Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління мотиваційними потребами працівників підприємства»

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

Студентки 4 курсу 20 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня _____ Єкименко Дар'ї
Геннадіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент _____ Шевчун Марина
Борисівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент _____ Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

«Управління мотиваційними потребами працівників на підприємстві»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 50 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 10 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел містить 29 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 5 додатків, викладених на 9 сторінках.

Метою дослідження є особливості управління стану мотиваційними потребами працівників на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» в сучасних умовах та розробка напрямів її удосконалення.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік **завдань** для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- наведено теоретичні та методичні аспекти управління мотиваційними потребами працівників підприємства;
- проведено аналіз основних показників діяльності підприємства та процес управління мотиваційними потребами працівників;
- визначено проблеми стимулювання продуктивної праці персоналу;
- розроблено заходи щодо удосконалення управління мотиваційними потребами працівників на підприємстві та прогноз наслідків їх упровадження;

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

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів управління мотиваційними потребами на підприємстві.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання та впровадження у ТОВ «Епіцентр К» поданих пропозицій для підвищення ефективності праці працівників та підвищення рівня задоволеності працівників роботою шляхом удосконалення мотиваційних потреб.

Рік виконання роботи 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління мотиваційними потребами на підприємстві»

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

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена процесу дослідження основних напрямів мотивації праці, огляд основних методичних підходів та розробка на основі проведеного дослідження практичних шляхів вдосконалення управління мотиваційними потребами на підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління мотиваційними потребами.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 років, рух робочих кадрів, рівень задоволеності працівників, проблеми стимулювання продуктивної праці персоналу з метою розробки заходів щодо удосконалення управління мотиваційними потребами працівників на підприємстві та прогноз наслідків їх упровадження.

Ключові слова: мотиваційні потреби, мотивація, стимулювання праці, методи мотивації, кадрова політика, система мотивації, оплата праці, винагорода.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Management of motivational needs at the enterprise»

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

The qualifying paper of the bachelor is dedicated to the study of the research process of the main directions of work motivation, an overview of the main methodical approaches and the development, based on the conducted research, of practical ways to improve the management of motivational needs at the enterprise. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving the process of management of motivational needs.

The dynamics of the main indicators of the company's activity during 2019-2021, the movement of workers, the level of employee satisfaction, the problems of stimulating the productive work of the staff in order to develop measures to improve the management of the motivational needs of employees at the company and the forecast of the consequences of their implementation were studied.

Key words: motivational needs, motivation, work stimulation, motivation methods, personnel policy, motivation system, remuneration, reward.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПОТРЕБАМИ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА……5

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПОТРЕБАМИ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»……... 11

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства…….. 11

2.2 Аналіз та оцінка системи управління мотиваційними потребами працівників на підприємстві…….. 18

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПОТРЕБАМИ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»…. 26

3.1. Розробка та обґрунтування заходів щодо удосконалення управління мотиваційними потребами працівників на підприємстві…….. 26

3.2. Прогнозування наслідків впровадження запропонованих заходів…… 30

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…….. 35

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 37

ДОДАТКИ……..40

ВСТУП

Актуальність. Війна кидає нові виклики. Людей хвилює особисте майбутнє, вони переживають за рідних та загалом щодо розвитку подій в країні. Навіть ті, хто знаходиться у безпеці та продовжує працювати, часто відчувають тривогу та безпорадність, тому одне із завдань роботодавця в цей складний час - мотивувати команду. Особливості воєнного часу, такі як загострення соціально-економічних проблем, зниження виробництва, нестабільність валютного ринку та інші підривають мотивацію працівників на підприємстві. Тому важливо, щоб керівництво підприємства займалося управлінням мотиваційних потреб своїх працівників і створювало належні умови для їх праці [14, 29].

Підтримка мотиваційних потреб на підприємстві під час війни є важливим фактором у забезпеченні соціальної стабільності, допомагає зберегти ефективність працівників, конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності, стимулює трудову активність працівників і підвищує ефективність всієї системи управління персоналом [21].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у формування та розвиток теоретичних і прикладних положень у сфері мотивації на підприємствах зробила низка вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зокрема дослідженню мотиваційних процесів в сферу управління персоналом присвятили свої праці такі науковці, як Адамчук В.В., Базалійська Н.П., Виноградський М. Д., Додонов Б.І., Занюк С.С., Кравченко М.А., Колот А.М., Крушельницька О.В., Міщук В.В., Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г., Рукасов С.В., Узнадзе Д.Н., Врум В., Котлер Ф., Левін К.Ц., Мак-Клелланд Д.К., Маслоу А, Мейо Е.Д.

Аналіз їх публікацій свідчить про актуальність даного питання та доцільність пошуку способів покращення системи мотивації персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних аспектів управління мотиваційними потребами працівників на підприємстві та розробка напрямів їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні та методичні аспекти управління мотиваційними потребами працівників підприємства;
- проаналізувати основні показники діяльності підприємства та процес управління мотиваційними потребами працівників;
- оцінити систему управління мотиваційними потребами працівників на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління мотиваційними потребами працівників на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління мотиваційними потребами працівників у ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів управління мотиваційними потребами на підприємстві.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань і досягнення мети дослідження ми використовували метод опитування, такі методи мотивації потреб персоналу як, винагородження, сторонньої мотивації, фінансові та нефінансові методи.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання та впровадження у ТОВ «Епіцентр К» поданих пропозицій для підвищення ефективності праці працівників та підвищення рівня задоволеності працівників роботою шляхом удосконалення мотиваційних потреб.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра розроблена відповідно до її мети та завдань, складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 50 сторінках комп'ютерного тексту, містить 9 рисунків,

10 таблиць, список використаних джерел налічує 29 найменувань. Робота містить 5 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПОТРЕБАМИ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасному управлінні персоналом на підприємстві визнано, що мотиваційна функція менеджменту є ключовою. Вона ґрунтується на використанні таких понять, як мотив, стимул та потреба.

Загалом, мотивація - це комплекс рушійних сил, які підштовхують людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати зовнішні та внутрішні джерела і змушувати людину діяти свідомо або несвідомо [16].

Вивчення складних теоретичних і прикладних мотиваційних питань починається з розгляду категорій «потреби». Існує безліч теорій, підходів, думок щодо класифікації потреб, їх сутності і ролі в житті людини. Розглянемо визначення «потреби», які наводять відомі вчені (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи різних вчених до визначення поняття «потреба» [23, 24]

Автор	Потреба – це:
Рубінштейн С.Л.	стан індивіда при нужді (потребі) в умовах життя, предметах і об'єктах, без яких неможливе його існування і розвиток
Узнадзе Д.Н.	нужда, яка може бути пов'язана не тільки з дефіцитом чогось, але і з надлишком чогось шкідливого в організмі і виникає потреба в його ліквідації, усуненні
Мак-Клелланд Д.К.	результат відхилення зовнішньої або внутрішньої реальності від сформованих очікувань суб'єкта з приводу цієї реальності
Левін К.Ц.	активне прагнення індивіда до досягнення умов життя, що забезпечують добробут і гармонійний розвиток особистості
Додонов Б.І.	основна програма поведінки, за допомогою якої реалізується функціонування (життєдіяльність) суб'єкта
Монастирський В.В.	вимушене суб'єктивне страждання психіки, що є основною причиною всіх неврозів

Котлер Ф.	як необхідність, що набула специфічної форми відповідно до культурного рівня та особистості індивіда

Обґрунтованим в науці є той факт, що людина, її спрямованість передусім визначаються її потребами. Потреби визначають діяльність людини, її вчинки, пояснюють мотиви, інтереси і цінності.

Мотиваційні потреби - це усвідомлена працівником необхідність у застосуванні тих чи інших засобів стимулювання з боку менеджменту, реалізація яких найбільш результативно вплине на виконання поставлених завдань та трудову діяльність людини взагалі. Таким чином мотиваційні потреби є найменшою ланкою, логіко-структурологічною одиницею процесу управління трудовим потенціалом на мотиваційних засадах [20].

Потреби породжують у свідомості людини інтерес, а він - мотиви. Відповідно мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей.

Узагальнену модель мотивації через потреби можна зобразити графічно (рис. 1).

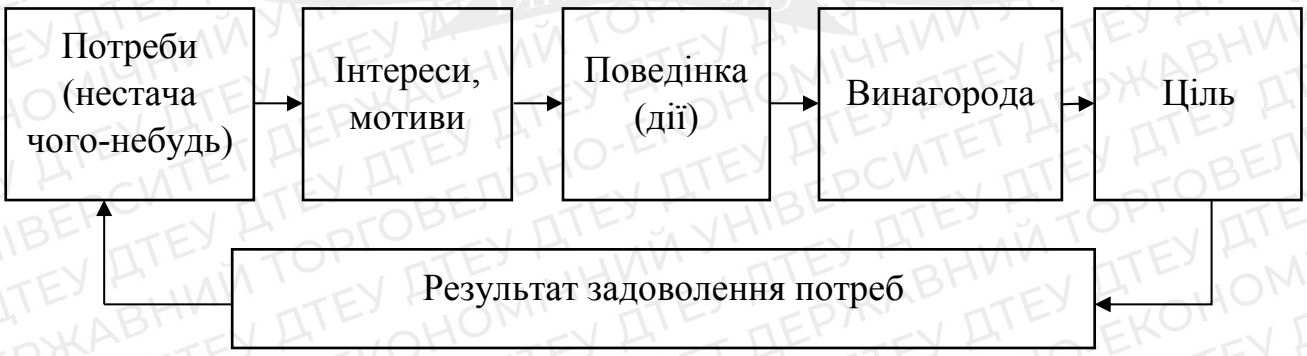


Рис. 1. Модель мотивації через потреби [25]

Мотивацію як процес впливу на поведінку працівників можна теоретично розглядати як послідовність з 6 етапів.

Але варто зазначити, що ця модель є умовною, оскільки в реальному житті стадії мотивації не є настільки чітко відокремленими, а процес мотивації не є відособленим від інших. Проте, щоб краще зрозуміти, як розвивається

процес мотивації, його логіку та складові частини, можна скористатися моделлю, наведеною на рис. 2.

Рис. 2. Стадії мотиваційного процесу [17]

Перший етап у процесі задоволення потреб - це виникнення самої потреби. Людина відчуває недостатність чогось в житті, що стає поштовхом для пошуку рішення проблеми. Потреби можуть бути різні: фізичні, психологічні та соціальні.

Другий етап - пошук шляхів усунення проблеми. Виникнення потреби створює проблему, яку людина потребує усунути шляхом задоволення або зменшення її. Цей етап вимагає дій або початку процесу вирішення проблеми.

Після цього наступає третій етап - визначення цілей, коли людина розуміє, що саме потрібно зробити, як досягти цього і наскільки це зможе усунути її потребу.

Четвертий етап полягає в здійсненні дій, які допоможуть задовольнити потребу. На цьому етапі людина вкладає зусилля в те, щоб досягти мети і отримати те, що їй потрібно для усунення потреби. Процес виконання завдань може впливати на мотивацію і привести до необхідності коригування цілей.

П'ятий етап полягає в тому, що людина отримує винагороду за здійснення дії. Це може бути те, що вона може використати для задоволення своїх потреб, або об'єкт, який їй дуже потрібен. На цій стадії оцінюється результат виконаної роботи і визначається, наскільки вона відповідає

очікуванням. Залежно від цього мотивація може змінюватися: зменшуватися, зберігатися на тому ж рівні або ж підсилюватися для подальшої дії.

Шостий етап полягає в усуненні потреби. Людина залежно від ступеня напруги, яку вона відчуває внаслідок потреби, може зменшити або збільшити свою мотивацію до дій. Після досягнення бажаного результату, людина може припинити діяльність до тих пір, поки не виникне нова потреба, або продовжувати шукати нові можливості для усунення потреби [17].

Управління мотиваційними потребами є важливим аспектом ефективного керування в будь-якій організації та означає створення сприятливої робочої атмосфери та надання працівникам того, що вони вважають важливим для своєї мотивації [28].

Основною метою управління мотиваційними потребами є створення такого середовища, в якому працівники можуть розкривати свій потенціал та досягати своїх цілей, а також відчувати задоволення від своєї роботи. Одним з найважливіших елементів управління мотиваційними потребами є зв'язок з працівниками та розуміння їхніх потреб. Керівники повинні вміти спілкуватися зі своїми підлеглими, враховуючи їхні мотиваційні потреби та уподобання [22].

Методи виявлення мотиваційних потреб:

1. Один з найпростіших та найефективніших методів виявлення мотиваційних потреб співробітників компанії - інтерв’ювання. Цей метод передбачає усну розмову безпосереднього керівника з певним працівником, що дозволяє визначити його потреби та сферу інтересів..

2. Анкетування - це процес опитування співробітників компанії за допомогою спеціально розробленого бланка, що містить перелік питань для виявлення їх мотиваційних потреб. При складанні анкет важливо враховувати кількість запитань, оскільки замало питань може призвести до неповної інформації, а занадто велика кількість питань може спричинити недостовірну інформацію. Оптимальна кількість питань зазвичай варіюється від 7 до 15.

При складанні анкет для виявлення мотиваційних потреб співробітників можна використовувати різні типи питань, зокрема відкриті, закриті та

альтернативні. Відкриті питання дають можливість респондентам надати розгорнутих відповідей, тоді як закриті питання припускають однозначну відповідь «так» чи «ні», або вибір з переліку варіантів відповідей. Альтернативні питання передбачають, що респондент самостійно вибирає відповідь на запитання без використання підказок.

Головна перевага анкетування – оперативний збір великої кількості інформації. Недолік – дозволяє зібрати лише поверхневу інформацію.

3. Тестування - це метод отримання інформації про потреби працівників компанії, за допомогою переліку питань і шкал значень. Цей метод дозволяє розробити індивідуальні мотиватори для працівників. Під час проведення тестування, необхідна присутність особи, яка може пояснити кожне питання. Цей метод має обмеження часу.

Переваги методу тестування полягають у виявленні та оцінці потреб, оперативності та можливості зібрати всю необхідну інформацію. Також метод дозволяє зафіксувати психологічний стан людини на певний час [13].

Виходячи з потреб, виділимо такі види мотивації:

- Матеріальна - універсальний тип мотивації, при якій співробітники, незалежно від займаного положення, більше націлені на грошові заохочення, а також можливість розпоряджатися отриманими коштами (підвищення окладу, доплати і надбавки, змінна частина заробітку - премії, комісійні);
- Нематеріальна - це винагорода за заслуги, що має грошовий еквівалент, але надається співробітникам у негрошовій формі (туристичні поїздки, подарункові сертифікати, продукція компанії, безкоштовні тренінги, майстер-класи, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, вебінари, творчі відрядження, коучинг, тімбілдинг).
- Моральна - це вид мотивації, що не пов'язаний з грошовими винагородами. Він полягає в визнанні статусу та заслуг співробітників, наданні їм особливих умов роботи, додаткових можливостей для розпорядження ресурсами організації, плануванні та підтримці кар'єрного розвитку. Також моральна мотивація включає підвищення престижності окремих посад і

професій, збільшення відповідальності персоналу за результати роботи та участь персоналу в прийнятті рішень. До прямих прикладів моральної мотивації можуть відноситися зустрічі з керівництвом, видача грамот і дипломів, гнучкий графік роботи, самоконтроль якості та інші [2].

Для того щоб в повній мірі задовольнити потреби працівників на підприємстві існує безліч методів мотивації потреб персоналу, що зустрічаються в мотиваційних теоріях (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація методів мотивації потреб персоналу на підприємстві [8]

№	Класифікаційна ознака	Методи мотивації	Характеристика методів мотивації
1.	За способом впливу	Примушення	Ґрунтується на почутті страху перед покаранням у вигляді звільнення, переводу на нижче оплачувану роботу, штрафу та ін.
		Винагородження	Базується на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічного (нагорода, подяка, тощо) заохочення
		Солідарності	Передбачає формування у працівників цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації (переконання, навчання, сприятливий соціально-психологічний клімат)
2.	За суб'єктом	Самомотивації	Внутрішньоособові методи, спрямовані на самого себе
		Сторонньої мотивації	Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації
3.	За спрямованістю впливу	Позитивні	Сприяють виникненню позитивних емоцій, що формують бажання досягти успіху в діяльності. Такими методами є будь-яке висловлення вдячності, грошові премії, підвищення по службі і т. п.
		Негативні	Різні види покарання (штрафи, позбавлення премії, зниження по службі, звільнення)
4.	За економічним змістом	Фінансові	Оплата праці, премії, участь у доходах підприємства, оплата навчання та ін.
		Нефінансові	Підвищення привабливості праці, кар'єрне зростання, участь в управлінні, підвищення кваліфікації, гнучкі робочі графіки, сприятливі умови праці та ін.

Можна зробити висновок, що головним завданням керівництва будь-якого підприємства є створення на ньому ефективного мотиваційного середовища через задоволення потреб працівників. Система мотивації буде

ефективною лише у тому випадку, якщо вона буде охоплювати декілька різних форм і методів мотивації із врахуванням особливостей діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПОТРЕБАМИ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Епіцентр К» є національною мережею будівельних гіпермаркетів з високим рівнем обслуговування та широким асортиментом товарів, що відповідають європейським стандартам.

Компанія була заснована 6 грудня 2003 року, коли відбулося відкриття першого гіпермаркету в місті Києві. З того часу ТОВ «Епіцентр К» динамічно розвивається та розширюється, охоплюючи не тільки обласні центри, але й районні міста. Війна скоротила мережу гіпермаркетів «Епіцентр» на дев’ять магазинів – це майже 15% мережі. Зруйновано гіпермаркети у Маріуполі, Чернігові та Бучі. Ще шість не працюють через близькість до воєнних дій чи окупацію [5].

Стратегія торгівельної мережі – бути провідним лідером на ринку роздрібної торгівлі в Україні в форматі "від і до". Розвиток та поширення мережі гіпермаркетів в усі обласні центри та великі міста в Україні, представлення широкого вибору продукції та забезпечення високого рівня обслуговування споживачів.

Компанія ТОВ «Епіцентр К» постійно поліпшує свої послуги, розширює асортимент товарів та покращує спектр послуг, щоб задовольнити потреби споживачів та дотримуватися гасла "Покупець завжди правий!". Головна мета компанії - створення максимально сприятливих умов для будівництва, ремонту та облаштування будинків у кожному куточку України, забезпечуючи зручні технології обслуговування та повний спектр товарів і послуг. Орієнтація компанії полягає у стабільному розвитку, поліпшенні рівня обслуговування,

розширенні асортименту товарів та послуг для максимального задоволення потреб споживачів [7].

Компанія постійно розвивається, удосконалює свої бізнес-процеси і прогресивно перетворюється на мультиформатний торгівельний центр. Однією з головних особливостей та переваг ТОВ «Епіцентр К» є надання високоякісного сервісу, великого асортименту якісних товарів, комплексного обслуговування, професійної консультації та надання багатьох додаткових послуг для максимальної зручності та економії часу клієнтів [6].

Структура управління на підприємстві є ієрархічною. Тобто всі працівники гіпермаркету прямо чи опосередковано підкорюються директору гіпермаркету (додаток А).

Управління гіпермаркетом здійснюється через збори учасників, на яких призначається генеральний директор. Ця особа відповідає за організацію роботи гіпермаркету, укладення угод, представництво в установах та організаціях, а також прийняття управлінських рішень.

Щороку колектив ТОВ «Епіцентр К» поповнюється професійними кадрами. За період з 2019 року до 2021 року середня кількість працівників зросла на 3000 осіб, що сприяло збільшенню продуктивності праці на 148,1 в 2021 році порівняно з 2020 роком [1].

Для більш детального аналізу та подальшого виявлення кадрової проблеми компанії розглянемо структуру персоналу ТОВ «Епіцентр К» за статевою ознакою (рис. 3), віковою ознакою (рис. 4) та співвідношенням різних

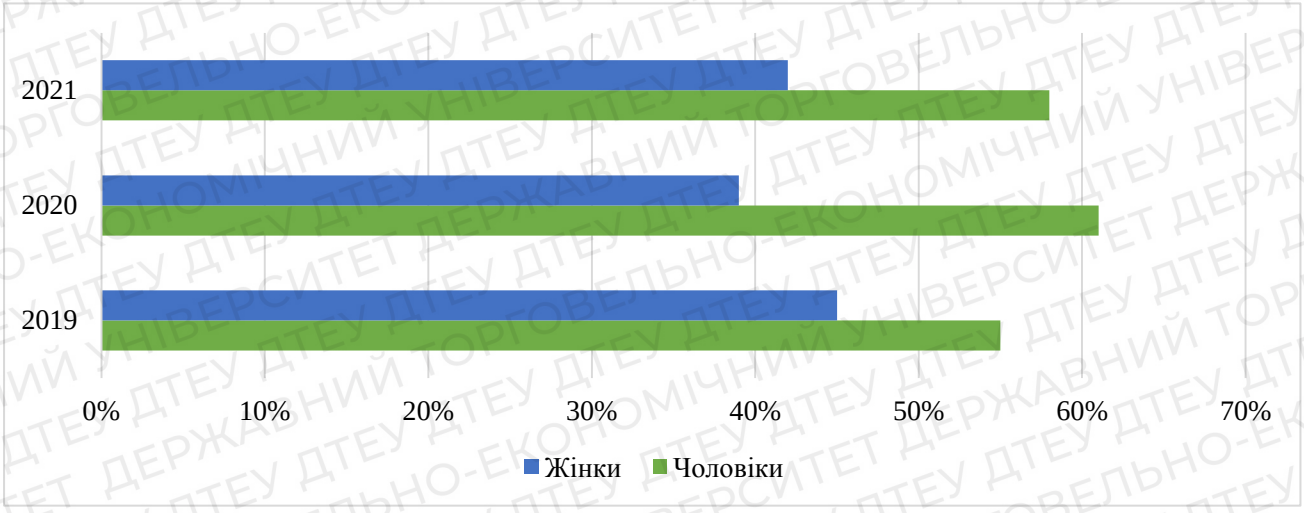


Рис. 3. Структура персоналу за статевою ознакою 2019-2021 рр. [5]

категорій персоналу (рис. 5).

На підприємстві чисельно переважає персонал чоловічої статі, їх кількість перевищує чисельність жінок в декілька разів. Це можна пояснити

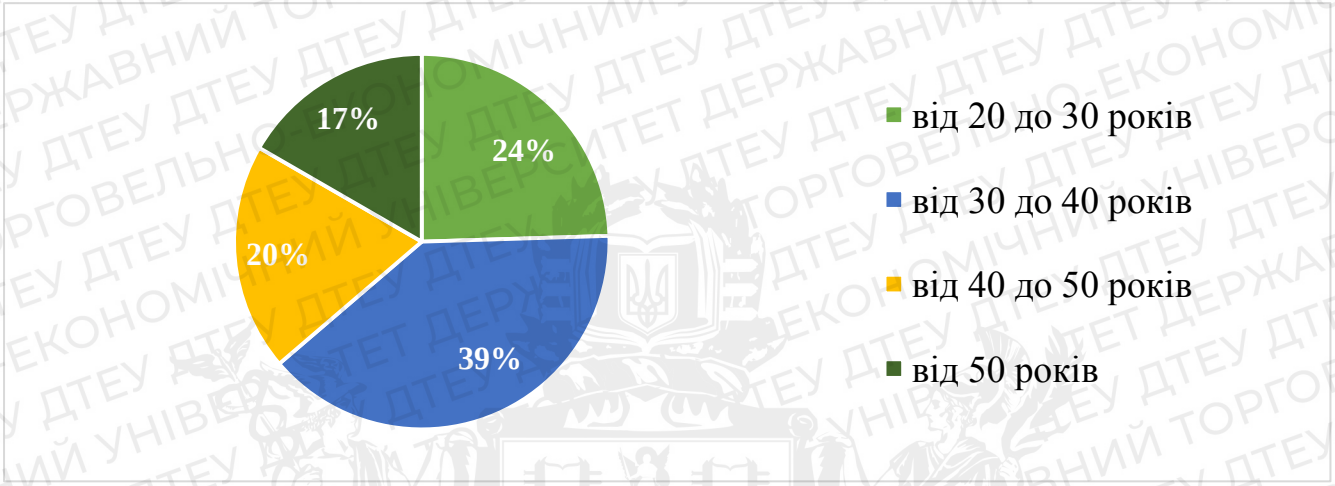


Рис. 4. Структура персоналу за віковою ознакою, % [5]

специфікою діяльності підприємства.

На даному підприємстві найбільшу частину працівників становлять особи віком від 30 до 40 років. Це визначається тим, що такі працівники вже мають достатній досвід та навички, що дозволяють їм виконувати свої обов'язки якісно та ефективно. Крім того, ці працівники зазвичай здорові та мотивовані, що сприяє збереженню високої продуктивності та якості роботи.

Співвідношення керівників, фахівців та виробничого персоналу на

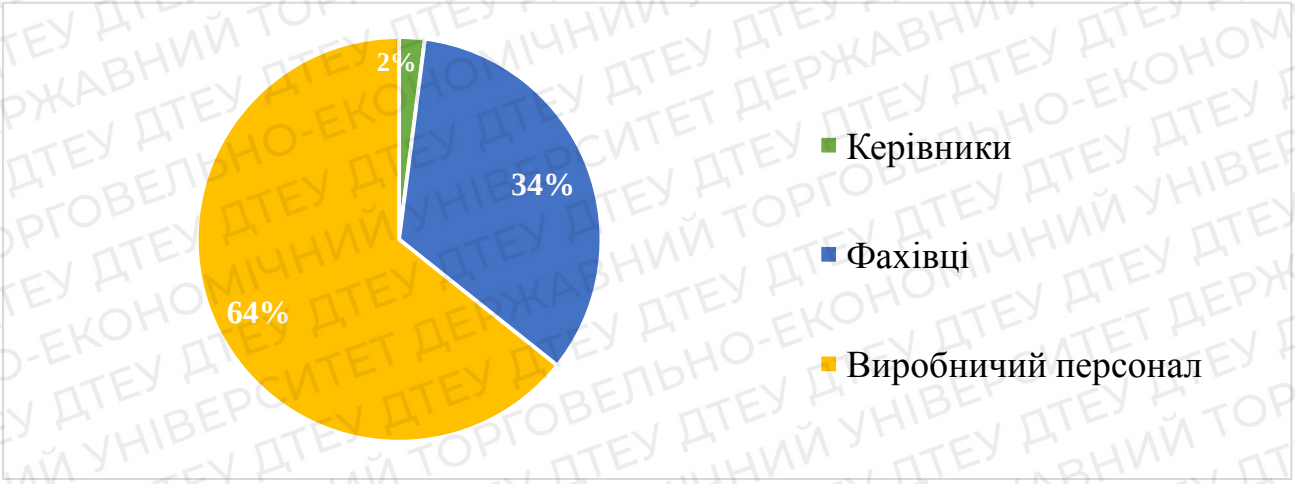


Рис. 5. Співвідношення різних категорій персоналу, % [7]

кінець 2021 року представлено на рис. 5.

Таким чином, найбільшу частку співробітників підприємства становлять робітники, більше 60%. Ця категорія персоналу найбільш тісно пов'язана з виробничим процесом.

Система оплати праці працівників ТОВ "Епіцентр К" представлена в додатку Б. Ця система розроблена таким чином, щоб забезпечити покриття витрат магазину на утримання персоналу, а також стимулювати працівників до самовдосконалення та покращення якості роботи.

Більшість працівників мають заробітну плату, залежну від продажів магазину і бонус за досягнення плану продажу зростає залежно від рівня посади. На посаді продавця бонус становить близько 50% від зарплати, на посаді адміністратора - 30%, а на посаді директора - 15%. Це розроблено з метою спонукання працівників до покращення якості роботи, стимулювання самовдосконалення та досягнення планових показників продажів [11].

Для більш детального аналізу діяльності ТОВ «Епіцентр К» досліджено основні фінансово-економічні показники за 2019 - 2021 роки, за допомогою дод. В та дод. Г (таблиця 2.1) та динаміку собівартості (таблиця 2.2).

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр., у тис. грн.

Показники	Значення показників			Зміна відносно базисного року	
	2019	2020	2021	Абсолютна, тис. грн.	Відносна, %
Чистий дохід від реалізації	41 450 000	43 979 194	50 382 425	8 932 425	21,5
Валовий прибуток	11 000 000	13 164 443	14 788 755	3 788 755	34,4
Інші операційні доходи	265 000	530 835	737 243	462 243	178,2
Прибуток від операційної діяльності	3 735 000	4 703 248	5 084 784	1 349 784	36,1
Чистий прибуток	3 001 000	3 602 109	3 171 204	170 204	5,7

Проведений аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» показав, що за 2019-2021 рр. майже всі види прибутку у звітному періоді виросли порівняно з базисним періодом, що, на перший погляд, свідчить про успішну роботу підприємства.

Як можна побачити в таблиці, сума валового прибутку зросла на 3 788 755 тис. грн і складає 14 788 755, обсяг інших операційних доходів зріс на 462 243 і становлять 737 243, прибуток від операційної діяльності зріс на 1 349 784, що свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства, розширення сфер діяльності, зміцнення позицій на ринку. Така динаміка виручки в основному зумовлена збільшенням чистого доходу від реалізації на 8 932 425 тис. грн (21,5%).

Таблиця 2.2

Динаміка собівартості ТОВ «Епіцентр К»
за 2019-2021 рр, у тис.грн

Показники	Значення показників			Зміна відносно базисного року	
	2019	2020	2021	Абсолютна, тис. грн.	Відносна, %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30 450 000	30 814 751	35 593 670	5 143 670	16,9
Адміністративні витрати	545 000	751 814	872 759	327 759	60,1
Витрати на збут	6 650 000	7 985 945	8 648 047	1 998 047	30,0
Інші операційні витрати	335 000	254 271	920 408	585 408	174,7
Фінансові витрати	91 500	250 094	295 646	204 146	223,1
Інші витрати	205 000	363 438	1 438 595	1 233 595	601,8
Всього витрат	38 276 500	40 420 313	47 769 122	9 492 622	24,8

З табл. 2.2 можна зробити висновок, що загальні витрати підприємства в 2021 році збільшилась на 9 492 622 тис. грн. порівняно з 2019 роком, така

динаміка витрат зумовлена збільшенням собівартості реалізованої продукції на 5 143 670 тис. грн. (24%), оскільки собівартість реалізованої продукції є найбільшою статтею витрат компанії.

Після ознайомлення з фінансовими результатами діяльності підприємства проаналізуємо показники, що характеризують фінансову діяльність підприємства більш детально. Вся сукупність таких показників може бути наведена у вигляді таких груп, що характеризують: прибутковість, яка представлена у табл. 2.3 та аналіз ефективності господарської діяльності, який представлений у табл. 2.4.

Таблиця 2.3

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр., %

Показник	Значення за роками			Абсолютна зміна	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Рентабельність продажів	7,24	8,19	6,29	-1,9	-0,95
Рентабельність власного капіталу	30,1	29,8	19,49	-10,3	-10,61
Рентабельність активів	10,1	9,7	7,1	-2,6	-3,0
Рентабельність оборотних активів	16,2	17,1	14,2	-2,9	-2
Чиста маржа	7,3	8,1	6,3	-1,8	-1,0
Валова рентабельність собівартості	36,1	40,8	41,6	0,8	5,5
Рентабельність операційних витрат	146,6	141,5	141,6	0,1	-5
Чиста рентабельність витрат	9,9	10,6	11,0	0,4	1,1

Рентабельність активів, власного капіталу, оборотних активів у 2019-2021 рр. мала постійну тенденцію до зменшення. Показники чиста маржа, рентабельність продажів та операційних витрат коливаються. Обсяг рентабельності операційних витрат у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. зменшився на 5%, а в порівнянні з 2020 роком збільшився всього на 0,1%.

Валова рентабельність собівартості та чиста рентабельність мали постійну тенденцію до зростання. Тобто, частка валового прибутку в обсязі продаж підприємства у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. зросла на 5,5%. Сума чистої рентабельності витрат у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. зросла на 1,1%.

Таблиця 2.4

Аналіз ефективності господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2020 рр.

Показники	Значення за роками			Абсолютна зміна	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Витратомісткість	0,19	0,23	0,25	0,02	0,06
Фондоозброєність	187,1	316,7	404,9	129,6	88,2
Продуктивність праці	1337,1	1332,7	1481,8	148,1	144,7
Фондовіддача	7,15	4,21	3,66	-2,94	-3,49

Проаналізувавши ефективність господарської діяльності, можна сказати, що тільки сума фондовіддачі має тенденцію до зменшення. Тобто у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. кількість продукції, виробленої з одиниці основних виробничих фондів зменшилась на 3,49.

Розмір витратомісткості має тенденцію до зростання. Обсяг фондоозброєності у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. має не стрімке, але зростання на 0,06, це означає, що підприємство ефективно використовує основні засоби. Зростання рівня фондоозброєності - шлях до підвищення продуктивності праці.

В цьому пункті роботи було проаналізовано організаційну структуру, фінансові результати, ефективність господарської діяльності, показники рентабельності та платоспроможності підприємства, структуру персоналу за

статевою ознакою, віковою ознакою та співвідношенням різних категорій персоналу, систему оплати праці ТОВ «Епіцентр К».

2.2 Аналіз та оцінка системи управління мотиваційними потребами працівників на підприємстві

У розвитку «Епіцентр К» важливу роль відіграє його команда - професіонали серед топів і кваліфіковані менеджери. В цілому колектив компанії «Епіцентр К» складається з 34 000 співробітників. На сьогоднішній день «Епіцентр К» займає лідируючу позицію на ринку України і має високий ступінь довіри споживачів.

Люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства ТОВ «Епіцентр К», джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання. Саме тому система мотивації персоналу є важливою частиною управління і спрямована на утримання і розвиток талантів, підтримку кар'єрного і професійного зростання співробітників [12].

В магазинах ТОВ «Епіцентр К» система мотивації праці складається з багатьох факторів та різних благ для робітників (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Система мотивації та стимулювання праці персоналу на ТОВ «Епіцентр К» [11]

Мета	Задоволені співробітники, які ефективно виконують свої посадові обов'язки
Завдання	- Висококваліфіковані працівники - Підвищення зацікавленості робочого персоналу - Збільшення продуктивності праці
Технології	Матеріальне та нематеріальне стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок товариства, можливості просування по "кар'єрним сходам"
Суб'єкти	Співробітники відділу управління персоналом
Об'єкти	Персонал підприємства

Стимули, що застосовуються до торговельного персоналу на підприємстві:

1. Заробітна плата - формується з урахуванням різних факторів, таких як посада, стаж роботи, рівень кваліфікації, результати роботи тощо. Основні складові заробітної плати на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» такі:

- Фіксована складова: це грошовий еквівалент за основну роботу, що виконується на посаді працівника.

- Премії за результатами роботи: працівник може отримувати премії за досягнення високих показників продажів, якість обслуговування, досягнення встановлених цілей тощо.

- Соціальні гарантії: на підприємстві діє система соціальних гарантій, яка передбачає оплату відпусток, лікарняних, компенсації за шкоду здоров'ю, страхування від нещасних випадків на виробництві та інші пільги.

- Додаткові бонуси та винагороди: компанія також надає різноманітні додаткові бонуси та винагороди за виконання плану продажів, за виявлення нових можливостей для бізнесу.

2. Бонусні програми:

- Програма «Рекомендуй друга». За цією програмою будь-який працівник може рекомендувати кандидата на роботу в компанії, і в разі прийняття цього кандидата на роботу, працівник отримує бонус у розмірі 3 тисяч гривень.

- Програма «Продавець місяця». Кращий продавець місяця отримує грошову винагороду, а також грамоту та подарунок від компанії.

- Програма «Менеджер місяця». Кращий менеджер місяця отримує грошову винагороду, а також грамоту та подарунок від компанії.

Ці бонусні програми дозволяють не тільки мотивувати працівників до досягнення кращих результатів, але й підвищувати лояльність клієнтів до компанії, що сприяє зростанню прибутку та розвитку бізнесу.

3. Програми навчання та розвитку:

- Система онлайн-навчання. Дозволяє працівникам отримувати доступ до різноманітних курсів та тренінгів в будь-який зручний для них час. Ці курси пов'язані з розвитком особистісних та міжособистісних навичок, підвищенням кваліфікації в сфері менеджменту та лідерства, а також з професійною підготовкою у різних сферах, наприклад, логістиці, продажах, маркетингу тощо.

- Система підготовки та розвитку новачків, яка допомагає працівникам, які тільки починають свою роботу в компанії, швидко адаптуватись та ознайомитись з її основними процесами та політиками. Програма включає в себе навчання теоретичної бази, ознайомлення з практичними аспектами роботи, та індивідуальну наставницьку підтримку.

4. Корпоративна культура. Підприємство створює сприятливу атмосферу, де кожен працівник відчуває себе важливим та поважним, де підтримуються взаємовідносини, а також надається можливість для професійного та особистісного розвитку.

5. Соціальні пакети:

- Один з найважливіших компонентів соціального пакету - це медичне страхування. Компанія надає своїм працівникам можливість отримувати як загальну медичну допомогу, так і спеціалізовану медичну допомогу, включаючи консультації лікарів та лікування. Крім того, компанія забезпечує медичний огляд працівників та проводить профілактичні заходи для збереження здоров'я працівників.

- Система пенсійного забезпечення. Компанія надає можливість зберігати свої пенсійні внески в пенсійному фонді та отримувати пенсійні виплати в майбутньому [11].

Крім того, на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» існує система кар'єрного росту - кожен працівник може розвиватися від початкової посади до вищих рівнів управління. Компанія надає можливості для проходження стажувань та тренінгів, які допомагають розвивати професійні навички та знання працівників. Діє програма «Школа менеджменту», яка розрахована на

працівників, які бажають отримати знання та навички в галузі управління бізнесом. У рамках цієї програми працівники проходять навчання від кращих експертів у сфері менеджменту, вивчають сучасні стратегії та методи управління, а також мають можливість набувати практичний досвід на різних підрозділах компанії. Для молодих спеціалістів на підприємстві діє програма стажування, що надає можливість отримати перший досвід роботи та вивчити особливості роботи у конкретній сфері бізнесу [12].

Всі ці ініціативи спрямовані на те, щоб створити сприятливе середовище для професійного росту та розвитку працівників на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».

Узагальнюючи, можна сказати, що система мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» досить розвинена та включає в себе різноманітні засоби, спрямовані на досягнення кращих результатів та стимулювання професійного та особистісного розвитку працівників.

Але, як і в будь-якій системі мотивації на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» є свої недоліки та проблеми. Застосовувані для підприємства методи стимулювання персоналу є перевіреними та природними для великих промислових підприємств, але це не забезпечує їх ефективність, для підвищення задоволеності робітників необхідно удосконалювати діючі механізми.

Основні аспекти, що сприяють неефективності системи мотивації на підприємстві:

1. Недостатня увага до підвищення кваліфікації певних категорій працівників. Хоча на підприємстві є різноманітні програми навчання та розвитку, однак вони є менш доступними для деяких категорій працівників, наприклад, для тих, які працюють на складах або в інших виробничих підрозділах. Внаслідок цього виникають проблеми з підвищенням кваліфікації та розвитку кар'єри для цих працівників.

2. Недостатня увага до соціальної відповідальності та внутрішньої культури підприємства. Хоча на підприємстві існують різні програми

соціальної відповідальності, можуть виникати ситуації, коли працівники не відчувають себе частиною спільноти та не беруть участі в діяльності, що спрямована на розвиток підприємства.

3. Недостатня прозорість системи мотивації та стимулювання працівників. Співробітникам не пояснюють які саме критерії їхньої оцінки, тим саме вони можуть відчувати незадоволення та несправедливість. Також можуть виникати проблеми з визначенням досягнень, які повинні бути винагороджені і це може призвести до несправедливості в розподілі бонусів та премій [11].

Для аналізу та оцінки системи управління мотиваційними потребами працівників на підприємстві було проведено анкетування (рис.6-9) в одному з київських магазинів, в якому взяли участь 78% учасників команд магазину і відповіли на такі питання:

1. Чи задоволені ви підходом підприємства щодо системи мотивації працівників?

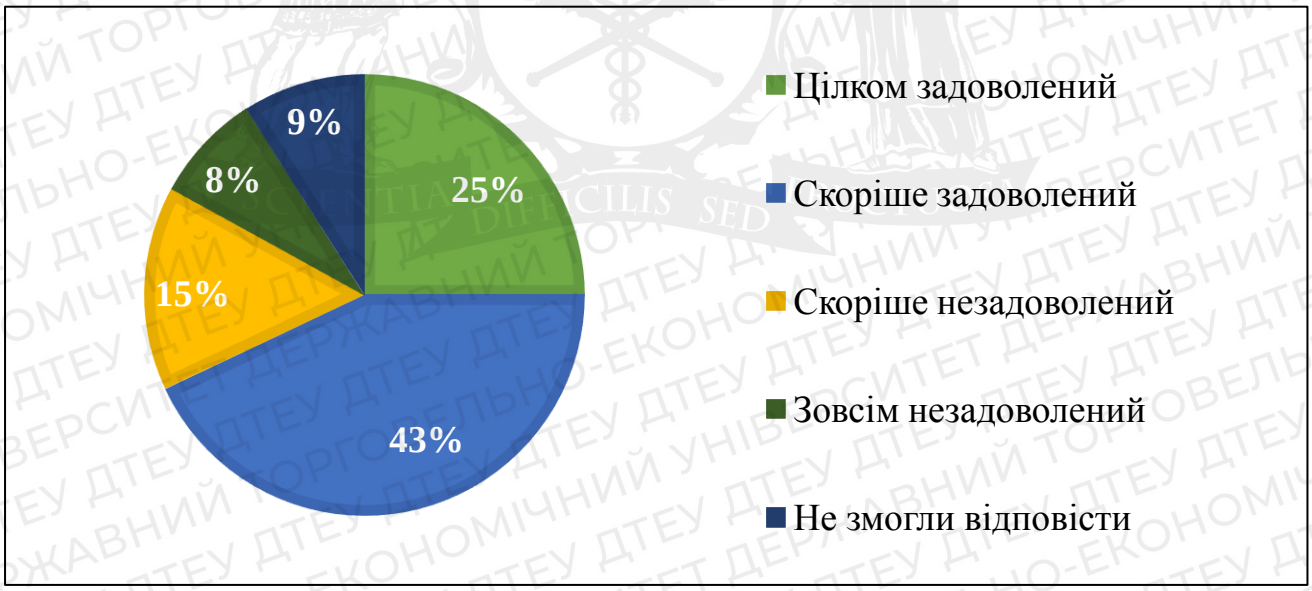


Рис. 6. Задоволеність працівників на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

На основі результатів опитування видно, що більшість працівників (68%) задоволені мотивацією на підприємстві. З цього можна зробити висновок, що в цілому підприємство вкладає зусилля у підвищенні мотивації своїх працівників.

Однак, є 23% працівників, які вважають, що підприємство може покращити свій підхід до стимулювання мотивації працівників. Це може свідчити про те, що на підприємстві є проблеми зі створенням ефективної системи мотивації та працівники не відчувають ефективності існуючої системи.

Також, слід звернути увагу на 9% опитаних, які не змогли відповісти на це питання. Це може свідчити про те, що вони не відчувають впливу мотивації на свою роботу.

2. Які зміни на робочому місці були б для вас стимулюючими?

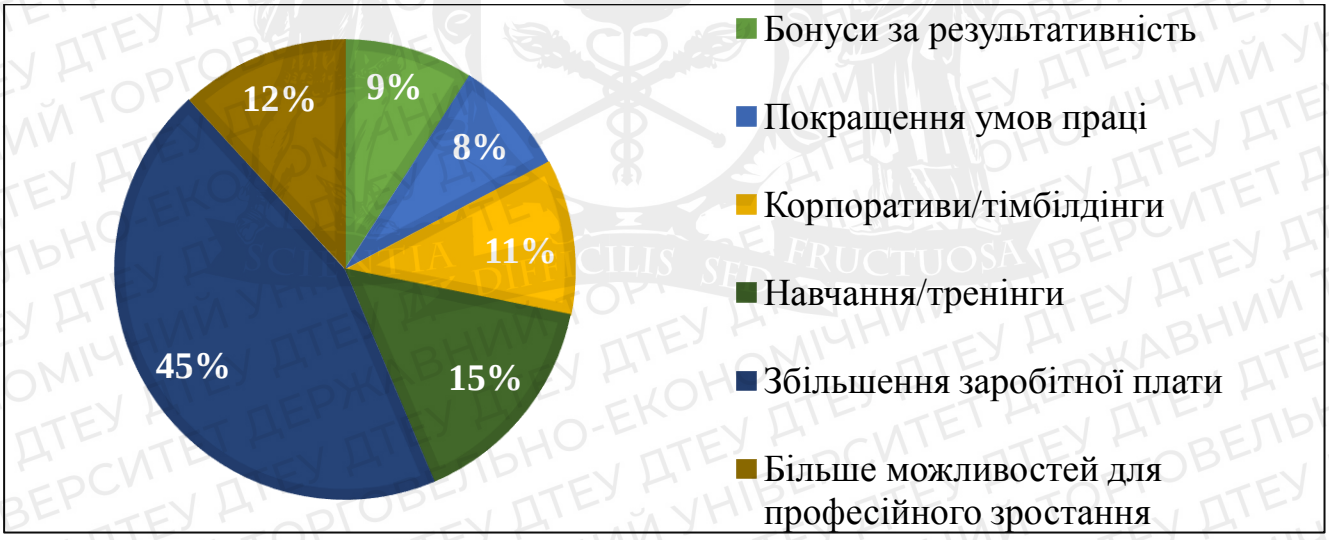


Рис. 7. Стимулюючі зміни на робочому місті на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

Для більшості працівників (49%) найбільш стимулюючим фактором є збільшення заробітної плати. Це свідчить про те, що зарплата є однією з ключових мотивуючих факторів для працівників.

Також, значна кількість працівників (17%) назвали навчання/тренінги як стимулюючий фактор, тобто працівники оцінюють можливості для

професійного розвитку і готові інвестувати свій час і зусилля для покращення своїх навичок.

Також на зазначення респондентами корпоративів/тімбілдінгів та можливостей для професійного зростання можна зробити висновок, що для багатьох працівників важливим є соціальний аспект роботи, а також можливості розвитку та підвищення кваліфікації.

Щодо покращення умов праці та бонусів за результативність, ці стимулюючі фактори не були відзначені значною кількістю працівників, тому можна зробити висновок, що на підприємстві вже існує досить комфортне середовище роботи та певна система стимулювання результативності.

3. Які форми відзначення успіхів на роботі для вас є найбільш ефективними?

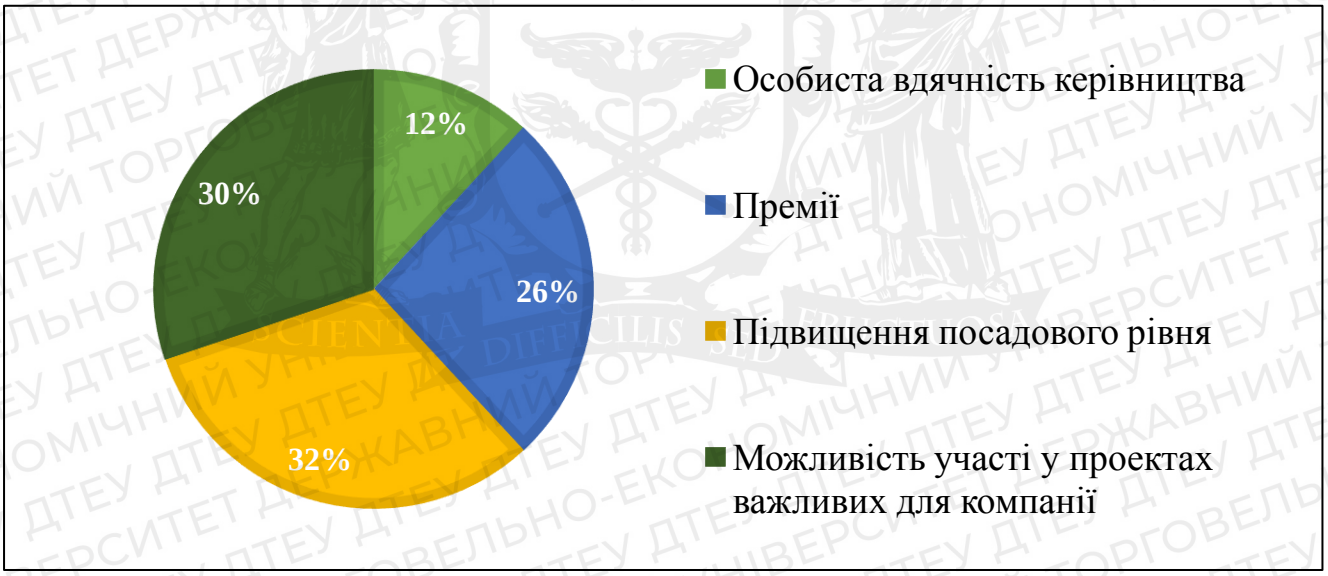


Рис. 8. Форми відзначення успіхів на роботі для працівників на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

Згідно з результатами опитування, більшість працівників вважає, що підвищення посадового рівня та можливість участі у важливих проектах є найбільш ефективними формами відзначення успіхів на роботі.

Значна кількість працівників віддають перевагу преміям як способу відзначення їх успіхів, тоді як інші віддають перевагу особистій вдячності

керівництва. Кожен працівник має власну мотивацію, тому важливо зробити все можливе, щоб пропонувати різноманітні форми відзначення успіхів, які можуть задовольнити потреби різних людей.

4. Чи відчуваєте ви підтримку керівництва у питаннях мотивації на роботі?

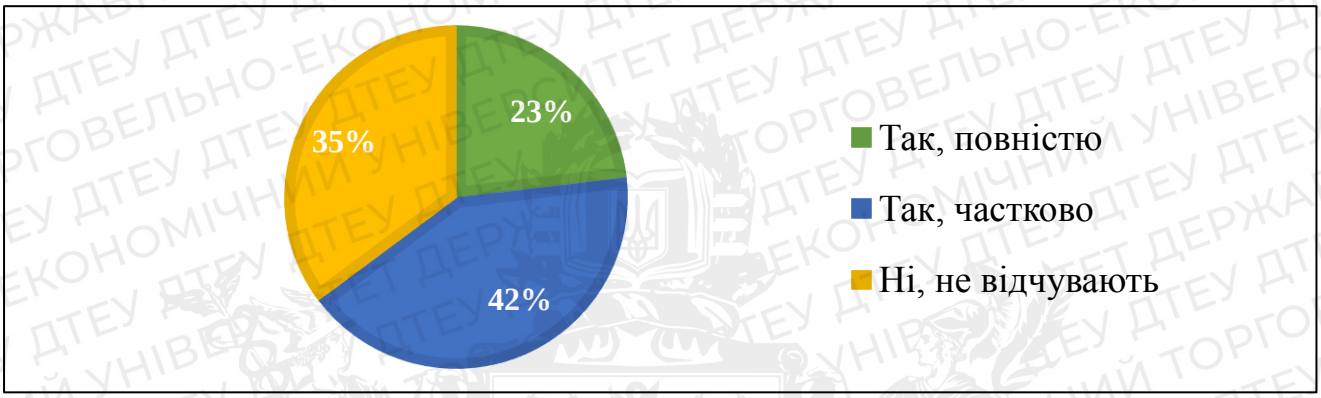


Рис. 9. Підтримка керівництва на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

Згідно з результатами опитування, більшість працівників (45%) відчувають певну підтримку керівництва в цих питаннях, але не повністю. З іншого боку, 38% працівників відповіли, що не відчувають підтримку керівництва. Також 25% працівників відчувають повну підтримку керівництва.

Це важливе питання, оскільки підтримка керівництва є важливим елементом в успішному стимулюванні мотивації на роботі. Якщо працівники не відчувають підтримки в цих питаннях, то це може призвести до втрати мотивації та зневіри. Тому, важливо, щоб керівництво підприємства докладало максимум зусиль для того, щоб підтримувати та стимулювати працівників, враховуючи їх потреби та відповідним чином реагувати на них.

Система стимулювання вимагає перегляду та вдосконалення. Потрібно розуміти, що працівники потребують стимулювання різними інструментами, що відповідають потребам персоналу. Робітники не хочуть звільнятися, але вони розуміють, що на даний момент підприємство не розвиває систему стимулювання, не запроваджує нові методи. Більше того, ніяк не аналізується думка робітників щодо існуючої системи стимулювання, немає процесу отримання зворотного зв'язку.

Отже, підприємству ТОВ «Епіцентр К» варто звернути увагу на думки своїх працівників та працювати над удосконаленням системи управління мотиваційними потребами, щоб збільшити ефективність роботи та покращити задоволеність працівників.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПОТРЕБАМИ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Розробка та обґрунтування заходів щодо удосконалення управління мотиваційними потребами працівників на підприємстві

Проведений аналіз та опитування показали, що у ТОВ «Епіцентр К» неефективні методи стимулювання персоналу, що свідчить про необхідність удосконалення системи управління мотиваційними потребами працівників.

Тому наші завдання:

1. Розробити ефективну стратегію стимулювання персоналу.
2. Збільшити рівень залучення працівників.
3. Створити ефективну систему комунікації з працівниками.
4. Зменшити плинність персоналу.
5. Підвищити рівень задоволеності праці персоналу удвічі.

Технології, які будуть застосовувані для підприємства ТОВ «Епіцентр К»: використання світових моделей матеріального стимулювання, нематеріального стимулювання, морального стимулювання.

Матеріальне стимулювання:

Ввести на підприємство ТОВ «Епіцентр К» таку формулу: співробітник фіксовано отримує 80% своєї щомісячної ставки, а решта 20% отримує, лише довівши на ділі, що в змозі виконати і перевиконати (за окремий відсоток) щомісячну норму роботи. Як тільки співробітники усвідомлюють, що можуть "наздогнати і перегнати" – і тим самим збільшити свою зарплатню в залежності від виробітку – їх продуктивність буде підвищується [9].

Запорукою успіху нестандартної мотивації є індивідуальний підхід до кожного бізнесу, визначення особливостей конкретного колективу, на основі чого і має вибудовуватися стратегія. Але досвід світових лідерів у своїх напрямках може наштовхнути на початок шляху, допомогти згенерувати ідеї [19].

Жоден співробітник не буде професійно виконувати свої обов'язки, якщо не буде рости і розвиватися в своєму напрямку. Тому, як для самого фахівця, так і для компанії важливо його навчання, тому пропонуються такі нематеріальні впровадження:

1. Направляти активних і старанних співробітників на конференції та тренінги. Більш того, пропонувати їм самим вибрати навчальний курс. Таким чином, додаткові знання стануть перевагою, яку отримують ті, хто продовжує розвиватися і робить свій внесок у розвиток компанії. Щоб отримати цю перевагу, й інші співробітники будуть підтягувати свої показники [3].

2. Тренінги від керівництва компанії, які вже досягли певних висот. Не варто забувати і про те, що керівники великого бізнесу володіють винятковою харизмою. Саме керівник може надихнути співробітників на продуктивну працю і зробити союзниками в досягненні цілей бізнесу. Найдієвіший спосіб підняти команді якості колективу - це може бути безпосередня участь найталановитіших співробітників у тренінгах, які проводить сам керівник компанії [10].

3. Для того, щоб «запалити» у людині вогник ентузіазму і цілеспрямованості, може спрацювати система, за якою кожен, хто працює в компанії може піти в оплачувану творчу відпустку терміном на оди-три дні. Такий собі бартер – людина відпочиває, набирається сил та натхнення і повертається з купою креативних ідей, які відразу починає реалізовувати на робочому місці й значно покращує стан справ компанії.

4. Щороку надати можливість кожному співробітнику реалізувати свою будь-яку, навіть найбільш дивну мрію коштом компанії. Але за однієї умови – якщо доведе, що це піде йому на користь або позитивно вплине на робочий процес [26].

5. Корпоративні спортивні та культурні заходи – ще один відмінний спосіб мотивації. Адже ніщо так не допомагає згуртувати колектив, як спільне проведення часу. Важливо заохочувати та намагатися задовольняти цю потребу. Підійде все: естафета, похід в театр, кіно, музей, виставки або боулінг,

малювання спільної картини, прогулянка на яхті, звичайний пікнік, влаштовувати корпоративи, тімбілдінги [4].

6. Запровадити для співробітників так звану «культурну картку» для відвідувань музеїв, театрів, концертів зі знижкою у 80% – працівник платить 20% вартості, усі інші витрати здійснює компанія. Головне, що чим частіше проводяться заходи за участю всього колективу, тим міцніше налагоджується комунікація, тим чіткіше кожен із працівників відчуває себе частиною команди, невід'ємною і невіддільною [18].

7. Немонетарне стимулювання на основі МВО. Буде ґрунтуватися на системі управління за цілями. В принципі МВО для працівника виставляються SMART завдання, за результатами яких можливе застосування певних стимулів. До нематеріальних стимулів відносять певний кафетерій бонусів (безкоштовний обід, бонусний кофі-брейк тощо) [27].

Розглянемо механізм: нематеріальне стимулювання на основі МВО та тренінги від керівництва компанії детально.

Управління за цілями передбачає постановку певних завдань перед співробітником, які співвідносилися з генеральними цілями організації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Залежність нарахування коефіцієнта від мети

Посада	Персональні цілі	Цілі підрозділу	Цілі організації
Директор	-	-	100%
Начальник підрозділу	-	60%	40%
Співробітник	60%	25%	5%

Джерело: складено автором

Таким чином, премія співробітника (коефіцієнт для нематеріального преміювання) на 60% залежить від персональних цілей, + 25% від цілей підрозділу, + 5% від цілей підприємства. Далі розглянемо цілі, які можуть бути представлені для персоналу в технології МВО:

- час на виконання замовлення;
- частка годин, витрачених на виконання замовлення, в загальному обсязі годин;
- показник якості виконання роботи;
- індекс задоволеності покупцем;
- застосування та дотримання техніки «ощадливого виробництва».

Приклад матриці для персоналу ТОВ «Епіцентр К» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Приклад побудови матриці МВО

Критерій	Показник-мета	Відсоток вкладу	Переказ у бонуси (грн)
Виручка	Продуктивність праці	50	5000
Витрати (смарт-наряд)	Час виконання замовлення	30	3000
Стандарт-дисципліна	Застосування та дотримання техніки «ощадливого виробництва»	20	2000

Джерело: складено автором

Як було описано вище, при досягненні певного коефіцієнта співробітник виходить в бонусні бали (бонусні гривні), які він потім зможе обміняти на певні немонетарні бонуси.

Основні етапи удосконалення мотиваційного механізму, окремі завдання відповідальні за реалізацію, очікувані строки виконання завдань та результати реалізації представлені в додатку Д.

Узагальнюючи, можна сказати, що матеріальна та нематеріальна мотивація співробітників тісно взаємопов'язані. Нематеріальна мотивація персоналу як така не матиме грандіозного ефекту, але при грамотному поєднанні з матеріальною дасть відчутні результати. Для підвищення системи управління мотиваційними потребами працівників до праці на ТОВ «Епіцентр К» застосовуються стимули, засновані на грошовому преміюванні, а також стимули, засновані на мотивації до досягнення та причетності.

3.2. Прогнозування наслідків впровадження запропонованих заходів

Прогнозування наслідків впровадження запропонованих заходів є важливим етапом удосконалення мотиваційними потребами працівників на підприємстві. Тому, розглянемо кожен запропонований захід окремо і спрогнозуємо його вплив на компанію і її співробітників.

Впровадження формули (співробітник фіксовано отримує 80% своєї щомісячної ставки, а решта 20% отримує, лише довівши на ділі, що в змозі виконати і перевиконати щомісячну норму роботи за окремий відсоток) може мати наступні наслідки для працівників та підприємства ТОВ "Епіцентр К":

1. Підвищення зарплати залежно від виробітку може сприяти зростанню продуктивності, зменшенню кількості помилок та збільшенню обсягу роботи, виконуваного працівниками.

2. Покращення якості продукції та обслуговування. Якщо співробітник отримує премію за виконання своєї роботи на високому рівні, то це стимулює його більш уважно відноситись до деталей та виробничих процесів, що може позитивно позначитись на якості продукції та обслуговування.

3. Мотивація та збереження кадрів. Якщо співробітник отримує збільшення зарплати в залежності від виробітку, то це може додатково мотивувати його до більш високої робочої дисципліни та розуміння своєї важливості для підприємства. Така мотивація може сприяти збереженню цінних кадрів на підприємстві.

4. Зниження витрат на зарплату. У випадку впровадження запропонованої формули підприємство може знизити витрати на зарплату працівників, які не досягають встановленої щомісячної норми роботи, що може мати позитивний вплив на фінансові показники підприємства.

5. Негативні наслідки. Створення нерівності серед співробітників, оскільки заробітна плата буде залежати від виробітку, поява конфліктів між працівниками, оскільки можуть виникати непорозуміння щодо виконання робіт

та встановлення норм роботи, перевантаження працівників, оскільки їм потрібно буде виконувати більше роботи, щоб збільшити свою заробітну плату, зниження мотивації деяких працівників, оскільки вони можуть відчувати, що не мають можливості досягнути високого виробітку [15].

Впровадження немонетарного стимулювання на основі МВО дозволить працівникам бути більш зосередженими на досягненні цілей, тим саме підвищувати ефективність своєї роботи.

Завдяки встановленню SMART-цілей і системі управління за цілями, працівники будуть чітко розуміти, які результати є необхідними для досягнення успіху в компанії. Технологія SMART буде складатися із 5 критеріїв, через які працівники як через фільтри будуть пропускати всі домовленості: S – конкретна, M – вимірна, A – досяжна, R – актуальна, T – обмежена у часі. Крім того, нематеріальні стимули, такі як безкоштовний обід, бонусний кофі-брейк тощо, можуть сприяти підвищенню мотивації працівників та покращенню їхнього самопочуття на роботі. Застосування МВО також може допомогти підприємству досягти більшої відповідальності та самостійності серед працівників, що зазвичай призводить до більш ефективного виконання завдань та підвищення загальної продуктивності.

Однак, варто враховувати, що система МВО може бути несправедливою до працівників, які мають менш доступні цілі або не мають контролю над різними факторами, які можуть вплинути на досягнення їхніх цілей. Тому важливо встановлювати реалістичні та досяжні цілі для кожного працівника та забезпечувати рівні умови для їхнього досягнення [28].

Розглянемо позитивний вплив на працівників за допомогою нематеріальних заходів

1. Наслідки впровадження конференції та тренінгів, тренінгів від керівництва компанії:

- збільшення рівня знань та навичок співробітників;
- підвищення рівня продуктивності роботи;

- залучення інших співробітників до активної участі у процесі навчання та розвитку;
- підвищення рівня лояльності співробітників до компанії;
- підвищення мотивації працівників.

2. Творча відпустка та дивна мрія коштом компанії:

- збільшення креативності та інноваційності у компанії;
- покращення робочого клімату та зниження ризику вигорання серед працівників;
- покращення робочого процесу через використання нових ідей та пропозицій працівників;
- підвищення відчуття причетності до компанії та покращення робочого клімату.

3. Корпоративні спортивні та культурні заходи:

- зменшення ризику конфліктів та сприяння більш ефективній комунікації між працівниками;
- підвищення мотивації працівників та зниження втоми через зміну робочого середовища та проведення захоплюючих активностей;
- покращення здоров'я працівників через здоровий спосіб життя та фізичні навантаження.

4. «Культурна картка»:

- розширення кругозору працівників, що може допомогти їм знаходити нові підходи до вирішення робочих завдань;
- зменшення стресу та негативних емоцій, що можуть виникати у зв'язку зі занадто високим рівнем робочої завантаженості;
- зміцнення взаємин між співробітниками, що може позитивно вплинути на робочу атмосферу та сприяти ефективнішій комунікації [].

Розрахуємо витрати для кожного з заходів та спрогнозуємо для них економічний ефект в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати та економічний ефект запропонованих заходів, грн.

Захід	Опис	Витрати	Очікуваний ефект	Економічний ефект
Перехід на нову мотиваційну схему з впровадженням формули заробітної плати	розробка і впровадження нової системи оплати праці, навчання персоналу, оновлення трудових договорів і регламентуючої документації	8 060 000	(+20% РУ)	3 364 798
Конференції та тренінги	тренінги всередині магазину серед персоналу, що проводяться на щомісячній основі	безкоштовно	(+0.5% РУ)	3 022 946
Тренінги від керівництва компанії	на щомісячній основі тренінг від Тім лідів та топ-менеджерів компанії	42 000	(+1% РУ)	6 003 891
Творча відпустка	оплата 2-3 денних відпусток для співробітників, що планують розвиток з метою підвищення кваліфікації (семінари, курси)	1 200 000	(+1,2% РУ)	6 055 069
Дивна мрія коштом компанії	раз на рік оплачувати «мрію» співробітника якщо він доведе, що здійснення цієї мрії піде на користь, або позитивно вплине на робочий процесс	667 000	(+0.3% РУ)	1 146 767
Корпоративні спортивні та культурні заходів	оренда приміщень або майданчиків, покупка спортивного обладнання або квитків на культурні заходи, оплата послуг організаторів, транспортування, харчування, реєстрація команди	500 000	Зниження відсотку незадоволених співробітників (23%) до 10%	-500 000

Продовження таблиці 3.3

«Культурна картка»	впровадження в компанію «Культурної карти» якою можна буде сплачувати лише 20% від вартості квитків у театри, кіно, музеї, наукові виставки та ін., а іншу частину буде сплачувати компанія	3 100 000	Зниження відсотку незадоволених співробітників (23%) до 10%	-3 100 000
Стимулювання на основі MBO	у співробітника є SMART завдання, за виконання яких він отримує бонуси від компанії (безкоштовний обід, бонусний кофі-брейк, тощо)	750 000	(+1.08% PY)	2 575 240
Total	-	13 569 000	74 364 359 грн (+24% PY)	18 518 891

Джерело: складено автором

Таким чином, значних витрат буде вимагати захід переходу на нову мотиваційну схему з впровадженням формули заробітної плати у розмірі 8 060 000 грн., але очікуваний ефект полягає в збільшенні прибутку на 20% порівняно з попереднім роком, що дає економічний ефект в розмірі 3 364 798 грн. Загальні витрати в сумі становитимуть 13 569 000 грн. за рік. Очікуваний ефект враховуючи прогнозований дохід від реалізації заходів складе для компанії ріст продажів 24% до минулого року, що становить 74 364 359 грн. Економічний ефект від заходів складатиме 18 518 891 грн, що демонструє позитивний результат від запровадження цих заходів.

Виходячи з вище викладеного, можна зробити висновок про те, що запропоновані заходи щодо удосконалення мотиваційними потребами працівників на підприємстві в більшій мірі мають позитивний вплив. Ефективно розроблена система управління мотиваційними потребами працівників, що складається з запропонованих матеріальних і нематеріальних

складових, дозволить підвищити ефективність підприємства та праці персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Наведемо узагальнюючі висновки за підсумками проведених досліджень щодо управління мотиваційними потребами працівників на підприємстві.

Проаналізувавши діяльність компанії, можна стверджувати, що ключовим фактором успіху торгової мережі ТОВ «Епіцентр К» є її персонал. Завдяки зростанню їхнього досвіду та компетентності, компанія займає провідні позиції на українському ринку. Ефективна робота усіх бізнес-процесів, починаючи зі стратегічного планування і закінчуючи доставкою товару на полицю, залежить від кваліфікованого персоналу. Люди завжди є найбільшою цінністю компанії, і саме успішна кар'єра їхніх співробітників є тим чинником, який сприяє процвітанню ТОВ «Епіцентр К».

Система мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» досить розвинена та включає в себе різноманітні засоби, спрямовані на досягнення кращих результатів та стимулювання професійного та особистісного розвитку працівників. Але, як і в будь-якій системі мотивації на підприємстві є свої недоліки та проблеми. Застосовувані для підприємства методи стимулювання персоналу є перевіреними та природними для великих промислових підприємств, але це не забезпечує їх ефективність, для підвищення задоволеності робітників необхідно удосконалювати діючі механізми.

Провівши анкетування щодо системи управління мотиваційними потребами працівників на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» слід зазначити, що система потребує вдосконалення. Таким чином, було запропоновано розробити ефективну стратегію стимулювання персоналу, збільшити рівень залучення працівників, створити ефективну систему комунікації з працівниками, зменшити плинність персоналу, підвищити рівень задоволеності праці персоналу удвічі шляхом введення таких заходів:

1. Матеріальні: ввести на підприємство таку формулу: співробітник фіксовано отримує 80% своєї щомісячної ставки, а решта 20% отримує, лише довівши на ділі, що в змозі виконати і перевиконати (за окремий відсоток) щомісячну норму роботи.

2. Нематеріальні: конференції, тренінги від керівництва компанії, творча відпустка, дивна мрія коштом компанії, корпоративні спортивні та культурні заходів, «Культурна картка».

3. Впровадження немонетарного стимулювання на основі МВО. Буде ґрунтуватися на системі управління за цілями.

Введення запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотиваційних потреб на ТОВ "Епіцентр К" буде корисним і відповідатиме потребам як компанії, так і її працівників. Запровадження переходу на нову мотиваційну схему з впровадженням формули заробітної плати, проведення конференцій та тренінгів та надання творчих відпусток для співробітників можуть привести до значного зростання прибутку компанії. Додаткові заходи, такі як оплата дивних мрій співробітників та організація корпоративних спортивних та культурних заходів, можуть мати незначний ефект на економічний результат підприємства, але дозволить підвищити мотивацію працівників. Загальна сума витрат складає 13 569 000 грн, а очікуваний економічний ефект становить 18 518 891 грн.

Запропонована комбінація нових заходів збільшить ефективність управління підприємством та забезпечить розвиток компанії. Сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у результаті своєї роботи, досягненню більш високих результатів у всіх сферах діяльності компанії, знизить кількість втрат персоналу, допоможе залучити нових талантів до компанії, стимулюватиме розумову активність та збільшить креативність, що дозволить знайти нові рішення та ідеї для розвитку компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Епіцентр К» – лідер роздрібного ринку України. URL: https://www.linkedin.com/company (дата звернення 10.03.23).

2. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 9. С. 232–236

3. Бучинська Т.В.. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник. Серія «Економічні науки», 2020. №7(2). 144- 146.

4. Види нематеріального стимулювання відділу продажів. URL: https://business.diia.gov.ua/cases/prodazi/vidi-nematerialnogo-stimuluvanna-viddilu-prodaziv (дата звернення 11.04.23).

5. Досьє компанії ТОВ «Епіцентр К». URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8803391&tb=finance (дата звернення 05.02.2023).

6. Епіцентр розвитку: плани компанії та інвестиційні вливання в економіку України. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2021/03/18/671868/ (дата звернення 08.04.23).

7. Інформація про Епіцентр К. URL: https://forbes.ua/profile/epitsentr-k-227 (дата звернення 14.02.23).

8. Класифікація методів мотивації потреб персоналу в управлінні. URL: https://studopedia.com.ua/1_10550_metodi-motivatsii-pratsi-ta-ih-klasifikatsiya.html (дата звернення 05.04.23).

9. Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.

10. Козаченко Г. С. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci (дата звернення 27.02.23).

11. Компанія Епіцентр К – національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів. URL: http://epicentrk.ua/about (дата звернення: 09.01.2023).

12. Мережа Епіцентр К. URL: https://epicentrk.ua/ua/about/merezha-epitsentr-/ (дата звернення 13.04.23).

13. Методи виявлення мотиваційних потреб. URL: https://pidru4niki.com/70445/marketing/metodi_doslidzhennya_motivatsiyi (дата звернення 17.02.23).

14. Мірошенко Т.М. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. URL: https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566 (дата звернення 10.04.23).

15. Монєтова-Федорова О.С. Як мотивувати працівника в умовах війни. URL: https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/ (дата звернення 07.04.23).

16. Мотивація – що це таке, як працює, яка буває та на що впливає. URL: https://termin.in.ua/motyvatsiia/ (дата звернення 15.02.23).

17. Мотивація персоналу в організації: система, приклади, методи і теорії. URL: https://flesh.com.ua/motivaciya-personalu-v-organizaci%D1%97-sistema-prikladi-metodi-i-teori%D1%97/ (дата звернення 14.02.23).

18. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti (дата звернення 11.04.23).

19. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. Україна: аспекти праці. 2010. № 3. С. 16–20 с.

20. Перевозчикова Н.О., Котова Ю.І. Ефективна економіка № 4. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961 (дата звернення 20.01.23).

21. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. Київ, 2019. 227 с.

22. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf (дата звернення 14.02.23).

23. Процес мотивації та його складові. URL: https://buklib.net/books/27523/ (дата звернення 03.02.23).

24. Рашидова О. О. Визначення феномену і поняття «потреба». URL: https://oaji.net/articles/2016/690-1459247465.pdf. (дата звернення 02.02.23).

25. Спрямованість в структурі особистості. URL: https://studopedia.com.ua/1_62017_potrebi-osobistosti.html (дата звернення 15.03.23).

26. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. Управління розвитком. № 4. 2013. С. 19–20.

27. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: моногр. Київ: КНЕУ, 2020. 359 с

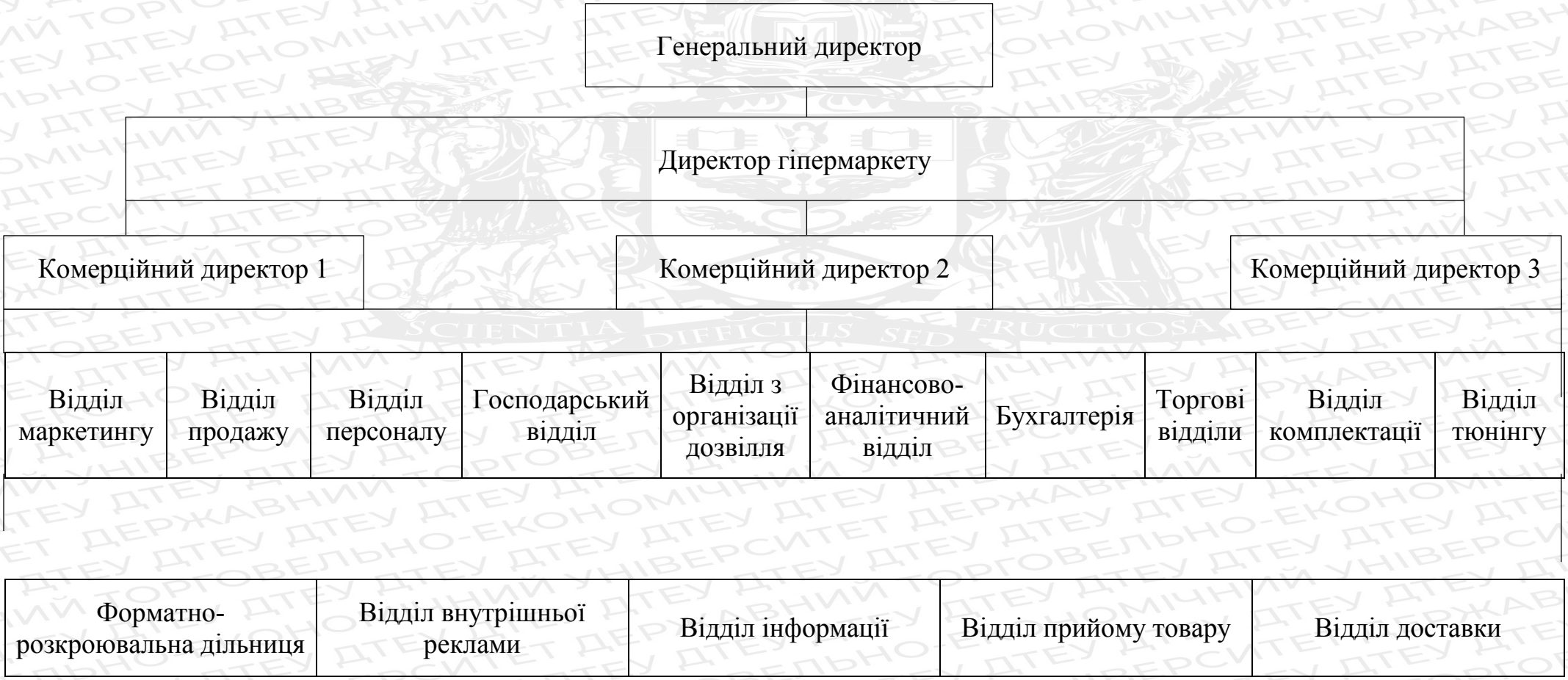
28. Череп А.В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 3. С. 134–148.

29. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. URL: https://happymonday.ua/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv (дата звернення 07.04.23).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Організаційна структура підприємства ТОВ «Епіцентр К»



ДОДАТОК Б

Система оплати праці на підприємстві ТОВ «Епіцентр К [14]

Посада	Складові з/п
Директор магазину	Ставка + премія + бонус за виконання плану продажів по магазину
Помічники директора	Ставка + премія + бонус за виконання плану продажів по магазину
Менеджери	Ставка + премія + бонус за виконання плану продажів по магазину
Адміністратори торгівельного залу	Ставка + премія + бонус за виконання плану продажів по магазину + особисті продажі
Завідувачі 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
Старші касири	Ставка + премія + бонус за виконання плану продажів по магазину
Касири	Ставка + премія + бонус за виконання плану продажів по магазину
Завідуючі складом	Ставка + премія
Комірники	Ставка + премія
Вантажники	Ставка + премія
Водії навантажувача	Ставка + премія
Голова служби безпеки	Ставка + премія
Старші зміни	Ставка + премія
Охоронці	Ставка + премія + премія за затримку правопорушника
Інженери	Ставка + премія
Прибиральники	Ставка + премія

ДОДАТОК В

Ретроспектива звітів про фінансовий стан (Баланс) ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 роки

Актив	Код рядка	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	5450	8 675	22 632
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 350 000	1 700 000	2 780 808
Основні засоби	1010	5 800 000	10 450 000	13 768 180
інші фінансові інвестиції	1035	1 900 000	1 800 000	2 442 450
Усього за розділом I	1095	10 055 450	13 992 925	19 059 943
II. Оборотні активи				
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	735 000	1 112 500	1 825 152
Витрати майбутніх періодів	1170	1950	5 100	6361
Інші оборотні активи	1190	200 000	245 000	277 155
Усього за розділом II	1195	16 391 951	26 497 601	21 648 549
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	26 447 401	40 490 526	40 708 492

продовження дод. В

Пасив	Код рядка	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
І. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	155 000	155 000	158 610
Усього за розділом І	1495	11 510 000	13 605 000	16 273 787
Довгострокові кредити банків	1510	800 000	1 477 500	3 075 799
Цільове фінансування	1525			
Усього за розділом ІІ	1595	800 000	1 605 000	3 364 753
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов’язаннями	1610	785 000	775 000	771 749
товари, роботи, послуги	1615	11 703 151	21 178 026	15 921 730
розрахунками з бюджетом	1620	240 000	230 000	300 045
у тому числі з податку на прибуток	1621	140 000	175 000	260 092
розрахунками зі страхування	1625	44 500	42 500	21 048
Інші поточні зобов’язання	1690	1 250 000	2 900 000	3 906 282
Усього за розділом ІІІ	1695	14 137 401	25 280 526	21 069 952
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Баланс	1900	26 447 401	40 490 526	40 708 492

ДОДАТОК Г

Ретроспектива звітів про фінансові результати підприємства ТОВ "Епіцентр К" за 2019-2021 роки

Стаття	Код рядка	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 450 000	43 979 194	50 382 425
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30 450 000	30 814 751	35 593 670
Валовий:				
прибуток	2090	11 000 000	13 164 443	14 788 755
збиток	2095	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	265 000	530 835	737 243
Адміністративні витрати	2130	545 000	751 814	872 759
Витрати на збут	2150	6 650 000	7 985 945	8 648 047
Інші операційні витрати	2180	335 000	254 271	920 408
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	3 735 000	4 703 248	5 084 784
збиток	2195	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	185 000	3 851	211 555
Інші доходи	2240	52 500	354 733	554 085
Фінансові витрати	2250	91 500	250 094	295 646
Втрати від участі в капіталі	2255	0	24 416	0
Інші витрати	2270	205 000	363 438	1 438 595
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	3 676 000	4 423 784	4 116 186
збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-675 000	-821 675	-944 982
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	3 001 000	3 602 109	3 171 204
збиток	2355	0	0	0

продовження дод. Г

Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	755 000	887 499	1 254 935
Витрати на оплату праці	2505	3 950 000	4 711 766	5 208 532
Відрахування на соціальні заходи	2510	805 000	952 162	1 056 667
Амортизація	2515	605 000	1 096 995	1 667 998
Інші операційні витрати	2520	1 850 000	2 581 842	3 465 135
Разом	2550	7 965 000	10 230 264	12 653 267

ДОДАТОК Д

Зведена програма заходів з підвищення ефективності управління мотиваційними потребами підприємства

Етапи	Завдання	Строки	Відповідальні	Очікувані результати реалізації
Конференції та тренінги	Провести аналіз доступних конференцій та тренінгів. Розробити процедуру відбору співробітників для участі. Повідомити співробітників про можливості навчання. Забезпечити реєстрацію та організацію участі.	01.08.23-01.08.24 (проводити кожного місяця)	HR-відділ, фінансово-аналітичний відділ	Підвищення рівня знань та навичок працівників з метою забезпечення їх професійного розвитку. Оптимізація продуктивності роботи шляхом підвищення ефективності праці. Залучення інших співробітників до активного участі в процесі навчання та особистісного зростання. Підвищення рівня відданості співробітників компанії шляхом стимулювання їхньої лояльності.
Тренінги від керівництва компанії	Визначити керівників, які беруть участь в тренінгах. Планувати та організовувати тренінги. Забезпечити участь співробітників у тренінгах. Оцінити ефективність тренінгів.	01.08.23-01.08.24 (проводити кожного місяця)	Топ-менеджера, керівництво	
Творча відпустка	Визначити правила та критерії для отримання творчої відпустки, встановити максимальну тривалість та частоту творчих відпусток. Забезпечити наявність резервного персоналу. Встановити систему збору даних та отримання фідбеку від співробітників.	2 рази на рік	Відділ кадрів, фінансово-аналітичний відділ	Стимулювання творчого потенціалу працівників, покращення роботи компанії через інноваційні ідеї.

Дивна мрія	Розробка процедури реалізації мрій співробітників, оцінка та затвердження пропозицій співробітників, встановлення критеріїв оцінки користі та позитивного впливу на робочий процес мрій.	01.08.23-01.08.24 (один раз на рік)	Менеджер соціокультурної діяльності	Створення можливості для самовираження та задоволення особистих амбіцій працівників, покращення мотивації та залучення нових ідей.
Корпоративні спортивні та культурні заходи	Планування та організація спортивних та культурних подій для колективу підприємства, проведення опитування який саме захід працівникам буде цікавий.	01.08.23-21.08.23 (проводити 1 раз на 3 місяці)	Відділ кадрів, корпоративна команда, менеджер соціокультурної діяльності	Згуртування колективу, задоволення потреб у спільному проведенні часу, покращення робочого клімату.
«Культурна картка»	Дослідити наявні програми, системи зі знижками для культурних подій та оцінити можливості партнерства з музеями, театрами та концертними залами. Визначити правила використання карти, зокрема вартість участі та обсяг знижки для співробітників та встановити критерії відбору культурних подій, які можуть бути покриті знижкою.	01.08.23-01.08.24 (щоквартально)	Відділ кадрів, фінансово-аналітичний відділ	Залучення співробітників до активного відпочинку, підвищення комунікації та почуття приналежності до команди.

Продовження дод. Д

Немонетарне стимулювання на основі МВО	Встановлення SMART-критеріїв та системи моніторингу для оцінки результатів. Встановлення системи моніторингу та оцінки досягнення цілей працівниками. Визнання досягнень та прогресу працівників, пов'язаних з МВО та немонетарним стимулюванням.	01.08.23-01.08.24	Відділ кадрів, HR-відділ, відділ контролю	Розвиток відповідальності та самостійності серед працівників, що буде призводити до більш ефективного виконання завдань та підвищення загальної продуктивності підприємства. Зосередженість працівників на досягненні поставлених цілей та підвищення ефективності роботи.
Впровадження формули	Визначення критеріїв перевиконання норми роботи та об'єму заробітку. Розробити формулу мотивації на основі вимірювання результативності роботи та критерії визначення результативності роботи, розрахувати відсоток за їх досягнення. Провести навчання працівників щодо нової системи мотивації.	01.08.23-01.08.24	HR-відділ, керівництво, бухгалтерія	Зростання продуктивності, зменшення кількості помилок та збільшення обсягу роботи, виконуваного працівниками. Покращення якості продукції та обслуговування.