібно забезпечувати постійне підвищення заробітної плати та підвищувати ефективний матеріальний стимуляційний механізм, що обумовлений на поєднанні економічного стимулювання та соціального гарантування для працівників господарюючого суб'єкта. Дану проблему можливо вирішити при формуванні новітнього підходу до стимулювання персоналу, яка буде забезпечувати безпосередність зв'язку між рівнем заробітної плати та одержаною матеріальною винагородою, яка значно підвищиться в майбутньому.

Запропоновані нижче види премій можуть бути оптимальними для ТОВ "Епіцентр К" з метою стимулювання та мотивації персоналу.

1. Премія за виконання основних обов'язків - ця премія спрямована на визнання та винагороду співробітників за успішне виконання своїх основних обов'язків.
2. Премія за досягнення основних посадових обов'язків - ця премія спрямована на стимулювання перевиконання основних посадових обов'язків та досягнення вищих результатів, ніж вимагається від співробітника.
3. Премія за лояльність до організації - ця премія призначена для винагородження та заохочення співробітників за їхню вірність та відданість компанії.

4. Премія за самостійне підвищення кваліфікації - ця премія спрямована на стимулювання саморозвитку та самопідвищення кваліфікації співробітників.

Після визначення з видами премій потрібно обрати механізм (систему) преміювання. В ТОВ «Епіцентр К» дотепер використовується стандартний підхід. Він побудований на встановленому для кожного виду премії відсотка від тарифної частини, але він не примушує працівників ТОВ «Епіцентр К» до покращення якісних показників роботи, оскільки не є гарним підходом до стимулювання праці. На мій погляд, основна вада цього підходу у тому, що він не стимулює працівників ТОВ «Епіцентр К» виконувати усі запропоновані вимоги, за які нараховується премія. Саме через це, пропонується звернути увагу на метод об'єктно-орієнтовного преміювання. Він може бути корисним для ТОВ "Епіцентр К" з метою створення об'єктивної системи преміювання, яка враховує конкретні показники та досягнення працівників. Основна ідея цього підходу полягає у використанні формули для розрахунку кінцевого рівня заробітної плати, яка включає преміальні доплати:

$$Z = t \times (1+a) \times (1+b) \times (1+c) \times (1+d) \quad (3.1)$$

де Z – розмір заробітної плати;

t – тариф;

a – коефіцієнт преміювання за виконання основних посадових обов'язків (0,05);

b – коефіцієнт преміювання за виконання індивідуальних показників діяльності (0,1);

c – коефіцієнт преміювання за прояв лояльності до компанії (0,1);

d – коефіцієнт преміювання за підвищення кваліфікації (0,05).

Давайте розглянемо приклад показників для продавця-касира, використовуючи прийнятний підхід до визначення преміальних доплат. Зазначений тариф для цієї категорії робітників складає 12000 грн.

Коефіцієнт a встановлюється в залежності від виконання основних посадових обов'язків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Показники преміювання за виконання основних посадових обов'язків продавця-касира ТОВ «Епіцентр К»

Назва показника	Значення показника
Проведення готівкових та безготівкових розрахунків з покупцями	0,01
Дотримання правил розрахунку покупок, правил експлуатації контрольно-касових апаратів	0,01
Дотримання правил обслуговування покупців	0,01
Участь в проведенні проміжної інкасації та інкасації робочого дня	0,01
Відкриття / закриття контрольно-касової машини	0,01
Всього:	0,05
Примітка: у разі невиконання хоча б одного пункту коефіцієнт преміювання вважається рівним 0.	

Джерело: складено автором

Коефіцієнт b залежить від індивідуальних показників діяльності, встановлених керівником відділу кадрів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники преміювання за виконання індивідуальних показників діяльності продавця-касира ТОВ «Епіцентр К»

Назва показника	Значення показника
Підготовка товарів до продажу	0,02
Робота з клієнтами	0,02
Робота з постачальниками	0,02
Замовлення і прийом товарів за кількістю і якістю	0,02
Дотримання касової дисципліни	0,02
Всього:	0,1
Примітка: при підрахунку підсумків причини невиконання не приймаються	

Джерело: складено автором

Коефіцієнт c встановлюється залежно від прояву лояльності по відношенню до ТОВ «Епіцентр К». При цьому, при повній участі працівника у корпоративних заходах, а також при свідомому прояві бажання (за умови

необхідності) попрацювати понаднормово, коефіцієнт приймається рівним 0,1 (в інших випадках – 0) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Показники преміювання продавця-касира в залежності від прояву лояльності по відношенню до ТОВ «Епіцентр К»

Назва показника	Значення показника
Стовідсоткова участь працівника у корпоративних заходах	0,05
Свідомий прояв бажання (за умови необхідності) попрацювати понаднормово	0,05
Всього:	0,1

Джерело: складено автором

Коефіцієнт d – преміювання за самостійне підвищення кваліфікації визначається у відповідності до даних таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Показники преміювання продавця-касира ТОВ «Епіцентр К» за підвищення кваліфікації

Назва показника	Значення показника
Проходження курсів у навчальних центрах ТОВ «Епіцентр К»	0,01
Проходження курсів з основ товарознавства	0,01
Участь у тренінгах, що проводяться для продавців-касірів	0,01
Відвідування нарад, зборів, лекцій	0,01
Активна участь у громадських заходах	0,01
Всього:	0,05

Джерело: складено автором

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Розглянемо, як зміниться заробітна плата продавця-касира після введення нової форми оплати праці і після (табл. 3.5-3.6).

Таблиця 3.5

Розрахунок розміру оплати праці за старої системи оплати праці продавця-касира ТОВ «Епіцентр К»

Назва показника	Значення показника
Тариф	12000
Премія (10%)	1200
Всього:	13200

Джерело: складено автором

Як видно, на даний момент, продавця-касира ТОВ «Епіцентр К» за нормальних умов виконання посадових обов'язків отримує 13200 грн. на місяць. Тепер визначимо, яким буде розмір заробітної плати продавця-касира ТОВ «Епіцентр К» при застосуванні нової системи матеріальної мотивації. У таблиці 3.6 представлено дані для нарахування заробітної плати продавця-касира ТОВ «Епіцентр К» за новоствореною системою мотивування, що базується на об'єктно-орієнтовному підході до матеріального заохочення.

Таблиця 3.6

Розрахунок розміру оплати праці продавця-касира ТОВ «Епіцентр К» за нової системи оплати праці

Назва показника	Показник	Примітка
Премія за виконання основних посадових обов'язків	$a = 0,05$	Виконання основних посадових обов'язків (табл. 3.1) за умови, що вони виконанні в повному обсязі
Премія за виконання індивідуальних планів роботи	$b = 0,1$	Всі задачі відповідно до індивідуального плану (табл. 3.2) виконанні в повному обсязі
Премія за лояльність до	$c = 0,1$	Активна участь в рекламних заходах

організації		(табл. 3.3)
Преміювання за підвищення кваліфікації	$d = 0,05$	Всі задачі відповідно до плану (табл. 3.4) виконанні в повному обсязі

Джерело: складено автором

Отже, підставивши отримані дані у формулу 3.1 отримаємо наступний результат:

$$Z = 12000 \times (1+0,1) \times (1+0,05) \times (1+0,1) \times (1+0,05) = 16008 \text{ грн.}$$

Як свідчать отримані дані, рівень заробітної плати за нової системи оплати праці у продавця-касира ТОВ «Епіцентр К» (а отже, і рівень вмотивованості праці) має зрости на:

$$16008 / 13200 \times 100\% - 100\% = 21,3\%$$

Це досить істотне підвищення заробітної плати. При цьому, дана система оплати праці дозволяє істотно корегувати «лояльну» поведінку працівників до дотримання усієї системи критеріїв преміювання. Хочеться також відмітити, що порівняно із істотним ростом фонду оплати праці продавця-касира ТОВ «Епіцентр К», його величина ставиться у пряму залежність від виконання «важливих» для підприємства показників. Використання нового методу оплати праці дасть змогу підвищити стимуляційний елемент для усіх працівників ТОВ «Епіцентр К».

Розглянемо в табл. 3.7 порівняння старої та нової системи оплати праці продавця-касира ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 3.7

Порівняння оплати праці за старої та нової системи оплати праці продавця-касира ТОВ «Епіцентр К»

Назва показника	Стара система оплата праці	Нова система оплата праці
Тариф	12000	12000
Премія	1200	4008
Всього:	13200	16008

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці при застосуванні нової системи оплати праці значно підвищиться заробітна плата майже на 21,3%.

Отже, в результаті проведення роботи по покращенню стимулювання персоналу в ТОВ «Епіцентр К» необхідно:

- переглянути існуючі форми оплати праці. Перспективною (як довели розрахунки) є застосування в ТОВ «Епіцентр К» матеріального стимулювання, що базується на об'єктно-орієнтовному підході до преміювання;
- провести роз'яснювальні роботи серед персоналу в ТОВ «Епіцентр К» з метою роз'яснення працівникам всіх позитивних та негативних наслідків дотримання ними усіх «важливих» для ТОВ «Епіцентр К» показників.

Розглянемо, як зміниться заробітна плата продавця-касира після введення нової форми оплати праці і після (табл. 3.5-3.6).

Таблиця 3.5

Розрахунок розміру оплати праці за старої системи оплати праці продавця-касира ТОВ «Епіцентр К»

Назва показника	Значення показника
Тариф	12000
Премія (10%)	1200
Всього:	13200

Джерело: складено автором

Як видно, на даний момент, продавця-касира ТОВ «Епіцентр К» за нормальних умов виконання посадових обов'язків отримує 13200 грн. на місяць.

Тепер визначимо, яким буде розмір заробітної плати продавця-касира ТОВ «Епіцентр К» при застосуванні нової системи матеріальної мотивації. У таблиці 3.6 представлено дані для нарахування заробітної плати продавця-касира ТОВ «Епіцентр К» за новою системою стимулювання, що базується на об'єктно-орієнтовному підході до преміювання.

Таблиця 3.6

Розрахунок розміру оплати праці продавця-касира ТОВ «Епіцентр К» за нової системи оплати праці

Назва показника	Показник	Примітка
Премія за виконання основних посадових обов'язків	$a = 0,05$	Виконання основних посадових обов'язків (табл. 3.1) за умови, що вони виконанні в повному обсязі
Премія за виконання індивідуальних планів роботи	$b = 0,1$	Всі задачі відповідно до індивідуального плану (табл. 3.2) виконанні в повному обсязі
Премія за лояльність до організації	$c = 0,1$	Активна участь в рекламних заходах (табл. 3.3)
Преміювання за підвищення кваліфікації	$d = 0,05$	Всі задачі відповідно до плану (табл. 3.4) виконанні в повному обсязі

Джерело: складено автором

Отже, підставивши отримані дані у формулу 3.1 отримаємо наступний результат:

$$Z = 12000 \times (1+0,1) \times (1+0,05) \times (1+0,1) \times (1+0,05) = 16008 \text{ грн.}$$

Як свідчать отримані дані, рівень заробітної плати за нової системи оплати праці у продавця-касира ТОВ «Епіцентр К» (а отже, і рівень вмотивованості праці) має зрости на:

$$16008 / 13200 \times 100\% - 100\% = 21,3\%$$

Це досить істотне підвищення заробітної плати. При цьому, дана система оплати праці дозволяє істотно коректувати «лояльну» поведінку працівників до дотримання усієї системи критеріїв преміювання. Хочеться також відмітити, що порівняно із істотним ростом фонду оплати праці продавця-касира ТОВ «Епіцентр К», його величина ставиться у пряму залежність від виконання «важливих» для підприємства показників. Використання нового методу оплати праці дасть змогу підвищити стимуляційний елемент для усіх працівників ТОВ «Епіцентр К».

Розглянемо в табл. 3.7 порівняння старої та нової системи оплати праці продавця-касира ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 3.7

Порівняння оплати праці за старої та нової системи оплати праці
продавця-касира ТОВ «Епіцентр К»

Назва показника	Стара система оплата праці	Нова система оплата праці
Тариф	12000	12000
Премія	1200	4008
Всього:	13200	16008

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці при застосуванні нової системи оплати праці значно підвищиться заробітна плата майже на 21,3%.

Отже, в результаті проведення роботи по покращенню стимулювання персоналу в ТОВ «Епіцентр К» необхідно:

- переглянути існуючі форми оплати праці. Перспективною (як довели розрахунки) є застосування в ТОВ «Епіцентр К» матеріального стимулювання, що базується на об'єктно-орієнтовному підході до преміювання;
- провести роз'яснювальні роботи серед персоналу в ТОВ «Епіцентр К» з метою роз'яснення працівникам всіх позитивних та негативних наслідків дотримання ними усіх «важливих» для ТОВ «Епіцентр К» показників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підводячи підсумки проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

Мотивація - це сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших працівників до досягнення особистих цілей. Основою успіху організації є система мотивації її персоналу. Для досягнення результатів важливо забезпечити мотивацію персоналу через взаємодію менеджерів на всіх рівнях організації. Основною метою процесу мотивації є максимізація вигоди від використання наявних трудових ресурсів, тим самим підвищуючи загальну ефективність і прибутковість бізнесу. Ефективність сучасної системи мотивації вимагає не лише матеріальних чинників, таких як висока заробітна плата, а й нематеріальних, пов'язаних з авторитетом на робочому місці, досягненням особистих цілей, ініціативністю та відповідальністю.

Методи оцінки персоналу, такі як описові, анкетування, тести, інтерв'ю та методи 360 градусів, можуть бути використані для отримання достовірних даних, які складають інформаційну основу для розробки систем мотивації в умовах антикризового управління. Ці методи та використання інформаційно-комунікаційних технологій дають можливість створити профіль кожного працівника та команди, що дозволяє підібрати найбільш відповідну модель мотивації відповідно до можливостей компанії у звичайні періоди, під час кризи та на етапі відновлення після кризи.

Національна мережа гіпермаркетів «Епіцентр-К» є лідером роздрібною торгівлі в Україні. В гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр-К» можна придбати якісні товари для будівництва та ремонту, саду та городу. У торгових центрах можна оформити квартири у форматі «ВІД і ДО». «Епіцентр» створив свою унікальну модель, яку генеральний секретар Європейської асоціації DIY Retail Джон Герберт назвав «унікальним глобальним форматом». ТОВ

«Епіцентр-К» застосовують матричну структуру управління підприємством. Для неї характерний розподіл повноважень та підпорядкування спеціалістів по вертикалі — керівнику відповідних функціональних підрозділів, а по горизонталі — керівнику проекту або програми, спрямованої на кінцевий результат. Показники фінансової стійкості свідчать про певну залежність підприємства від зовнішніх запозичень. Рентабельність активів (7,79 %) у 2020 р. перевищувала інфляцію (5 %), що свідчить про реальне зростання вартості наявних у підприємства активів.

Співробітники ТОВ "Епіцентр К" мають досить складну систему оплати праці. Ця система покликана покрити витрати на оплату праці магазину, дати працівникам можливість розвиватися та мотивувати їх до підвищення якості своєї роботи. Більшість персоналу прив'язана до обсягів продажу в магазині, а вищі посади передбачають вищі бонуси при виконанні планів продажів. Це пов'язано з тим, що премії становлять близько 50 відсотків заробітної плати для торгового персоналу, 30 відсотків для менеджерів і 15 відсотків для директорів. Система стимулювання праці в ТОВ "Епіцентр" базується на низці факторів і пропонує працівникам різні невеликі пільги. Фінансова мотивація працівників здійснюється за допомогою системи преміювання та бонусів. Це означає, що працівники отримують 70% заробітної плати в залежності від кількості відпрацьованих годин. Решта 30% виплачується у вигляді бонусів. Більшість цих бонусів нараховується за виконання планових показників продажів, подяки клієнтам (шляхом заповнення книг відгуків та пропозицій), перевиконання планів щодо якості обслуговування та інші спеціальні завдання. Існує також система штрафів. Штрафи накладаються за запізнення, неохайний зовнішній вигляд, порушення правил безпеки, порушення правил обслуговування клієнтів, нехтування обов'язками, пошкодження товарів чи обладнання, куріння в недозволених місцях, засмічення, скарги від клієнтів чи інших працівників та інші порушення інструкцій чи чинного законодавства.

ТОВ "Епіцентр" слід приділяти більше уваги стимулюванню та мотивації працівників, потреби, інтереси та здібності яких має задовольняти одна людина, оскільки це впливає як на продуктивність працівника, так і на ефективну роботу компанії в цілому. Звичайно, вищезгадані додаткові пільги, надбавки, премії та інші види заохочень збільшують витрати на оплату праці та підвищують вартість одиниці праці, що в підсумку призводить до підвищення продуктивності праці в компанії. Таким чином, така політика є вигідною як для працівників, так і для ефективної роботи підприємства.

Виявлення чинників, які позитивно чи негативно впливають на ставлення працівників до роботи, є передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління людськими ресурсами та підвищення продуктивності праці й ефективності діяльності підприємства. Така ситуація свідчить про важливість оцінки та розвитку задоволеності роботою як основного індикатора ставлення працівників до праці. Задоволеність роботою як показник ставлення до праці дозволяє розглядати працю як одну з базових потреб сучасної людини, під впливом якої формуються як ціннісні орієнтації, так і мотивація. Як наслідок, забезпечується висока індивідуальна та колективна продуктивність праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала В.В., Мацак А.Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 136-144. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/ecfor_2014_3_22.pdf (дата звернення 12.02.2023).
2. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39–48.
3. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.
4. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>. (дата звернення 13.02.2023).
5. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224-229.
6. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Economy and Society*. 2022. № 40. С. 3.
7. Гоголя О.П., Харенко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг. Навчальний посібник. Київ. 2018. 410 с.
8. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50–55.

9. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 3-4.
10. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 9. 2016. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/9-2016/60.pdf> (дата звернення 13.02.2023).
11. Діденко Н. В., Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2. С. 44–51.
12. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення 12.03.2023).
13. Євась Т.В. Управління персоналом на основі взаємодії та впливу на працівників. Актуальні проблеми економіки та менеджменту: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 23 серпня 2018 року). Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2018. С. 82-85.
14. Євась Т.В., Вишневська А.Д. Управління персоналом медичної організації в сучасних умовах господарювання. *Подільський науковий вісник*. 2021. №1 (17). С. 31-55.
15. Євась Т.В., Жукова О.А., Олійник М.А. Сучасні аспекти управління персоналом підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Подільський науковий вісник*. 2021. №2 (18). С. 39-43.
16. Євась Т.В., Огороднік А.О. Підходи до удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Подільський науковий вісник*. 2021. №1 (17). С. 35-40.
17. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 3.

18. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 284 с.
19. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65-71.
20. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 234–237.
21. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134–136.
22. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. №7.
23. Кошовий Б.-П. О. Мотиваційні концепції потреб в управлінні демотивацією персоналу малих підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 1. С. 29-32.
24. Кравченко О.А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. №8.
25. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. Ринок праці та зайнятість населення. 2014. № 3. С. 26-29.
26. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 22. С. 93-97.
27. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 491-495.

28. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 491-495.
29. Лук'янчук О.М. Проблеми, з якими стикається HR менеджер при наборі персоналу. *International Scientific Periodical Journal «SWorldJournal»*. Published by: SWorld & D.A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria. №11-04. 2022. P.109-113
30. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. № 4 (40). 2020. С. 178-186.
31. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60–66.
32. Орлов О. Г., Федюніна О. Р. Мотивація в управлінській діяльності. *Actual priorities of modern science, education and practice*, 2022. С. 368–370.
33. Продиус О.І. Формування та управління командою проекту. *Вісник Одеського національного університету*. 2016. Вип. 10 (52), Т. 21. С. 51-55
34. Розвиток кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах. *Електронний науково-практичний журнал "Східна Європа: економіка, бізнес та управління"*. 2019. № 4 (21). С. 429-435.
35. Саковець В.В., Харченко Г.А Мотивація персоналу як умова ефективного функціонування організації. *Zbiór artykułów naukowych z Konferencji Międzynarodowej Naukowo Praktycznej zorganizowanej dla pracowników naukowych uczelni, jednostek naukowo-badawczych oraz badawczych z państw obszaru byłego Związku Radzieckiego oraz byłej Jugosławii*. 2021. С.6- 10
36. Сучасні системи та форми стимулювання праці. URL: https://revolution.allbest.ru/management/00796426_0.html (дата звернення: 23.04.2023)
37. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник ЗДІА*. 2018. Вип. 4 (16). С. 121-124.

38. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.
39. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.
40. Харченко Г.А., Щерба А. В. Методи менеджменту: роль та значення в управлінні сучасними організаціями. *Zbiór artykułów naukowych z Konferencji Międzynarodowej Naukowo Praktycznej*. 2020. № 28. С. 6-10.
41. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 293–298.
42. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. No 1 (80). С. 87–91.
43. Koshovyi B. On Stimulus-Response basement in overcoming of demotivative effects at work according to the present-day notions of economic security management. *American Journal of Scientific and Educational Research*. 2014. № 1 (4). Vol. II. P. 52 – 58.
44. Kryshchanovych M., Kapitanets S., Filina S., Oleksiuk N., Prodius O. Assessment of the Effectiveness of Strategic Personnel Management of the Company. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Is. 1, Vol 18. URL: <https://www.abacademies.org/articles/assessmentof-the-effectiveness-of-strategic-personnel-management-of-the-company-8622.html>. (дата звернення: 23.04.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Система оплати праці ТОВ «Епіцентр К»

Посада	Складові з/п
Директор магазину	Ставка + премія + бонус за виконання плану продаж по магазину
Помічник директора	Ставка + премія + бонус за виконання плану продаж по магазину
Менеджер	Ставка + премія + бонус за виконання плану продаж по магазину
Адміністратор торгівельного залу	Ставка + премія + бонус за виконання плану продаж по магазину + особисті продажі
Завідувач відділом	Ставка + премія + бонус за виконання плану відділу + особисті продажі + бонус за виконання плану магазину
Продавці	Ставка + премія + бонус за виконання плану відділу + особисті продажі + бонус за виконання плану магазину
Старший касир	Ставка + премія + бонус за виконання плану продаж по магазину
Касир	Ставка + премія + бонус за виконання плану продаж по магазину
Завідуючий складом	Ставка + премія
Комірник	Ставка + премія
Вантажник	Ставка + премія
Водій навантажувача	Ставка + премія
Голова служби безпеки	Ставка + премія
Старший зміни	Ставка + премія
Охоронці	Ставка + премія + премія за затримку правопорушника
Інженер	Ставка + премія
Прибиральники	Ставка + премія