

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЦЗДВН

Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ _Рекуненко І.І.

_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності , 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: **Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності системи управління (на прикладі підприємства «Пан Пекар пекарня-кондитерська»)**

Здобувача (ки) групи Мз-01с Супрун Аліни Валеріївни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Супрун Аліна Валеріївна

Керівник

Опанасюк Юлія Анатолівна

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЦЗДВН

Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)
2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня бакалавр зі спеціальності 073
«Менеджмент»,

програми освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Здобувачки групи Мз-01с Супрун Аліни Валеріївни

Затверджено наказом по СумДУ №0563-VI від 21.05.2024 року

Термін здачі здобувачкою завершеної роботи «9» червня 2024 р.

Мета кваліфікаційної роботи: є дослідження ролі мотивації в управлінні організацією, визначення ключових факторів, що впливають на мотивацію працівників, та розробка рекомендацій щодо впровадження ефективних мотиваційних механізмів для підвищення продуктивності та ефективності роботи персоналу.

Об'єкт дослідження: система управління організацією, зокрема її складова, що стосується мотивації персоналу.

Предмет дослідження: процеси та механізми мотивації персоналу в системі управління організацією, а також їх вплив на ефективність функціонування організації.

6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі методичних вказівок та наукових праць та досліджень у сфері мотивації, практичних даних та інформації

підприємства «Пан Пекар пекарня-кондитерська»

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи мотивації персоналу підприємства	10.05.2024
II	Аналіз системи мотивації персоналу «Пан-пекар пекарні-кондитерської»	15.05.2024
III	Шляхи вдосконалення мотивації персоналу «Пан пекар» як підвищення ефективності системи управління	20.05.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 потрібно дослідити поняття мотивації персоналу, визначити концепцію та сутність мотивації персоналу, виявити її види та форми, методи та технології мотивації персоналу

У розділі 2 потрібно визначити організаційно-економічну характеристику підприємства, зробити аналіз і оцінку складу персоналу, провести аналіз ефективності системи мотивації персоналу пекарні-кондитерської «Пан-пекар»

У розділі 3 потрібно висвітлити заходи щодо підвищення ефективності мотивації персоналу, оцінити ефективність запропонованих заходів

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

9. Дата видачі

завдання 09.05.2024

Керівник кваліфікаційної роботи старший викладач, к. е.н., доцент, Опанасюк Ю.А.

Завдання до виконання одержав

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалар на тему:
Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності системи управління
(на прикладі підприємства «Пан Пекар пекарня-кондитерська»)

Супрун Аліни Валеріївни

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 59 сторінках, список використаних джерел із 32 найменувань. Робота містить 14 таблиць, 8 рисунків.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. У сучасних умовах швидкої зміни ринкового оточення персонал виявляється вирішальним чинником, що забезпечує підприємству успішне та довготривале функціонування, а також позитивну репутацію. Сучасні керівники стикаються з проблемами неефективного використання різних видів ресурсів, що спричиняє зниження продуктивності працівників, зменшення їх відповідальності та зацікавленості у досягненні результатів.

Метою роботи є дослідження ролі мотивації в управлінні організацією, визначення ключових факторів, що впливають на мотивацію працівників, та розробка рекомендацій щодо впровадження ефективних мотиваційних механізмів для підвищення продуктивності та ефективності роботи персоналу.

Методологічною основою роботи є методи: статистичний, системного підходу, аналізу, синтезу та узагальнення.

Основний результат роботи. У першому розділі роботи висвітлено теоретичні основи мотивації персоналу підприємства, зокрема концепцію та сутність, види та форми, методи і технології мотивації. У другому розділі проведено аналіз системи мотивації персоналу, досліджено якісний і кількісний склад працівників, а також оцінено ефективність мотиваційної системи пекарні-кондитерської «Пан Пекар». У третьому розділі запропоновано шляхи

вдосконалення мотивації персоналу для підвищення ефективності системи управління та здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи була здійснена на Міжнародній інтернет-конференції «Сучасний менеджмент і економічний розвиток».

Ключові слова: мотивація праці, продуктивність, стратегія мотивації на підприємстві, ефективні стимули, система мотивації.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Концепція та сутність мотивації персоналу.....	9
1.2 Види та форми мотивації персоналу	15
1.3 Методи та технології мотивації персоналу	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПЕКАРНІ-КОНДИТЕРСЬКОЇ «ПАН ПЕКАР»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	22
2.2. Аналіз і оцінка складу персоналу	30
2.3. Аналіз ефективності системи мотивації персоналу пекарні-кондитерської «Пан Пекар»	35
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ «ПАН ПЕКАР» ЯК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ....	41
3.1. Заходи щодо підвищення ефективності мотивації персоналу.....	41
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	46
ВИСНОВКИ.....	53

ВСТУП

Економічні зміни в країні вимагають розробки та впровадження сучасних систем трудової мотивації для персоналу організацій. Сьогодні існує багато методів мотивації праці. Кожна сучасна організація повинна мати необхідні ресурси, щоб функціонувати безперебійно та залишатися конкурентоспроможною. В сучасній економічній реальності найважливішим ресурсом є людські ресурси, які формують потенціал компанії. Це пояснює, чому ефективна мотиваційна система є пріоритетом розвитку.

Мотивація є потужним управлінським інструментом, спрямованим на успішне ведення бізнесу. Це означає наявність ефективною, чіткою і зрозумілою для співробітників системи мотивації, яка підвищує продуктивність праці. Отже, одне з найважливіших завдань внутрішньої політики компанії в управлінні персоналом – створення дієвої та актуальної мотиваційної системи для своїх працівників.

Отже, вивчення проблеми мотивації персоналу організації вимагає знання як загальної теорії управління персоналом, так і специфіки функціонування організації. Мотивацію персоналу як чинник підвищення ефективності управлінської системи досліджували багато вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких Л. Бергер, Д. Богиня, В. Врум, О.А. Грішнова, І. Завадський, С. Іванов, А. Колот, А. Маслоу, С. Цимбалюк, В. Ярмош та інші.

Мета кваліфікаційної роботи: є дослідження ролі мотивації в управлінні організацією, визначення ключових факторів, що впливають на мотивацію працівників, та розробка рекомендацій щодо впровадження ефективних мотиваційних механізмів для підвищення продуктивності та ефективності роботи персоналу.

Об'єкт дослідження: система управління організацією, зокрема її складова, що стосується мотивації персоналу.

Предмет дослідження: процеси та механізми мотивації персоналу в системі управління організацією, а також їх вплив на ефективність функціонування організації.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи мотивації персоналу підприємства;
- проаналізувати систему мотивації персоналу пекарні-кондитерської «Пан Пекар» та фактори, що на неї впливають;
- запропонувати шляхи вдосконалення мотивації персоналу для підвищення ефективності системи управління пекарні-кондитерської «Пан Пекар».

Методологічною основою роботи є методи: статистичний, системного підходу, аналізу, синтезу та узагальнення.

У першому розділі роботи висвітлено теоретичні основи мотивації персоналу підприємства, зокрема концепцію та сутність, види та форми, методи і технології мотивації. У другому розділі проведено аналіз системи мотивації персоналу, досліджено якісний і кількісний склад працівників, а також оцінено ефективність мотиваційної системи пекарні-кондитерської «Пан Пекар». У третьому розділі запропоновано шляхи вдосконалення мотивації персоналу для підвищення ефективності системи управління та здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Концепція та сутність мотивації персоналу

На сучасному етапі розвитку виникає потреба у впровадженні нових механізмів управління для забезпечення необхідного рівня ефективності діяльності. Перед керівниками багатьох організацій стоїть завдання створити такі управлінські механізми, які сприятимуть максимальній ефективності бізнесу загалом. Система мотивації є однією з ключових складових управління персоналом, що, у свою чергу, є важливою частиною системи управління будь-яким підприємством (Ареф'єв С. О., 2017).

Мотивація є складним процесом, який спонукає людину до дії, керує її поведінкою, спрямовує та орієнтує на досягнення певних цілей. У функціонуванні підприємства питання мотивації персоналу заслуговують особливої уваги.

Мотивація – це стан, який спонукає працівників активно зосереджувати свої зусилля на вирішенні проблем, оскільки це відповідає їхнім особистим інтересам (Климчук А. О., 2016). Це комплексний механізм, де інтереси працівників аналізуються і використовуються на користь організації.

Мотивація загалом розглядається як:

- мотиви поведінки та діяльності;
- система внутрішніх і зовнішніх факторів;
- спонукальна причина або потреби;
- процес стимулювання і спонукання до дії .

Загальний сенс поняття «мотивація» полягає в комплексі спонукальних дій, які стимулюють активність живого організму та визначають її спрямованість, а також у наборі заходів, які суб'єкт управління використовує для підвищення ефективності роботи. Важливо, щоб результативність цих дій повністю

відповідала цілям та завданням організації (Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О., 2019).

Для ефективного спрямування зусиль працівників роботодавець повинен дослідити мотивацію персоналу, оскільки це дозволяє зосередитися на аспектах, які найбільше цікавлять працівників (Грифін Р., Яцура В., 2019). Забезпечення мотивації ґрунтується на системі стимулювання, оскільки використання різноманітних стимулюючих інструментів є ключовим для задоволення потреб працівників.

Найбільш поширені теорії мотивації трудової діяльності персоналу представлені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Теорії мотивації трудової діяльності персоналу

Джерело: складено автором на основі (Прохоровська, С., 2023).

Іншими словами, мотивація — це процес створення, закріплення та підтримання певних мотивів для досягнення поставленої мети (Прохоровська, С., 2023). Вплив комплексу мотивуючих факторів на поведінку працівників визначається низкою індивідуальних факторів, які можуть змінюватися під

впливом мотивів та зворотного зв'язку з діяльністю людини (Климчук А. О.,2016).

Процес мотивації можна описати через поняття потреби, мотиву, стимулу та мети. Потреби людини — це стан необхідності в чомусь, що є важливим для її повноцінного існування. Виходячи з цього визначення, можна зробити висновок, що потреби є каталізатором активності людини та причиною її дій (Ареф'єв С. О.,2017).

Мотив — це сукупність внутрішніх спонукань до активності, заснованих переважно на усвідомлених або неусвідомлених потребах, інтересах та уявленнях про цінності (Денисенко М.П., Мельник Л.С.,2019). Це те, що стимулює людину до активних дій і сприяє мобілізації її внутрішніх і зовнішніх рушійних сил та факторів.

Людина починає діяти під впливом групи мотивуючих факторів, які формують диспозицію. Диспозиція мотивів і провідний мотив змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Мотивація людини визначає, як і що саме вона робитиме для досягнення своєї мети та задоволення потреб.

Мотиви можуть змінюватися і бути поясненими, що повинно враховувати керівництво компанії для мотивації співробітників. Для цього необхідно робити одні мотивуючі фактори провідними, а інші приглушувати або зовсім усувати, щоб досягти потрібного результату (Зось-Кіор М.В., Скидан С.В.,2020).

Основна мета мотивації полягає в постійному зв'язку з потребами мотивованої особи. Людина за своєю природою намагається знизити внутрішню напругу, коли вона відчуває потребу у чомусь, чи то усвідомлено, чи ні (Процик І. С., Кара Н. І.,2020). Проте мотиви, які підштовхують до вчинків для задоволення цієї потреби, формуються за впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, і передбачення поведінки людини у різних мотиваційних системах є складним завданням.

Мотиви праці складають частину загальної системи мотивації людини і виникають та впливають на процес праці. У процесі формування мотиву праці можна виділити наступні компоненти:

- Потреба: це відчуття недостатку у чомусь, яке спонукає людину докласти зусиль для отримання нагороди або задоволення. Потреби завжди активізуються та стимулюють людину до праці, яка має на меті задовольнити ці потреби.
 - Благо: будь-який аспект оточуючого середовища, що забезпечує відчуття благополуччя і задовольняє потреби. Іншими словами, це винагорода за виконану діяльність. Між благом та потребою не існує прямої залежності: благо одного виду може задовольнити різні потреби, і навпаки, різні блага можуть задовольнити одну й ту ж потребу.
 - Трудова діяльність: це свідомо, цілеспрямована діяльність, яка потребує витрат енергії, матеріального та духовного напруження. Це діяльність, яка вимагає зусиль та виконання конкретної роботи.
- Ціна трудової діяльності: це комплекс витрат, які пов'язані з отриманням блага, включаючи психологічні, економічні, фізіологічні, моральні та інші аспекти (Дороніна М. С.,2018).

Узагальнено, трудова мотивація означає процес обґрунтування та вибору способу участі людини в трудовій діяльності, як самою людиною (у змістовному плані), так і керівництвом на будь-якому рівні його впливу (у функціональному аспекті) (Данилевич Н.,2018).

Мотивація, розглянута як процес задоволення потреб, проілюстрована на рисунку 1.2. У змістовному розумінні мотивація є процесом формування у суб'єкта внутрішніх спонукань до дії під впливом зовнішніх факторів та акторів його власної свідомості (інтересів, потреб, цінностей, орієнтирів) (Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В.,2017). У такому контексті мотивація є

суб'єктивним процесом, який відбувається у свідомості індивіда та впливає на його поведінку.



Рис.1.2. Мотивація як процес задоволення потреб

Джерело: (Прохоровська С.А.,2018)

Мотивація представляє собою динамічний процес, що охоплює психологічний та фізіологічний аспекти керування поведінкою людини. Цей процес визначає активність, організованість, орієнтацію та стійкість особистості (Магас О.В., Марценюк О.В.,2019). Мотивація внутрішньо орієнтована на цілі особистості, що відповідають за рівень, напрямок та інтенсивність витрачених зусиль для досягнення мети.

Термін "мотивація" використовується для позначення двох аспектів: індивідуальна система мотивів особистості та система заходів, спрямованих на спонукання інших осіб до певних дій (Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О.,2018). У контексті управління персоналом мотивація означає створення умов, при яких виникають власні мотиви та потреби у працівника.

На рівні підприємства мотивація праці персоналу повинна створювати умови для:

- виконання всіма працівниками трудових обов'язків;
- надання однакових можливостей для професійного та кар'єрного росту;
- відповідності оплати праці результатам і рівню трудової діяльності;
- забезпечення безпечних умов праці;
- створення сприятливого психологічного клімату для колективу та інше

(Гулик Т.В., Кобзев А.В,2018).

Трудова мотивація спрямована на виконання наступних завдань:

- підвищення ефективності та результативності функціонування організації за допомогою створення та впровадження комплексної системи мотивації працівників;

- збільшення продуктивності та покращення якості виконання робіт підрозділами, що призводить до зменшення фінансових та господарських витрат підприємства та підвищення його рентабельності та ефективності в цілому;

- забезпечення підвищення продуктивності та результативності праці конкретних працівників.

Аналіз різних підходів до визначення мотивації показує, що розбіжності у розумінні цих понять можуть бути спричинені відсутністю системного підходу до їх характеру та змісту (Данько Т.І.).

Мотивацію не слід розглядати як єдине пояснення поведінки; вона взаємодіє або впливає разом з іншими посередницькими процесами та навколишнім середовищем. Мотивація є гіпотетичною конструкцією, яка використовується для полегшення пояснення поведінки, і її не слід тотожнювати з самою поведінкою.

Отже, успіх у трудовій діяльності, який полягає в досягненні вирішених завдань та сприятливому закріпленні ефективної трудової поведінки, що підвищує оптимальність праці працівників підприємства, потребує, щоб всі

працівники на практиці розуміли суть успіху в процесі праці, яка є ключовим елементом мотивації праці. Як інструмент, спрямований на зниження рівня напруги у працівника, мотивація виникає у відповідь на виникнення потреби досягнення чого-небудь або отримання чого-небудь, і спонукає до праці.

1.2 Види та форми мотивації персоналу

Мотивація персоналу є одним із ключових факторів, що впливає на ефективність діяльності підприємства та досягнення поставлених цілей.

На рисунку 1.3 показані найбільш докладно вивчені, а також розглянуті та затверджені для уваги методи впливу на персонал за допомогою мотивації.



Рис.1.3. Мотиваційні засоби

Джерело: (Дудко С.В.,2019)

У керуванні персоналом розрізняють основні форми мотивації праці: нематеріальну та матеріальну, які взаємодіють і визначають одна одну.

Нематеріальна мотивація включає такі аспекти як вручення нагород та грамот, делегування повноважень, розміщення фотографій на дошці пошани, громадські заохочення, можливість кар'єрного росту та гнучкого графіка роботи (Жоган І.М.,2018).

З іншого боку, матеріальна мотивація включає прямі аспекти, такі як преміювання, оплата праці, подарунки, а також непрямі, як можливість придбання продукції по зниженій ціні або організація харчування на підприємстві. Крім того, існують інші форми мотивації, такі як організаційна мотивація, що передбачає створення структури в компанії, що мотивує співробітників до досягнення поставлених цілей, та моральна мотивація, яка включає в себе похвали, подяки та надання привілеїв, таких як житло та інші переваги (Закаблук Г.О.,2016).

Нематеріальна мотивація персоналу представляє собою ефективну систему немонетарних стимулів, що спрямована на керування персоналом та досягнення стратегічних і поточних цілей організації. Для розуміння ефективності систем мотивації персоналу його складові варто детально розглянути. Нематеріальна мотивація може бути поділена на такі категорії:

- Соціальна мотивація, що пов'язана з бажанням співробітника до самореалізації, отриманням соціального статусу та влади в суспільстві, а також можливістю участі у прийнятті управлінських рішень та просування по кар'єрних сходах. Ці стимули надають співробітникам право голосу при вирішенні різноманітних питань та проблем.
- Моральна мотивація, яка включає похвали, вдячність та можливість отримання певних переваг чи пільг за внесок у роботу організації.
- Психологічна мотивація, що стосується внутрішнього стимулювання, задоволення від виконання завдань, відчуття досягнення та самореалізації (Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О.,2018).

Моральні стимули відображають потребу людини в отриманні поваги та визнання з боку колективу та інших осіб за її таланти та працездатність. Це визнання може бути як особистим, так і громадським.

Особисте визнання передбачає, що працівник буде виділений в доповідях вищому керівництву у позитивному світлі та може бути особисто відзначений керівником. Такі працівники можуть бути особливо відзначені та привітані з будь-якими важливими подіями для організації (Іллященко С.М.,2018).

Громадське визнання проявляється у широкому поширенні інформації про результати працівників, наприклад, у газетах, соціальних мережах. Співробітників, які відзначилися, публічно нагороджують спеціальними знаками та вручають грамоти та дипломи.

Управління нематеріальною мотивацією потребує постійної роботи над її удосконаленням. Нематеріальні стимули повинні бути прозорими, зрозумілими та легкими у використанні. Один з ефективних методів вдосконалення - це налаштування та отримання зворотного зв'язку від співробітників. Наприклад, такий зворотний зв'язок може бути здійснений через проведення опитувань, результати яких слугують основою для внесення корекцій у систему управління мотивацією (Малтиз В.В., Батраченко А.О.,2020).

Матеріальна мотивація співробітників - це ефективна система фінансового та матеріального заохочення, яка дозволяє керувати персоналом та досягати стратегічних та поточних цілей. Крім того, існує зворотний процес, коли мотивація здійснюється шляхом матеріальних покарань.

Більш правильним підходом є депремування, при якому виплата премії співробітникові залежить від різноманітних факторів, таких як продуктивність, дотримання дисципліни та інші. Проте варто уникати зловживання цією практикою, оскільки може виникнути ризик зниження мотивації співробітника до виконання своїх обов'язків.

Взаємозв'язок мотивації та її цілей можна побачити у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Співвідношення характеру мотивації та її цілей

Характер мотивації	Ціль мотивації	
	Результат	Якість
Позитивний	Матеріальна мотивація у залежності від досягнутих результатів (лінійні підрозділи)	Нематеріальна (можливо матеріальна) мотивація за точне виконання регламентів
Негативний	Матеріальні штрафи за низькі результати роботи	Матеріальні штрафи за виконання (функціональні підрозділи)

Джерело: складено автором та систематизовано, на основі (Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О.,2018).

Переглядаючи наявні методи, важливо враховувати, що їх ефективність на практиці полягає у ретельному злагодженні інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації та збереженні їх балансу. Саме в цьому розумінні криється раціональність цього підходу.

Однак важливо враховувати і поточну ситуацію в країні та світі, зокрема, в контексті пандемії коронавірусу. Ця ситуація суттєво вплинула на працю людей, і в такому контексті мотивація персоналу стає надзвичайно важливою, бути може, навіть є основним стимулом для продуктивної роботи.

Для ефективної організації безпечного трудового процесу в умовах нової реальності потрібний комплекс методів управління, що базується на урахуванні потреб та очікувань персоналу, а також відповідає всім вимогам ринкового середовища.

1.3 Методи та технології мотивації персоналу

Перша передумова для забезпечення ефективної праці співробітників полягає в взаємозв'язку компонентів системи мотивації. Цей взаємозв'язок означає, наскільки працівники усвідомлюють цілі та завдання компанії, наскільки вони розуміють, які конкретні дії потрібно здійснити для досягнення цих цілей, і наскільки вони мотивовані для виконання цих дій. Це виражається в

узгоджених і послідовних діях компонентів у їх взаємозв'язках (Малтиз В.В., Батраченко А.О.,2020).

Правильне поєднання цих компонентів створює дієву та актуальну для даного періоду та підприємства мотиваційну систему, що відповідає основним потребам персоналу.

Важливо зауважити, що систему мотивації працівників можна вважати максимально ефективною, якщо застосовуються такі інструменти мотивації, які, крім іншого, забезпечують соціальний ефект, а в кінцевому підсумку, і економічний. Соціальний та економічний ефекти мають різні напрямки, тому важливо розробити оптимальні стратегії для підвищення соціальної ефективності, які сприятимуть досягненню максимальних економічних результатів.

На рис. 1.4 показані найпопулярніші методи оцінки роботи персоналу, які використовуються для вивчення ефективності мотиваційних заходів.

Метод управління за метою	<ul style="list-style-type: none">•Кожному співробітнику ставиться мета, яку необхідно досягти. Ця мета вимірюється спеціальним чином, а також періодично обговорюється процес її досягнення (прогрес чи регрес).
Метод попарного порівняння	<ul style="list-style-type: none">•При досягненні результату в кожній виконаній роботі співробітники порівнюються з іншими, які працюють у парі
Метод альтернативного ранжирування	<ul style="list-style-type: none">•З обраних для оцінки співробітників вибирається найкращий та найгірший і вибірка відбувається до закінчення списку андидатів на ранжування.
Метод графічної оцінки	<ul style="list-style-type: none">•Представляє собою шкалу оцінювання, що відображає якісні та кількісні характеристики рівня виконання обов'язків (від незадовільного до відмінного).
Метод інтерв'ювання	<ul style="list-style-type: none">•Розвиток взаємовідносин між рядовими співробітниками керівництвом компанії

Рис.1.4. Основні методи оцінювання роботи працівників

Джерело: складено та систематизовано на основі (Процик І. С., Кара Н. І.,2020)

При розгляді найбільш використовуваних підходів до оцінки системи мотивації, варто звернути увагу на комплексну оцінку різних аспектів діяльності персоналу. Цей підхід дозволяє з'ясувати поточний стан шляхом вимірювання продуктивності праці, оцінки кадрового потенціалу через розрахунок коефіцієнтів змінності персоналу та аналізу інвестицій у персонал та їх ефективності. Важливо розуміти, що між мотиваційними та стимулюючими компонентами існує взаємозв'язок, який варто враховувати як у процесі якісного розвитку, так і при кількісному визначенні потреби. Оцінка ефективності мотивації персоналу базується на розрахунку відповідних показників.

1. Збільшення продуктивності праці за місяць (ЕП):

$$EP = P * DM * (Pr2 - Pr1), \quad (1.1)$$

де, P - кількість працівників;

- DM - кількість активних трудовнів у місяці;
- Pr - продуктивність праці = Оп / (DM * P);
- Оп - відношення обсягу продажів за день до числа працівників.

Кожному працівнику ставиться мета, яку слід досягти. Прогрес у досягненні цілей періодично обговорюється, і результати порівнюються з іншими співробітниками.

2. Щомісячне зменшення плинності кадрів (ЕП):

$$EP = Vn * P * (Kp1 - Kp2), \quad (1.2)$$

де, Vn – витрати на нового працівника, рівні Vв / Pв;

Vв – витрати на відбір персоналу;

Pв – кількість відібраних кандидатів;

P – середньооблікова чисельність працівників;

Kп – коефіцієнт плинності кадрів.

3. Навчання з наступним збереженням кваліфікації (Ен):

$$En = Zzp * Psp * N - Zn \quad (1.3)$$

де, Zzp - середньомісячна заробітна плата одного працівника;

Псп - кількість працівників, що пройшли навчання;

N - період, на який розраховується ефективність;

Вн - витрати на навчання одного працівника.

4. Навчання з наступним збереженням кваліфікації (Ен):

$$E_n = Z_{zp} * P_{sp} * N - Z_n \quad (1.4)$$

де, Z_{zp} - середньомісячна заробітна плата одного працівника;

Псп - кількість працівників, що пройшли навчання;

N - період, на який розраховується ефективність;

Вн - витрати на навчання одного працівника.

По-перше, при ефективно структурованій системі мотивації персоналу відбувається відповідь на потреби як самого підприємства, так і на запити працівників. По-друге, для оптимального функціонування організації необхідна гармонія всіх компонентів комплексної мотиваційної політики. По-третє, взаємозв'язок усіх складових мотиваційної стратегії дозволяє досягати синергетичного ефекту, який визначається силою кожного з її елементів.

Отже, при оцінці персоналу важливо враховувати інтереси всіх його членів, а не лише керівників верхнього рівня. Оцінка повинна ґрунтуватися на таких принципах, як справедливість, об'єктивність, відкритість і системність. Тільки таким чином можна уникнути негативних наслідків, таких як зниження рівня спрямованості на клієнта і ступінь зацікавленості серед співробітників.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПЕКАРНІ- КОНДИТЕРСЬКОЇ «ПАН ПЕКАР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Україна зараз переживає справжній бум міні-пекарень, кафе-кондитерських і кафе-пекарень. Це явище захоплює як шанувальників випічки, так і підприємців. У 1990-х роках був перший сплеск активності малого бізнесу в сегменті виробництва хлібобулочних виробів, але великі виробники тоді швидко витіснили малий бізнес. Сьогодні невеликі пекарні та кафе-кондитерські мають набагато більше перспектив.

За оцінками експертів, найстійкіша бізнес-модель на ринку свіжого хліба зараз — це пекарня, яка обслуговує як оптових клієнтів, так і власний роздріб. Міні-пекарні набагато легше адаптуватися до ринкового попиту, переобладнати виробництво під будь-яку продукцію і змінити рецептуру. Знайшовши вдале розташування, підібравши професійних працівників і експериментуючи з асортиментом, вже через кілька місяців після відкриття можна радувати клієнтів запашним, хрустким хлібом, кондитерськими виробами та випічкою. Підприємці зізнаються, що формат міні-пекарень народився з наслідування європейського способу життя (Сергійчук С., Іщенко О., Дубинська І., 2020).

«Визнані європейські гурмани - італійці та французи не уявляють своє життя без традиційного сніданку, що складається з чашки кави, хрусткого круасану або шматочка багету, чабати, з вершковим маслом або джемом. Причому головний критерій, який вони висувають до випічки, – це свіжість», – каже Віктор Сартаков-Коржов, засновник пекарні "Коржов" (Уткіна Г.А., 2019).

Міні-пекарням/кондитерським в порівнянні з великими хлібозаводами проводити експерименти з асортиментом та шукати унікальні ніші незрівнянно легше. Малі підприємства з випікання хлібобулочних виробів використовують

величезний багаж рецептів радянського хлібопечення, причому створюють власні вишукані рецепти. Вироби на хлібозаводі або кондитерському комбінаті часто випікаються з використанням різних добавок, що дозволяє їм не черствіти кілька днів, а іноді кілька тижнів. Хліб з міні-пекарні зберігається не більше двох днів, у ньому практично не буває ароматизаторів, стабілізаторів, емульгаторів та інше. У міні-пекарень набагато більше можливостей урізноманітнити свій асортимент, ніж у великих заводів. Тільки такі пекарні здатні гнучко реагувати на смаки покупців. і надавати клієнту по-справжньому свіжий хліб найширшого асортименту, зокрема корисні для здоров'я сорти.

За даними Інституту харчування, економічна ситуація в країні, а також рівень доходів населення суттєво впливає на рівень споживання хліба в Україні у різні роки. Однією з причин нерівномірного попиту на продукцію хлібопекарської галузі є сезонні коливання обсягів виробництва. Вирізняють сезонні коливання, тижневі та святкові (Птащенко О. В., Литовченко І. В., Григорова Ю. В.,2020).

Так, улітку попит на продукцію падає: за статистикою в цей період року українці вживають вдвічі менше хлібобулочних виробів порівняно з рештою сезонів.

Протягом тижня попит на хлібобулочну продукцію також схильний до коливань: у будні дні попит значно падає, а у вихідні попит зростає майже вдвічі (Mashevskа A.,2022). У святкові дні попит на хлібну продукцію має великий попит. Ринок хлібобулочних виробів можна розділити на такі категорії:

- А) традиційний сорт хліба (білий, чорний, сірий хліби, батони);
- Б) нетрадиційні сорти із додаванням корисних елементів і мінералів;
- В) дрібно штучні та здобні вироби;
- г) кондитерська випічка (Божок Е. О.,2018).

Наприклад, у Львові найбільше зростають кав'ярні-кондитерські, кількість яких за рік збільшилася на 37%. На другому місці за динамікою – піцерії (+24%),

а слідом за ними – кулінарії (+20%). Водночас найпоширенішими закладами у місті залишаються кафе, яких налічується майже 822 (приріст за рік +10%). Загалом кількість точок громадського харчування у Львові за рік зросла на 5,6%.

Пекарня-кондитерська «Пан-Пекар» у Сумах працює вже три роки та має два заклади за адресами: вулиця Павла Скоропадського, 14 та Покровська площа, 13. Середньомісячна кількість індивідуальних замовлень складає близько 60, а середньомісячний прибуток – 80-120 тисяч гривень.

Організаційна структура пекарні є простою та виглядає наступним чином (див.рис.2.1.)

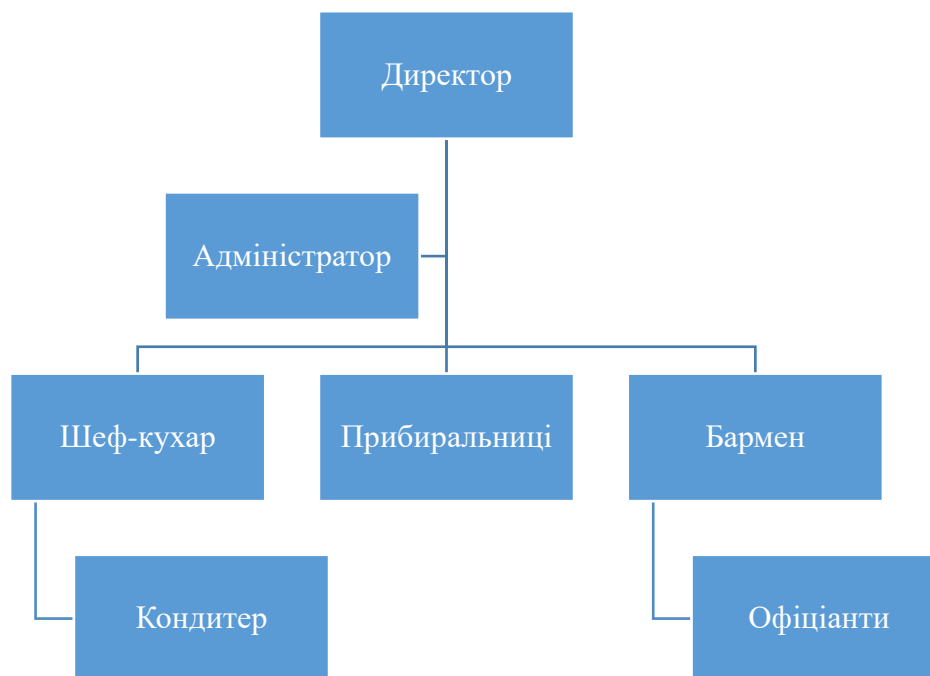


Рис.2.1 - Організаційна структура пекарні-кондитерської «Пан-Пекар»

Джерело: складено та систематизовано на основі (Драган.Н.І.,2023)

Пекарня-кондитерська має наступні переваги:

- 1) широкий оригінальний асортимент та ретельно розроблену рецептуру;
- 2) використання лише натуральних інгредієнтів;
- 3) ручна робота, повний цикл виробництва без напівфабрикатів.
- 4) доставка по місту Суми, можливість доставки по місту до 19:40;
- 5) врахування будь-яких смакових уподобань;

б) виготовлення ексклюзивних кондитерських виробів.

Основними цілями організації є: якісний рівень обслуговування, вихід на більший торговий майданчик, формування та впізнаваність бренду. Концепція десертів та випічки орієнтована людей із середнім доходом.

Варто розглянути також структурно-технологічну схему організації виробництва.

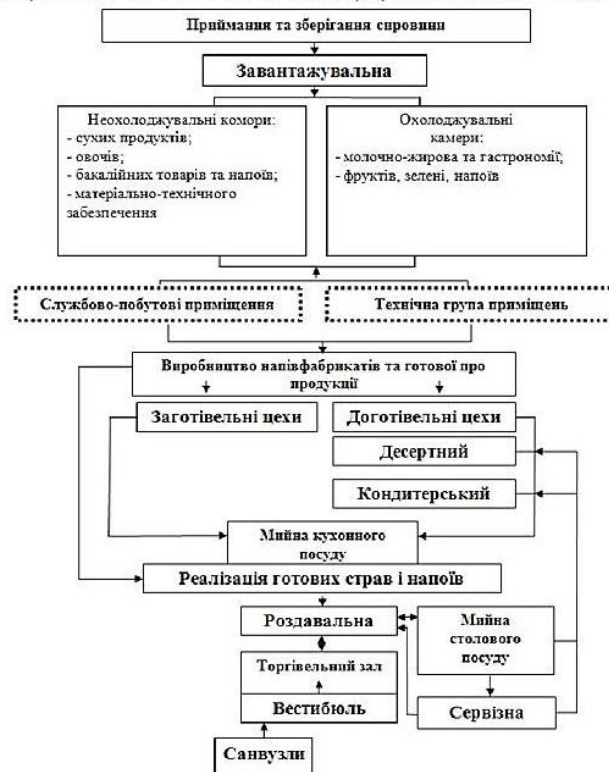


Рис.2.2 - Структурно-технологічна схема організації виробництва пекарні-кондитерської «Пан-Пекар» (Mashevskа A.,2023)

Просування кондитерських послуг характеризується кількома напрямками:

1. Стимулювання збуту:

- безкоштовна доставка для постійних клієнтів;
- акції; - розважальні розіграші;
- надання знижок за умови дотримання умов (наприклад, знижка 5% на попереднє замовлення кондитерських послуг та ін.);
- подарунки або приємні компліменти у святкові дні.

2. Інтернет-просування: ведення офіційної сторінки в соціальній мережі Інстаграм (рисунок 2.3).

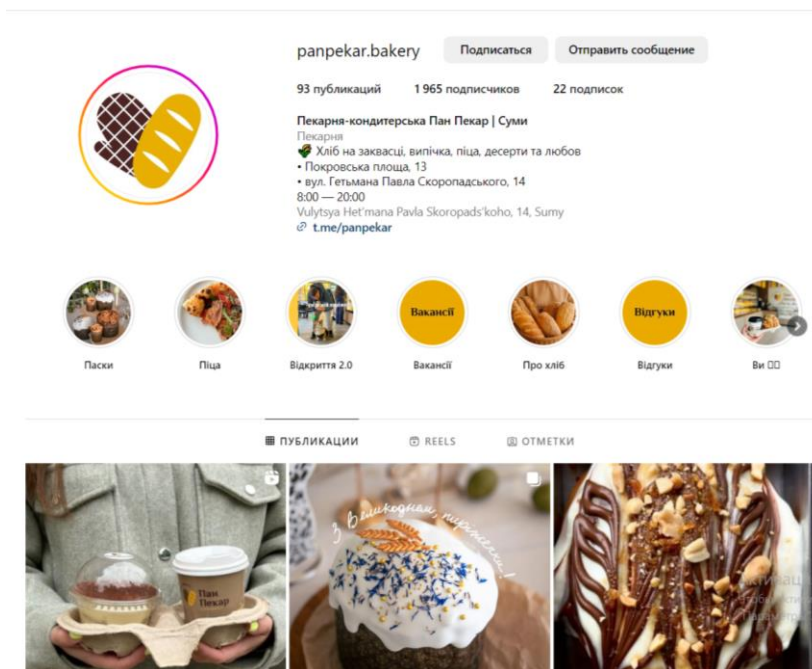


Рис.2.3 - Інстаграм аккаунт пекарні-кондитерської «Пан Пекар»

На сторінці соціальної мережі розміщуються новини, публікуються фото та відеозвіти кондитерських виробів, пропонуються спеціальні пропозиції.

Підписників у соціальній мережі Інстаграм 1965 осіб, а середня кількість індивідуальних замовлень на місяць – 60 шт., відгуки про роботу надають не всі замовники, але залишені відгуки позитивні і так само містять фото та відео.

Таким чином, концепція домашніх кондитерських послуг «Пан Пекар» представлена широким асортиментом, розважальним контентом, та комплексом додаткових послуг та, виходячи з відгуків, якісним їх виконанням. Але незважаючи на позитивні якості дана компанія знаходиться лише на етапі формування та розкручування свого бренду, а значить має не високу впізнаваність, отже на даному етапі має низьку конкурентоспроможність.

Варто зазначити, що денний обсяг реалізації продукції також є важливим показником, який у 2023 становив, див табл..2.1.

Таблиця 2.1. – Денний обсяг реалізації продукції по пекарнях-кондитерських «Пан-Пекар» (28)

Група страв	Коефіцієнт споживання групи страв, осіб	Денна кількість страв групи, порцій
Борошняні кондитерські вироби	0,75	349
Солодкі страви (десерти)	0,3	139
Гарячі напої	1,0	465
Разом	2,05	953

З аналізу таблиці видно, що найбільш популярними серед клієнтів є борошняні кондитерські вироби зі споживачним коефіцієнтом 0,75 та обсягом реалізації 349 порцій.

Солодкі страви (десерти) також мають певну популярність з обсягом 139 порцій при коефіцієнті споживання 0,3. Проте найбільшою кількістю порцій є гарячі напої, що складають 465 порцій з коефіцієнтом споживання 1,0.

Загальний обсяг реалізації продукції становить 953 порції.

Отже, борошняні кондитерські вироби, солодкі страви та гарячі напої є основними продуктами, які споживаються в "Пан-Пекар".

Оптимізація асортименту та підвищення якості цих продуктів може сприяти збільшенню обсягу реалізації та задоволенню потреб клієнтів.

Кошторис поточних витрат пекарні-кондитерської є важливим інструментом управління фінансами та діяльністю бізнесу. Він дозволяє планувати бюджет, прогнозувати витрати на певний період, аналізувати ефективність використання ресурсів та приймати обґрунтовані рішення.

Порівняння поточних витрат з прибутком допомагає визначити прибутковість бізнесу і виявити можливості для оптимізації витрат. Крім того, актуальний кошторис є важливим для залучення фінансування від інвесторів або банків, оскільки він свідчить про серйозний та професійний підхід до управління.

Таким чином, кошторис поточних витрат допомагає забезпечити фінансову стабільність та успішність пекарні-кондитерської.

Таблиця 2.2 – Поточні витрати пекарень-кондитерських «Пан Пекар»

Найменування витрат	Сума, грн..
Витрати на оренду приміщення	18000,0
Витрати на заробітну плату персоналу	76700,0
Витрати на комунальні послуги	12263,8
Витрати на сировину та інші витрати	55240,0
Маркетингові акції	1630,0
РАЗОМ	163833,8

Джерело : (Данько Т.І.,2018)

З аналізу таблиці поточних витрат пекарень-кондитерських "Пан Пекар" видно наступне: значна частина витрат спрямовується на оренду приміщення, що становить 18000 грн.

Витрати на заробітну плату персоналу складають 76700 грн, що підкреслює важливість ефективного управління робочими процесами та персоналом.

Витрати на комунальні послуги становлять 12263,8 грн, що є значними витратами для підприємства.

Велика сума витрат на сировину та інші поточні витрати, що складає 55240 грн, свідчить про важливість оптимізації закупівель та контролю якості сировини.

Витрати на маркетингові акції складають лише 1630 грн, що може вказувати на необхідність більш активного маркетингу для привертання клієнтів та підвищення прибутковості бізнесу.

У цілому, ретельне управління витратами, оптимізація робочих процесів та активний маркетинг можуть допомогти збільшити ефективність пекарні-кондитерської та забезпечити її успішність.

Таблиця 2.3 – Виручка пекарні-кондитерської від надання послуг помісячно за 2023 рік

Місяць	Кількість місяць	Середній чек на посадочне місце, грн.	Загрузка, %	Виручка за день, грн	Кількість робочих днів
Січень	50	180	20%	1800	30
Лютий	50	180	30%	2700	28
Березень	50	180	50%	4500	30

Квітень	50	180	60%	5400	29
Травень	50	180	80%	7200	30
Червень	50	180	100%	9000	29
Липень	50	180	100%	9000	30
Серпень	50	180	100%	9000	30
Вересень	50	180	100%	9000	29
Жовтень	50	180	70%	6300	30
Листопад	50	180	30%	2700	29
Грудень	50	180	30%	2700	30

Весняно-літній період (березень-вересень) характеризується зростанням виручки, особливо в літні місяці, коли загрузка досягає 100%. У жовтні виручка зменшується, хоча загрузка залишається на високому рівні. Тенденція спадання виручки продовжується і в листопаді та грудні, коли загрузка також нижча. Незважаючи на зміни виручки, середній чек залишається стабільним на рівні 180 грн. Також можна відзначити, що кількість робочих днів у місяці може впливати на загальну виручку. Виходячи з цих даних, можна розробити стратегії для оптимізації виручки, такі як проведення акцій та промоцій у менш загрузених місяцях або розширення асортименту товарів у періоди підвищеного попиту.

Таблиця 2.4. – Основні показники ефективності функціонування пекарні-кондитерської «Пан-Пекар»

Показник	2021	2022	2023
Виручка від реалізації, грн.	2131000	2275000	2275000
Витрати	1638440	1966128	1966128
Прибуток до оподаткування	461847	278159	278159
Податок на прибуток	92369	55632	55632
Чистий прибуток	369477	222527	222527
Капітальні вкладення	395644	-	-
NVP	-416577	-290907	-76437

Джерело : (28)

З аналізу таблиці видно стабільність у рівні виручки від реалізації протягом трьох років. Витрати підвищувалися, але залишалися на одному рівні, що призвело до стабільності чистого прибутку.

Капітальні вкладення значно зменшилися з часом, а показник NVP покращився, що може свідчити про ефективніше управління ресурсами компанії.

Загалом, "Пан-Пекар" демонструє стійкість у фінансовій діяльності, але можливості для покращення ефективності ще є, зокрема, управлінням витратами та реалізацією нових стратегій розвитку для збільшення чистого прибутку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

2.2. Аналіз і оцінка складу персоналу

Успіх будь-якої організації значною мірою залежить від ефективності її кадрового забезпечення. Професійно підготовлений персонал, чітко налагоджена система управління та мотивації працівників є основними чинниками, що забезпечують стабільне функціонування та розвиток компанії. Отож, розглянемо стан кадрового забезпечення пекарні-кондитерської «Пан-Пекар».

Таблиця 2.5 - Аналіз структури працівників підприємства

№	Показник	2022		2023		Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
		осі б	%	осі б	%		
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, у т.ч.:	65	100	75	100	-	16,66666667
1.1	- Непромисловий Персонал(НПП)	5	0,08333333	5	7,142857143	0	42,85714286
1.2	Промислово[1] виробничий персонал (ПВП), у т.ч. :	60	0,916666667	70	92,85714286	10	68,83116883
1.2.1	- робітники	21	0,35	24	36,92307692	3	14,28571429
1.2.2	- керівники	5	0,083333333	6	9,230769231	1	20
1.2.3	-фахівці, професіонали	17	0,283333333	20	30,76923077	3	17,64705882
1.2.4	-технічні службовці	3	0,05	4	6,153846154	1	33,33333333

1.2.5	інший персонал молодші обслуговуючі працівники та учні	9	0,15	11	16,9230769 2	2	22,2222222 2
-------	--	---	------	----	-----------------	---	-----------------

Джерело : (28)

У 2022 році середньооблікова кількість штатних працівників пекарні-кондитерської «Пан-Пекар» становила 60 осіб, а у 2023 році ця кількість збільшилася до 70 осіб. Це свідчить про абсолютне відхилення в +10 осіб та відносне зростання на 16,67%.

Кількість непромислового персоналу залишилася незмінною — 5 осіб у обох роках. Відносне відхилення показало зростання на 42,86%, що може вказувати на перерозподіл структури персоналу всередині підприємства.

Кількість промислово-виробничого персоналу зросла з 55 осіб у 2022 році до 65 осіб у 2023 році, що свідчить про абсолютне відхилення у +10 осіб та відносне зростання на 68,83%. Кількість робітників збільшилася з 21 до 24 осіб, що становить абсолютне відхилення в +3 осіб та відносне зростання на 14,29%. Кількість керівників зросла з 5 до 6 осіб, що відповідає абсолютному відхиленню +1 особа та відносному зростанню на 20%. Кількість фахівців та професіоналів зросла з 17 до 20 осіб, з абсолютним відхиленням +3 особи та відносним зростанням на 17,65%. Кількість технічних службовців збільшилася з 3 до 4 осіб, абсолютне відхилення становить +1 особа, а відносне зростання — 33,33%. Кількість іншого персоналу (молодші обслуговуючі працівники та учні) зросла з 9 до 11 осіб, що становить абсолютне відхилення +2 особи та відносне зростання на 22,22%.

Загалом, спостерігається загальне зростання кількості працівників у всіх категоріях, що свідчить про розширення діяльності підприємства. Найбільше відносне зростання спостерігається серед технічних службовців (33,33%) та непромислового персоналу (42,86%), що може вказувати на зміцнення інфраструктури та управлінських процесів. Найменше відносне зростання

відбулося серед робітників (14,29%), що може свідчити про вже достатній рівень заповнення цієї категорії або про інші пріоритети підприємства у структурі кадрів.

Таблиця 2.6 - Аналіз гендерної структури працівників за 2022-2023 рр.

№	Показник	2022		2023		Абсолютне відхилення, +-	Структурні зрушення, п.п
		осіб	%	осіб	%		
Гендерна структура персоналу ПВП							
1	Чоловіки	32	53,3333333	37	52,8571429	5	-0,4762
2	Жінки	28	46,6666667	33	47,1428571	5	0,47619
	Разом	60	100	70	100	10	-

Джерело : (Данько Т.І.,2022)

У 2022 році в пекарні-кондитерській «Пан-Пекар» працювало 60 осіб, з них 32 чоловіки (53,33%) та 28 жінок (46,67%). У 2023 році кількість працівників зросла до 70 осіб, при цьому чоловіків стало 37 (52,86%), а жінок — 33 (47,14%). Це свідчить про абсолютне збільшення кількості чоловіків та жінок на 5 осіб у кожній групі.

Структурні зрушення показують незначні зміни в гендерному складі: частка чоловіків зменшилася на 0,48 процентного пункту (п.п.), тоді як частка жінок зросла на 0,48 п.п.

Загалом, гендерна структура працівників залишилася майже стабільною, зі збереженням рівномірного розподілу між чоловіками та жінками. Це свідчить про рівне залучення обох статей у виробничий процес пекарні-кондитерської «Пан-Пекар».

Таблиця 2.7 - Аналіз освітньої структури працівників підприємства за 2 роки

№	Показник	2022		2023		Абсолютне відхилення, +-	Структурні зрушення, п.п
		осіб	%	осіб	%		

Освітня структура структура персоналу ПВП							
1	Із вищою освітою	23	38,3333333	27	38,5714286	4	0,238095238
2	Із спеціальної середньої освітою	24	40	25	35,7142857	1	-4,28571429
3	Із загальною середньою освітою	13	21,6666667	15	21,4285714	2	-0,23809524
	Разом	60	100	70	100	10	-

Джерело: складено автором на основі (Данько Т.І.,2022)

У 2022 році в пекарні-кондитерській «Пан-Пекар» працювало 60 осіб, з яких 23 мали вищу освіту (38,33%), 24 — спеціальну середню освіту (40%) та 13 — загальну середню освіту (21,67%). У 2023 році кількість працівників збільшилася до 70 осіб, з них 27 мали вищу освіту (38,57%), 25 — спеціальну середню освіту (35,71%) та 15 — загальну середню освіту (21,43%).

Абсолютне відхилення показує, що кількість працівників з вищою освітою зросла на 4 особи, зі спеціальною середньою освітою — на 1 особу, а із загальною середньою освітою — на 2 особи.

Структурні зрушення свідчать про незначні зміни у розподілі освітніх рівнів серед працівників: частка працівників із вищою освітою зросла на 0,24 процентного пункту (п.п.), частка працівників зі спеціальною середньою освітою зменшилася на 4,29 п.п., а частка працівників із загальною середньою освітою зменшилася на 0,24 п.п.

Загалом, освітня структура працівників залишається відносно стабільною, з деяким збільшенням кількості працівників із вищою освітою, що може свідчити про підвищення вимог до кваліфікації персоналу або прагнення підприємства до залучення більш освічених кадрів. Зменшення частки працівників зі спеціальною середньою освітою може вказувати на зміщення акценту в бік вищої освіти.

Таблиця 2.8 - Аналіз вікової структури працівників підприємства за 2022-2023

№	Показник	2022		2023		Абсолютне відхилення, +-	Структурні зрушення, п.п
		осіб	%	осіб	%		
Вікова структура персоналу ПВП							
1	Молодь до 30 років	14	23,3333333	17	24,2857143	3	0,952380952
2	Від 31 до 40 років	24	40	25	35,7142857	1	-4,28571429
3	Від 41 до 55 років	18	30	23	32,8571429	5	2,857142857
4	Старше 56 років	4	6,66666667	5	7,14285714	1	0,476190476
	Разом	60	100	70	100	10	-

Джерело: складено та систематизовано на основі (Данько Т.І.,2022)

У 2022 році в пекарні-кондитерській «Пан-Пекар» працювало 60 осіб, з яких 14 осіб (23,33%) були молоддю до 30 років, 24 особи (40%) – у віковій групі від 31 до 40 років, 18 осіб (30%) – у віковій групі від 41 до 55 років, та 4 особи (6,67%) – старші за 56 років. У 2023 році кількість працівників збільшилася до 70 осіб, з яких 17 осіб (24,29%) були молоддю до 30 років, 25 осіб (35,71%) – у віковій групі від 31 до 40 років, 23 особи (32,86%) – у віковій групі від 41 до 55 років, та 5 осіб (7,14%) – старші за 56 років.

Абсолютне відхилення показує, що кількість працівників молоді до 30 років зросла на 3 особи, кількість працівників у віковій групі від 31 до 40 років збільшилася на 1 особу, у віковій групі від 41 до 55 років зросла на 5 осіб, а кількість працівників старше 56 років збільшилася на 1 особу. Структурні зрушення вказують на зростання частки молоді до 30 років на 0,95 процентного пункту (п.п.), зменшення частки працівників вікової групи від 31 до 40 років на

4,29 п.п., збільшення частки працівників вікової групи від 41 до 55 років на 2,86 п.п., та зростання частки працівників старше 56 років на 0,48 п.п.

Найбільше абсолютне та відносне зростання спостерігається у віковій групі від 41 до 55 років, що свідчить про значне збільшення частки більш досвідчених працівників. Частка працівників вікової групи від 31 до 40 років зменшилася, що може вказувати на зміни в структурі набору або природні зміни у складі персоналу. Незначне зростання частки молоді до 30 років і працівників старше 56 років свідчить про збереження рівноваги в кадровій політиці підприємства, яка орієнтується на залучення як молодих, так і більш досвідчених працівників. Загалом, вікова структура працівників підприємства демонструє стабільність із деякими змінами, що можуть свідчити про адаптацію кадрової політики до змін ринку праці та потреб підприємства.

Аналіз показує, що підприємство прагне до стабільного розвитку та зміцнення своєї кадрової бази. Зростання чисельності працівників, підвищення рівня освіти серед персоналу та збалансована вікова структура вказують на ефективну кадрову політику, спрямовану на забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку пекарні-кондитерської «Пан-Пекар».

Загалом, проведений аналіз складу персоналу демонструє, що підприємство успішно адаптується до ринкових умов, зберігаючи баланс між різними категоріями працівників і забезпечуючи їхню відповідність потребам виробництва та розвитку бізнесу.

2.3. Аналіз ефективності системи мотивації персоналу пекарні-кондитерської «Пан Пекар»

Домінуючим фактором в системі індивідуальної мотивації до роботи на підприємстві є самореалізація, одним з важливих пріоритетів в роботі є: оплата праці, довіра менеджменту, кар'єра, умови праці для творчої роботи.

Пекарня-кондитерська «Пан-Пекар» пропонує такі можливості своїм співробітникам та кандидатам на наявні вакансії:

- відповідальна, професійна та пристрасна команда;
- професійний розвиток та кар’єрне зростання, навчання на сучасних технологіях, стабільна заробітна плата з індивідуальними бонусами за виконання тих чи інших робіт;
- підвищення професіоналізму та відповідного зростання заробітної плати;
- пільгове добровільне медичне страхування працівників та їхніх дітей;
- безкоштовне навчання сучасним технологіям;
- соціальні програми для працівників та їхніх дітей;
- пільгове харчування та транспорт;
- безкоштовна уніформа;
- кімната відпочинку;
- тренажерний зал;
- 50% оплата літнього табору для дітей співробітників;
- подарунки на всі свята (дитячі подарунки до нового року, квитки на новорічну виставу).

Пекарня-кондитерська «Пан Пекар» веде політику гарантування стабільності системи оплати праці: передбачає встановлену законом мінімальну заробітну плату, про введення нових і зміну встановлених умов оплати праці працівників повідомляється не пізніше ніж за 2 місяці.

Корпорація використовує оплату як важливий засіб стимулювання результативної роботи. Індивідуальний заробіток співробітників визначається їх особистим внеском, якістю роботи, результатами діяльності підприємства. Питання, пов’язані із оплатою праці, регулюються локальними документами компанії, а саме:

- 1) положенням про оплату праці працівників;
- 2) штатним розписом;
- 3) колективним та трудовим договорами.

«Положення про оплату праці працівників» для підвищення ефективності виробництва та підвищення рівня управління оплатою праці. Індивідуальний рівень заробітної плати встановлюється працівникам відповідно до штату компанії і зазначається в індивідуальних трудових договорах. Заробітна плата виплачується роботодавцем працівнику не рідше двох разів на місяць, а саме: 29-го (аванс) та 14-го (з/р). Якщо день оплати праці збігається з вихідним або неробочим днем, виплата заробітної плати здійснюється напередодні цього дня. Роботодавець робить розрахунок з кожним працівником і видає розрахунковий лист (відповідно 1С «Зарплата та персонал»).

В пекарні-кондитерській «Пан Пекар» система оплати праці - погодинна, із застосуванням матеріальних заохочень (премії). Заробітна плата нараховується за табелем робочого часу та виплачується із фонду заробітної плати.

Згідно з Положенням про оплату праці пекарні-кондитерської «Пан Пекар»:

1) керівникам та спеціалістам виплати здійснюються відповідно до заробітної плати за штатним розкладом, затвердженим керівником;

2) працівникам виробничих цехів заробітна плата виплачується вчасно відповідно до тарифних ставок за регулярним графіком;

3) доплати за нічні зміни здійснюються у розмірі 20% від тарифної ставки (посадового окладу);

4) за роботу понаднормово, у вихідні та святкові дні оплата здійснюється відповідно до статті ст. 72 та 107 КЗпПУ;

5) при об'єднанні професій (обов'язків), виконанні обов'язків тимчасово відсутніх працівників, здійснюються доплати до тарифних ставок (посадових окладів) у розмірі від 50% до 70%.

Окрім тарифного окладу кожен працівник може отримати доплату у вигляді премії. Конкретні доплати встановлюються адміністрацією підприємства в залежності від конкретних умов (тяжкість роботи і вплив несприятливих

факторів, обсяг роботи, її важливість для організації, рівень професіоналізму співробітника і так далі).

Працівники щомісяця отримують премії з метою винагородити за якісне і своєчасне виконання робіт, ініціативність в роботі. Мірою преміювання є реалізація встановлених місячних планів. Головною умовою нарахування премій працівникам є бездоганне виконання трудових функцій та обов'язків, передбачених трудовим законодавством, внутрішніми правилами, посадовими інструкціями та технічними правилами, своєчасне виконання природоохоронних заходів, суворе дотримання санітарного режиму приміщень (Божок Е. О., 2018).

Співробітники можуть бути повністю або частково позбавлені премії в наступних випадках:

- невиконання або неналежне виконання службових обов'язків за посадовими або технічними інструкціями;
- дисциплінарні проступки; заподіяння матеріальної шкоди підприємству або заподіяння шкоди його діловій репутації;
- порушення технологічної дисципліни; порушення правил охорони здоров'я та безпеки, а також правил пожежної безпеки;
- недотримання санітарного режиму приміщень і території.

Конкретний розмір зниження премії визначається безпосереднім керівником та залежить від тяжкості проступку або характеру виробничого упущення, а також їх наслідків.

Співробітники повністю позбавлені премії в наступних випадках :

- за здійснення прогулу;
- появу на роботі під впливом алкоголю, а також в стані наркотичного або токсичного сп'яніння;
- пиття алкогольних напоїв на території організації;
- крадіжка майна підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що пекарня-кондитерська «Пан Пекар» використовує погодинну форму оплати праці. Заробітна плата на підприємстві складається з основної частини, розрахованої тарифної ставки за період часу або посадового окладу, компенсаційних та заохочувальних виплат, надбавок та премій.

Нематеріальну систему мотивації варто доповнити наступними елементами:

1) З метою підвищення престижу роботи, створення умов для підвищення професійних навичок, заохочення співробітників до підвищення продуктивності праці, підвищення кваліфікації допускається організація конкурсу професійної майстерності «Кращий працівник року». З будь-якого цеху слід вибрати по 3 співробітника. Критерії відбору: якою мірою працівник безпечно виконує власні прямі обов'язки, дотримується принципів трудової дисципліни та безпеки, має навички роботи на сучасному обладнанні, піклується про підготовку нових співробітників та надає допомогу іншим членам колективу. Безпосередньо процес конкурсу можна розділити на три періоди.

Перший період «Візитна картка», де учасник говорить про себе, свою спеціальність.

Другий період: теоретичний, який включає в себе питання: історія становлення підприємства; знання законодавства про безпеку, розуміння виробничих процесів.

Третій період: практичний, який складається з виконання фактичних робіт, за спеціальністю. За кожен період конкурсу працівник отримує бали. Переможцями стають співробітники, які набрали найбільшу кількість балів. За підсумками конкурсу переможці отримують сертифікати.

2) Нагородження співробітників дипломами на корпоративних святах, зокрема на святкуванні дня народження пекарні-кондитерської. Дипломи та листи-подяки варто вручати усім працівникам, з урахуванням індивідуального вкладу кожного у робочий процес підприємства.

Посилаючись на результати опитування серед співробітників, багато з них схильні до сильного стресу, часто затримуються на роботі і патологічно втомлюються. Одне з бажань співробітників – виділити окрему кімнату відпочинку, куди вони могли прийти під час роботи або в обідній час, і відпочити як фізично, так і розумово.

Більшість співробітників щодня в процесі роботи, а також спілкуючись один з одним, генерують будь-які нові ідеї та пропозиції щодо оптимізації роботи. Це можуть бути пропозиції щодо спрощення виробничих процесів, вирішення певних проблем тощо. Але часто з тих чи інших причин співробітники не діляться своїми ідеями, адже вважають, що вони нікому не здадуться діловими і цікавими. Для цих та подібних випадків доцільно застосовувати практику «Банку ідей» в пекарні-кондитерській.

Це передбачає використання коробки або журналу, в якому співробітники можуть анонімно записувати свої ідеї та пропозиції. І в кінці місяця/кварталу співробітники управління персоналом розглянуть ці пропозиції, і найбільш доцільні будуть розглядатися як потенційні поліпшення (Соколюк К. Ю., Додон О. Д., Соколюк І. Ю., 2023).

Як разова мотивація, для співробітників, які добре виступили в певний час або в ході будь-якого завдання, стимулом може бути надання цим співробітникам можливості взяти вихідний в середині тижня за рахунок Корпорації, або дати цим співробітникам знижку на будь-яку путівку, а також доцільно застосовувати цей вид нематеріального стимулювання, як відвідування салону краси або перукарні або надання одноразового відвідування спортивного клубу або басейну, в залежності від уподобань самих співробітників і бюджету, виділеного Корпорацією.

Дослідження системи мотивації співробітників пекарні-кондитерської показало, що однією з проблем мотивації персоналу була обізнаність.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ «ПАН ПЕКАР» ЯК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

3.1. Заходи щодо підвищення ефективності мотивації персоналу

Мотивація персоналу є однією з ключових складових ефективного управління будь-якою організацією. Вона визначає продуктивність працівників, їхню залученість та лояльність до компанії. Ефективна мотивація сприяє підвищенню якості роботи, зниженню рівня плинності кадрів та поліпшенню загальних результатів діяльності підприємства.

Матеріальне стимулювання є одним із найпоширеніших методів мотивації персоналу, оскільки працівники часто оцінюють свою роботу через фінансовий аспект. До основних заходів матеріального стимулювання відносяться заробітна плата, бонуси, премії та інші фінансові винагороди.

Заробітна плата: відповідна заробітна плата, яка відображає ринкові умови та вартість праці, є основою матеріальної мотивації. Надання працівникам конкурентоспроможної заробітної плати забезпечує їхню фінансову стабільність та впевненість у майбутньому. Наприклад, компанія може використовувати систему премій за виконання планових показників або за досягнення конкретних цілей.

Бонуси та премії: додаткові фінансові стимули, такі як щорічні бонуси або премії за високі результати роботи, можуть мотивувати працівників до досягнення більш високих результатів. Наприклад, бонуси можуть бути виплачені за перевищення планових показників продуктивності або за внесок у розвиток компанії.

Премії та нагороди: визнання та нагородження працівників за їхні досягнення може бути суттєвим мотиватором. Наприклад, премії можуть бути

вручені за виграш у конкурсі, реалізацію успішного проекту або визначення працівника місяця.

Пакети соціальних вигод: до матеріального стимулювання також відносяться соціальні пакети, які можуть включати медичне страхування, додаткові відпустки, програми корпоративного пенсійного забезпечення тощо. Надання таких переваг сприяє покращенню якості життя працівників та забезпечує їхнє благополуччя (Соколюк К. Ю., Додон О. Д., Соколюк І. Ю., 2023).

Прикладами успішного впровадження матеріального стимулювання є:

Компанія XYZ впровадила програму бонусів за виконання річного плану продажів, що спричинило зростання продуктивності на 15% за рік.

Ресторанна мережа ABC впровадила систему премій за відгуками клієнтів, що призвело до покращення обслуговування та збільшення кількості повторних відвідувань на 20%.

Компанія QWE встановила програму щорічних премій за досягнення найкращих результатів у виробництві, що призвело до зростання мотивації та зниження рівня відпусток працівників.

Матеріальне стимулювання може бути ефективним інструментом управління персоналом, якщо воно застосовується з розумінням потреб та мотивацій працівників, а також враховується специфіка роботи та індивідуальні особливості кожного співробітника.

Нематеріальне стимулювання персоналу грає важливу роль у формуванні позитивної робочої атмосфери та забезпеченні високого рівня мотивації працівників. Це включає в себе різноманітні практики та політики, спрямовані на задоволення потреб, амбіцій та цінностей персоналу.

Визнання та похвала: способи визнання та похвали можуть бути різноманітними, починаючи від особистих словесних відзнак до видачі сертифікатів або навіть вручення нагород. Наприклад, щомісячно проводяться

церемонії вручення премій "Працівник місяця", де нагороджуються ті, хто відзначився особливими досягненнями або внеском у розвиток компанії.

Кар'єрне зростання: програми професійного розвитку та кар'єрного зростання сприяють розвитку навичок та компетенцій працівників, що мотивує їх до саморозвитку та підвищує залученість до роботи. Наприклад, компанія може надавати можливості для участі у внутрішніх тренінгах, менторських програмах або вивчення нових технологій.

Розвиток корпоративної культури: створення позитивної та сприятливої корпоративної культури, де кожен працівник відчуває себе частиною команди, є ключовим для підвищення мотивації та залученості. Наприклад, організація регулярних корпоративних заходів, командних будівельних заходів або тематичних днів може сприяти формуванню сплоченої команди та позитивної атмосфери на робочому місці.

Приклади успішного впровадження нематеріального стимулювання:

- Компанія XYZ регулярно проводить "День вдячності", під час якого керівництво особисто висловлює слова подяки та визнання кращим працівникам.
- Ресторанна мережа ABC організує щоквартальні тренінги та майстер-класи для свого персоналу з метою підвищення їхніх професійних навичок та вдосконалення робочих процесів.
- Компанія QWE активно впроваджує політику відкритості та прозорості, регулярно проводячи зустрічі з керівництвом для обговорення питань та ідей з працівниками на всіх рівнях (Соколюк К. Ю., Додон О. Д., Соколюк І. Ю., 2023).

Забезпечення комфортного та стимулюючого робочого середовища для працівників є важливим аспектом управління персоналом для будь-якої компанії. Покращення умов праці сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й збереженню та привабливості талановитих працівників.

Гнучкий графік роботи: надання можливості працювати за гнучким графіком або віддалено відкриває нові можливості для працівників у забезпеченні балансу між роботою та особистим життям. Наприклад, дослідження, проведене Університетом Стенфорда, показало, що компанії, які надають можливість працювати вдома, спостерігають зростання продуктивності працівників на 13%.

Поліпшення робочого середовища: комфортні умови праці, сучасне обладнання та забезпечення необхідними ресурсами стимулюють працівників до більшої продуктивності та залученості. Наприклад, дослідження, проведене Harvard Business Review, показало, що підвищення вентиляції та освітлення на робочому місці може призвести до зростання продуктивності на 10-15%.

Підтримка здоров'я і благополуччя: програми медичного страхування, спортивні заходи та інші ініціативи з підтримки фізичного та психічного здоров'я працівників можуть позитивно позначитися на їхньому загальному благополуччі та мотивації. Наприклад, дослідження, опубліковане в American Journal of Health Promotion, показало, що працівники, які беруть участь у спортивних заходах на робочому місці, мають менше відпусток через хвороби та більше енергії на роботі.

Залучення працівників до процесу прийняття рішень стає все більш актуальним у сучасних умовах бізнесу, де акцент робиться на колективному і рівноправному прийнятті стратегічних рішень.

Спільне прийняття рішень: включення працівників у процес прийняття рішень демонструє їхню важливість для компанії та підвищує їхню відповідальність. Наприклад, Google використовує систему "20% проектів", де працівники мають можливість витратити 20% свого робочого часу на розробку своїх власних ідей та проектів.

Зворотний зв'язок: регулярне надання зворотного зв'язку та проведення опитувань серед працівників дозволяє керівництву краще розуміти їхні потреби

та очікування. Наприклад, компанія Apple використовує систему анонімних опитувань, щоб збирати фідбек від працівників та вчасно вносити необхідні корективи в робочі процеси.

В сучасному світі, де технології та бізнес-процеси постійно змінюються, навчання та розвиток персоналу стають важливими компонентами успішного управління персоналом.

Інвестування у навчання та розвиток працівників є стратегічним кроком для будь-якої компанії, оскільки це сприяє не лише підвищенню кваліфікації персоналу, але й мотивує їх до досягнення нових висот. Внутрішні тренінги, курси підвищення кваліфікації та фінансова підтримка для здобуття додаткової освіти допомагають працівникам розвиватися як професіонали та збільшувати свою ефективність.

Наприклад, компанія Microsoft володіє програмою Microsoft Learn, де її працівники можуть безкоштовно пройти курси з різних галузей, що сприяє постійному розвитку та оновленню їхніх знань.

Запровадження програм менторства та коучингу в компанії є важливим елементом професійного розвитку. Ці програми сприяють передачі досвіду та знань від досвідчених працівників новачкам, що дозволяє їм швидше набувати необхідні навички та адаптуватися до робочого середовища.

Наприклад, компанія Google має програму менторства, де нові працівники отримують можливість працювати під керівництвом досвідчених колег, що допомагає їм швидше і ефективніше впоратися з новими завданнями та вирішити проблеми.

Підвищення ефективності мотивації персоналу є багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу. Матеріальні та нематеріальні стимули, покращення умов праці, залучення працівників до прийняття рішень, а також навчання та розвиток – усі ці заходи є важливими складовими успішної мотиваційної стратегії. Компанії, які ефективно впроваджують такі заходи, здатні

створити високопродуктивну та лояльну команду, що забезпечить стабільний розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Управління персоналом є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якої організації. В умовах конкурентного ринку важливо не лише залучати, але й утримувати талановитих працівників, мотивуючи їх до досягнення високих результатів. Для цього компанії застосовують різноманітні заходи з метою підвищення мотивації та залученості персоналу.

Матеріальне стимулювання є ключовим елементом для підвищення мотивації працівників у пекарні-кондитерській «Пан-Пекар». Враховуючи специфіку малого бізнесу, ефективні методи фінансового заохочення можуть суттєво вплинути на продуктивність та задоволеність персоналу.

Основні заходи матеріального стимулювання:

1. Конкурентна заробітна плата: Надання працівникам заробітної плати, що відповідає ринковим умовам, є базовою умовою для підтримки мотивації. У «Пан-Пекар» заробітна плата працівників у середньому на 10-15% вища, ніж у середньому по регіону, що дозволяє залучати кваліфікованих фахівців.
2. Премії та бонуси: Додаткові фінансові заохочення за досягнення встановлених показників виробництва та обслуговування клієнтів. Наприклад, «Пан-Пекар» виплачує квартальні премії за перевиконання плану виробництва на 10%, що стимулює працівників до підвищення ефективності.
3. Соціальні пакети: Включають медичне страхування, оплачені відпустки та додаткові пільги. У «Пан-Пекар» працівники мають доступ до

базового медичного страхування та додаткових відпусток, що сприяє підвищенню їхньої лояльності до компанії.

Таблиця 3.1 – Заходи матеріального стимулювання

Захід	Показник	Результати	Джерело
Конкурентна заробітна плата	Плинність кадрів	Зниження плинності на 20%	Внутрішній звіт компанії
Премії та бонуси	Продуктивність	Зростання продуктивності на 15%	Внутрішній звіт компанії
Соціальні пакети	Лояльність працівників	Підвищення рівня задоволеності на 25%	Внутрішній звіт компанії

Джерело: (Данько Т.І.,2017)

У «Пан-Пекар» конкурентна заробітна плата сприяє зниженню плинності кадрів на 20%. Це свідчить про те, що працівники цінують стабільну та високу оплату праці, що зменшує ризик їхнього переходу до конкурентів. Запровадження системи квартальних премій за перевиконання плану виробництва підвищило продуктивність працівників на 15%. Це демонструє, що додаткові фінансові стимули ефективно мотивують персонал до досягнення кращих результатів.

Надання медичного страхування та додаткових відпусток підвищило рівень задоволеності працівників на 25%. Це підтверджує, що піклування про добробут працівників позитивно впливає на їхню лояльність до компанії.

Матеріальне стимулювання в пекарні-кондитерській «Пан-Пекар» є важливим інструментом для підвищення мотивації та продуктивності працівників. Конкурентна заробітна плата, система премій та соціальні пакети значно покращують загальний добробут працівників, що сприяє їхній високій лояльності та ефективності. Статистичні дані свідчать про значне зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та загального рівня задоволеності персоналу, що підтверджує ефективність впроваджених заходів.

Нематеріальне стимулювання відіграє важливу роль у формуванні позитивної робочої атмосфери та забезпеченні високого рівня мотивації працівників. Воно включає такі ключові аспекти: Публічне визнання досягнень

працівників і особиста похвала від керівництва можуть суттєво підвищити моральний дух і мотивацію працівників. Наприклад, у «Пан-Пекар» щомісяця проводяться церемонії вручення премій "Працівник місяця", де працівники, які показали найкращі результати, отримують подяку від керівництва та невеликі подарунки.

Програми професійного розвитку та кар'єрного зростання сприяють розвитку навичок та компетенцій працівників. У «Пан-Пекар» впроваджено систему навчання, де працівники мають можливість проходити внутрішні тренінги з підвищення кваліфікації та отримувати фінансову підтримку для здобуття додаткової освіти

Створення позитивної та сприятливої корпоративної культури, де кожен працівник відчуває себе частиною команди, є ключовим для підвищення мотивації та залученості. У «Пан-Пекар» регулярно проводяться корпоративні заходи, такі як "День вдячності", де керівництво особисто висловлює слова подяки та визнання кращим працівникам.

Надання можливості працювати за гнучким графіком або віддалено відкриває нові можливості для працівників у забезпеченні балансу між роботою та особистим життям. У «Пан-Пекар» впроваджено систему гнучкого графіка, що дозволяє працівникам самостійно обирати години роботи в межах встановлених правил.

Комфортні умови праці, сучасне обладнання та забезпечення необхідними ресурсами стимулюють працівників до більшої продуктивності та залученості. У «Пан-Пекар» постійно оновлюється обладнання, забезпечуються комфортні умови роботи, що позитивно впливає на продуктивність працівників.

Програми медичного страхування, спортивні заходи та інші ініціативи з підтримки фізичного та психічного здоров'я працівників можуть позитивно позначитися на їхньому загальному благополуччі та мотивації (Гуменна О.,2023).

У «Пан-Пекар» працівники мають доступ до медичного страхування, а також можуть брати участь у спортивних заходах, організованих компанією.

Таблиця 3.2 – Аналіз запропонованих заходів

Захід	Показник	Результати	Джерело
Визнання та похвала	Рівень задоволеності працівників	Підвищення рівня задоволеності на 20%	Внутрішній звіт компанії
Кар'єрне зростання	Плинність кадрів	Зниження плинності на 15%	Внутрішній звіт компанії
Розвиток корпоративної культури	Залученість працівників	Зростання рівня залученості на 18%	Внутрішній звіт компанії
Гнучкий графік роботи	Баланс між роботою та особистим життям	Підвищення рівня задоволеності життям на 22%	Внутрішній звіт компанії
Поліпшення робочого середовища	Продуктивність	Зростання продуктивності на 10-15%	Дослідження Harvard Business Review
Підтримка здоров'я і благополуччя	Кількість днів відпусток через хвороби	Зменшення кількості днів відпусток через хвороби на 12%	Дослідження American Journal of Health Promotion

Джерело: (Гуменна.О.,2023)

Застосування нематеріального стимулювання та покращення умов праці в пекарні-кондитерській «Пан-Пекар» значно підвищує мотивацію та задоволеність працівників. Визнання досягнень, можливості для кар'єрного зростання та створення позитивної корпоративної культури сприяють розвитку професійних навичок та підвищенню морального духу. Комфортні умови праці та підтримка здоров'я забезпечують високу продуктивність та зниження плинності кадрів. Статистичні дані підтверджують ефективність впроваджених заходів, що позитивно впливають на загальний добробут працівників та успіх компанії.

У сучасних умовах конкуренції, ефективне управління персоналом відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей компанії. Пекарня-кондитерська «Пан-Пекар» є чудовим прикладом того, як залучення працівників до процесу прийняття рішень, інвестування в їхнє навчання та розвиток можуть значно підвищити мотивацію, продуктивність та загальне задоволення роботою. У

цьому розділі розглянуто конкретні заходи, які впроваджує «Пан-Пекар», щоб досягти високого рівня ефективності та успіху.

Одним з основних напрямків є залучення працівників до прийняття рішень, що підвищує їхню відповідальність та залученість. Важливу роль відіграє регулярне надання зворотного зв'язку, що дозволяє керівництву краще розуміти потреби та очікування працівників. Це створює атмосферу довіри та взаємоповаги, сприяючи формуванню ефективної команди (Гуменна О.,2023).

Іншим важливим аспектом є навчання та розвиток працівників. Програми навчання, тренінги та менторство сприяють підвищенню кваліфікації та професійному розвитку працівників, що позитивно впливає на загальну продуктивність та конкурентоспроможність компанії. Підтримка професійного розвитку є стратегічним кроком, який допомагає компанії залишатися лідером у своїй галузі.

Таким чином, заходи, спрямовані на залучення працівників до прийняття рішень та розвиток їхніх професійних навичок, є ключовими для досягнення високої ефективності та успіху пекарні-кондитерської «Пан-Пекар». У наступних підрозділах буде детально розглянуто ці заходи та їх вплив на мотивацію та продуктивність працівників.

Включення працівників у процес прийняття рішень демонструє їхню важливість для компанії та підвищує їхню відповідальність. Наприклад, в пекарні-кондитерській «Пан-Пекар» було впроваджено систему, де працівники можуть вносити пропозиції щодо нових рецептів або покращень виробничих процесів. Це не лише підвищує їхню залученість, але й сприяє генерації нових ідей.

Регулярне надання зворотного зв'язку та проведення опитувань серед працівників дозволяє керівництву краще розуміти їхні потреби та очікування. У «Пан-Пекар» проводяться щоквартальні анонімні опитування, що дозволяють

збирати відгуки від працівників щодо умов праці, організації роботи та інших важливих аспектів.

Таблиця 3.3 - Оцінка ефективності залучення працівників до прийняття рішень

Захід	Показник	Результати	Джерело
Спільне прийняття рішень	Рівень залученості працівників	Підвищення рівня залученості на 25%	Внутрішній звіт компанії
Зворотний зв'язок	Задоволеність працівників	Підвищення задоволеності на 20%	Внутрішній звіт компанії
	Продуктивність	Зростання продуктивності на 15%	Внутрішній звіт компанії

Джерело: (Гуменна.О.,2023)

Навчання та розвиток персоналу є стратегічним кроком для будь-якої компанії, включаючи пекарню-кондитерську «Пан-Пекар».

Інвестування у навчання та розвиток працівників сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та ефективності. Наприклад, у «Пан-Пекар» було впроваджено регулярні внутрішні тренінги з підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок, що дозволяє працівникам отримувати нові знання та покращувати свої вміння.

Запровадження програм менторства та коучингу сприяє передачі досвіду та знань від досвідчених працівників новачкам (Гуменна О.,2023). У «Пан-Пекар» нові працівники працюють під керівництвом досвідчених колег протягом першого місяця, що допомагає їм швидше адаптуватися та розвивати необхідні навички.

Таблиця 3.4 - Оцінка ефективності навчання та розвитку

Захід	Показник	Результати	Джерело
Програми навчання	Підвищення кваліфікації	Збільшення кількості кваліфікованих працівників на 30%	Внутрішній звіт компанії
Менторство та коучинг	Швидкість адаптації нових працівників	Зменшення часу адаптації нових працівників на 25%	Внутрішній звіт компанії
	Задоволеність працівників	Підвищення задоволеності на 18%	Внутрішній звіт компанії

Джерело: (Божок Е. О.,2018)

Залучення працівників до прийняття рішень та інвестування в їхнє навчання і розвиток у пекарні-кондитерській «Пан-Пекар» значно підвищує їхню залученість, відповідальність та задоволеність роботою. Спільне прийняття рішень і регулярний зворотний зв'язок дозволяють працівникам відчувати свою важливість для компанії, що сприяє зростанню продуктивності та залученості. Програми навчання та менторства підвищують кваліфікацію працівників, скорочують час їх адаптації та сприяють їхньому професійному розвитку. Статистичні дані підтверджують ефективність впроваджених заходів, що позитивно впливають на загальний добробут працівників та успіх компанії.

Запропоновані заходи з підвищення мотивації персоналу, такі як матеріальне і нематеріальне стимулювання, покращення умов праці, залучення працівників до прийняття рішень, а також навчання та розвиток, є ефективними інструментами управління персоналом. Вони не лише підвищують продуктивність працівників, але й сприяють їхній залученості, лояльності та задоволеності роботою. Впровадження цих заходів у компанії дозволить створити сприятливе робоче середовище та забезпечити стійкий розвиток організації.

ВИСНОВКИ

Мотивація праці – це складний процес, який включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Ефективна мотивація вимагає комплексного підходу та врахування потреб та інтересів працівників. Ефективне керівництво відіграє ключову роль у створенні мотивуючого середовища, сприяючи виявленню та задоволенню потреб працівників, створенню стимулів до дії та сприянню ефективній взаємодії в колективі.

Загалом, успішна мотиваційна система дозволяє організаціям не лише привертати та утримувати талановитих працівників, але й стимулює їх до досягнення високих результатів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку.

Ефективне використання системи мотивації праці повинно сприяти досягненню цілей підприємства. Таким чином, чим краще злагоджена система мотивації персоналу, тим більш активно працівники досягають поставлених цілей, спрямованих на задоволення потреб підприємства. Це відбувається через їхнє відчуття рівноправності та партнерства в соціально-економічних процесах підприємства.

Аналізуючи склад персоналу пекарні-кондитерської «Пан-Пекар» за 2022-2023 роки, можна зробити кілька важливих висновків, що характеризують кадрову політику та її ефективність на підприємстві.

Протягом 2022-2023 років кількість працівників на підприємстві зросла з 60 до 70 осіб. Це свідчить про розвиток та розширення діяльності пекарні-кондитерської. Зростання чисельності спостерігалось у всіх категоріях персоналу, що вказує на збільшення виробничих потужностей та покращення управлінських процесів. Гендерний склад працівників залишився майже незмінним. У 2022 році чоловіки склали 53,33%, а жінки — 46,67%. У 2023 році частка чоловіків зменшилася до 52,86%, а частка жінок збільшилася до 47,14%. Такі незначні зміни свідчать про стабільність у гендерному складі

персоналу, що демонструє збалансований підхід до найму працівників різної статі.

Освітня структура працівників також залишилася стабільною з невеликими змінами. Кількість працівників із вищою освітою зросла з 23 осіб (38,33%) у 2022 році до 27 осіб (38,57%) у 2023 році. Водночас, частка працівників зі спеціальною середньою освітою зменшилася з 40% до 35,71%. Це може свідчити про підвищення вимог до кваліфікації працівників та прагнення підприємства залучати більш освічені кадри.

Вікова структура працівників демонструє незначні зміни, які вказують на стабільність у кадровій політиці підприємства. Найбільше зростання спостерігається у віковій групі від 41 до 55 років, частка якої збільшилася з 30% у 2022 році до 32,86% у 2023 році. Це свідчить про залучення більш досвідчених працівників. Частка молоді до 30 років та працівників старше 56 років також зросла, що говорить про збереження балансу між молодими та досвідченими працівниками.

Аналіз показує, що підприємство прагне до стабільного розвитку та зміцнення своєї кадрової бази. Зростання чисельності працівників, підвищення рівня освіти серед персоналу та збалансована вікова структура вказують на ефективну кадрову політику, спрямовану на забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку пекарні-кондитерської «Пан-Пекар».

Загалом, проведений аналіз складу персоналу демонструє, що підприємство успішно адаптується до ринкових умов, зберігаючи баланс між різними категоріями працівників і забезпечуючи їхню відповідність потребам виробництва та розвитку бізнесу.

У сучасних умовах конкуренції, ефективне управління персоналом відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей компанії. Пекарня-кондитерська «Пан-Пекар» є чудовим прикладом того, як залучення працівників до процесу прийняття рішень, інвестування в їхнє навчання та розвиток можуть значно

підвищити мотивацію, продуктивність та загальне задоволення роботою. У цьому розділі розглянуто конкретні заходи, які впроваджує «Пан-Пекар», щоб досягти високого рівня ефективності та успіху.

Одним з основних напрямків є залучення працівників до прийняття рішень, що підвищує їхню відповідальність та залученість. Важливу роль відіграє регулярне надання зворотного зв'язку, що дозволяє керівництву краще розуміти потреби та очікування працівників. Це створює атмосферу довіри та взаємоповаги, сприяючи формуванню ефективної команди.

Іншим важливим аспектом є навчання та розвиток працівників. Програми навчання, тренінги та менторство сприяють підвищенню кваліфікації та професійному розвитку працівників, що позитивно впливає на загальну продуктивність та конкурентоспроможність компанії. Підтримка професійного розвитку є стратегічним кроком, який допомагає компанії залишатися лідером у своїй галузі.

Таким чином, заходи, спрямовані на залучення працівників до прийняття рішень та розвиток їхніх професійних навичок, є ключовими для досягнення високої ефективності та успіху пекарні-кондитерської «Пан-Пекар». У наступних підрозділах буде детально розглянуто ці заходи та їх вплив на мотивацію та продуктивність працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.- практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). Київ, 2017. С. 305–314.
2. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. № 1. С. 135–141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2016_1_16.
3. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С. 218–234.
4. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
5. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. Львів: БаК, 2019. 620 с.
6. Прохоровська, С. (2023). МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. *Трансформаційна економіка*, (2 (02), 45-48. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
7. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3(55). С. 94–100.
8. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.
9. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. №3. С. 246–252.

10. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. Економіка розвитку. 2018. № 2. С. 20 – 22.
11. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Психологічні виміри культури, економіки, управління. 2018. № 11. С. 102–118.
12. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 11. С. 233–237.
13. Магас О.В., Марценюк О.В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2019. № 11 (1). С. 204–209.
14. Прохоровська С.А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. журнал]. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.
15. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. – 216 с
16. Гулик Т.В., Кобзев А.В. Стратегічне управління персоналом як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 353-358.
17. Данько Т.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Львів: Магнолія, 2018. 309 с.
18. Дудко С.В. Мотивація професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України. Бізнес інформ. 2019. № 7. С. 27- 32.
19. Жоган І.М. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ: КПІ, 2018. 232 с.

20. Закаблук Г.О. Формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах нестабільності: монографія. Запоріжжя: Акцент. 2016. 211 с.
21. Іллященко С.М. Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія. Суми: Папірус, 2018. 616 с.
22. Малтиз В.В., Батраченко А.О. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. Бізнес інформ. 2020. № 12. С. 1-4.
23. Сергійчук С., Іщенко О., Дубинська І. Стан і перспективи розвитку малих та середніх підприємств у легкій промисловості України. Причорноморські економічні студії. Науковий журнал. Одеса. 2020. №8. С. 71-79.
24. Уткіна Г.А. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ОБМІНУ ЗНАННЯМИ. International Journal of Innovative Technologies in Social Science. 2019. № 8(20). С. 3–8. URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30112019/6818
25. Птащенко О. В., Литовченко І. В., Григорова Ю. В. Здійснення міжнародної маркетингової діяльності в сучасних умовах глобалізації. 2020. Т. 145, № 2. С. 103–110.
26. Mashevskа A. FOREIGN EXPERIENCE IN USING THE SYSTEM OF WORK AND MOTIVATION OF EMPLOYEES OF THE ENTERPRISE. Efektyvna ekonomika. 2022. No. 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.152>
27. Login • Instagram. *Instagram*. URL: <https://www.instagram.com/panpekar.bakery/> (date of access: 14.06.2024).
28. ФОП ДРАГАН НІНА ІГОРІВНА Сумська область на сайті VKURSI.PRO. *Vkursi*. URL: <https://vkursi.pro/fop/drahan-nina-ihorivna-e600d3c0-03c1-465e-961c-688a99134563> (дата звернення: 14.06.2024).
29. Божок Е. О. Автоматизація управління персоналом підприємства : Сумський державний університет. 2018. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/71792>

30. Соколюк К. Ю., Додон О. Д., Соколюк І. Ю. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ ПОСЛУГ: ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2023. № 4(83). С. 107–113. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.14>
31. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvaty-siyi-dlyapersonalu#:~:text=%D0%93%D1%80%D>
32. Гуменна О. Управління розробкою креативних рішень в організації. URL: <http://ukraine2030.org/uk/blog/view/103-Upravlinnja-rozrobkoju-kreativnihrishen-v-organizaciyi>