

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»»

«До захисту допущено»

Директор, к.п.н., доцент
_____ Тетяна ГРЕБЕНИК
(підпис)

«_____» _____ 202__р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми Менеджмент

на тему: **Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності
менеджменту компанії**

Здобувача групи **Мз-01б**
(шифр групи)

 Лебедь Карина Юріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

(підпис)

 Карина ЛЕБЕДЬ

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник **Викладач, к.е.н. Олена ЦИГАНЕНКО**
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Конотоп 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова циклової
комісії «Бакалаврат зі
спеціальності
«Менеджмент»

Ольга ЩЕРБИНА

_____ (підпис)

_____ (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Здобувача групи

спеціальності 073 Менеджмент

Лебедь Карина Юріївна

_____ (прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: ***Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності менеджменту компанії***

Затверджено наказом по КФК СумДУ № ***43-ст*** від « ***06*** » ***березня*** 20 ***24*** р.

2. Термін подання здобувачем завершеної роботи « ***17*** » ***червня*** 20 ***24*** р.

3. Мета кваліфікаційної роботи:

розробка заходів вдосконалення системи мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності менеджменту

3. Вихідні дані до роботи: _____

5. Зміст роботи (перелік основних питань для розроблення):

Розділ 1 ***Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності менеджменту компанії***

Розділ 2 ***Аналіз процесу управління мотивацією праці персоналу ТОВ «Епіцентр-К»***

Розділ 3 ***Розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Епіцентр-К»***

6. Календарний план виконання роботи:

<i>№</i>	<i>Етапи виконання роботи</i>	<i>Терміни виконання</i>	<i>Примітки</i>
1.	Обговорення концепції роботи, затвердження теми	до 22.02.2024	
2.	Складання та узгодження плану кваліфікаційної роботи бакалавра	до 10.03.2024	
3.	Добір та опрацювання інформаційних джерел	до 20.03.2024	
4.	Надання на перевірку 1-го розділу	до 05.04.2024	
5.	Проходження переддипломної практики на підприємстві, розробка конкретних рекомендацій, пропозицій, проектів, моделей управління параметрами розвитку та діяльності підприємства	08.04 – 03.05.2024	
6.	Надання на перевірку 2-го розділу	до 27.05.2024	
7.	Надання на перевірку 3-го розділу	до 10.06.2024	
8.	Усунення зауважень і оформлення роботи	до 17.06.2024	
9.	Перевірка роботи на плагіат	19-20.06.2024	
10.	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	21.06.2024	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	23.06.2024	

8. Дата видачі завдання: «10» березня 2024 р.Керівник ***Викладач, к.е.н. Олена ЦИГАНЕНКО***

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання прийнято до виконання

« » 20 р.

(підпис)

Карина ЛЕБЕДЬ

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

на тему:

Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності менеджменту компанії

(назва кваліфікаційної роботи)

Лебедь Карина Юрївна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

У сучасних умовах розвитку економіки найважливішим фактором конкурентоспроможності та ефективності є не природні та фінансові ресурси, а ресурси людські, тобто люди, їх професійні та особисті якості, їх трудова мораль і прагнення до досягнення поставлених цілей, їх знання та вміння, їх творчі та новаторські здібності. У зв'язку з цим у теорії та практиці управління персоналом велике значення має напрям підвищення ефективності організації – удосконалення процесу управління персоналом на основі посилення мотивації у контексті формування систем стимулів, які спонукають сучасну людину до ефективної, високопродуктивної праці. У сучасних умовах визнання особистих інтересів персоналу як найважливіших актуалізує важливість та значимість проблем мотивації та стимулювання працівників.

Мета дослідження – розробка заходів вдосконалення системи мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності менеджменту компанії.

Поставлена мета визначила необхідність вирішення наступних основних завдань:

- розглянути теоретичні засади формування системи мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності менеджменту компанії;
- визначити зміст і структуру системи мотивації персоналу;
- визначити вплив системи мотивації персоналу на ефективність діяльності компанії;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епіцентр-К»;
- проаналізувати процес управління мотивацією персоналу ТОВ «Епіцентр-К»;
- розробити заходи щодо вдосконалення системи мотивації праці ТОВ «Епіцентр-К».

Об'єктом дослідження є система мотивації праці персоналу ТОВ «Епіцентр-К»

Предметом дослідження виступають відносини, що складаються при вдосконаленні системи мотивації праці персоналу ТОВ «Епіцентр-К».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, КОМПАНІЯ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, МЕНЕДЖМЕНТ, КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ, НАВЧАННЯ

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ	8
1.1 Зміст і структура системи мотивації персоналу	8
1.2 Вплив системи мотивації персоналу на ефективність діяльності компанії	13
2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр-К»	21
2.2 Аналіз процесу управління мотивацією персоналу ТОВ «Епіцентр-К»	25
3 Розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Епіцентр-К»	34
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

ВСТУП

Сучасні компанії стикаються з постійними викликами та змінами, які вимагають від них швидкої адаптації та ефективного управління своїми ресурсами. Важлива роль підвищення ефективності використання персоналу компанії і поліпшенні результатів своєї діяльності належить розробці системи мотивації персоналу. Мотивація виступає основним «двигуном» працівників для досягнення поставлених завдань.

Разом з тим мотивація персоналу є однією з основних проблем, що лежать в основі сталого розвитку будь-якої компанії. Оскільки висока результативність діяльності компанії визначається не тільки тим, як грамотне керівництво розставляє цілі та пріоритети компанії, а й тим, як сумлінно та чесно виконує свою роботу персонал. У свою чергу ефективність роботи персоналу залежить від того, наскільки кожен працівник зацікавлений у досягненні успіху компанії.

Питання вдосконалення системи мотивації персоналу організації є досить актуальним у зв'язку з тим, що в умовах сучасної економіки, де конкуренція на ринку стає дедалі жорсткішою, організації змушені шукати ефективні методи залучення та утримання кваліфікованих співробітників, а також стимулювати їх для досягнення оптимальних результатів трудової діяльності. Організації перебувають у постійному пошуку інструментів та підходів, які сприяють підвищенню рівня мотивації персоналу та підвищенню продуктивності та результативності організації загалом.

Мета дослідження – розробка заходів вдосконалення системи мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності менеджменту компанії.

Поставлена мета визначила необхідність вирішення наступних основних завдань:

- розглянути теоретичні засади формування системи мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності менеджменту компанії;
- визначити зміст і структуру системи мотивації персоналу;

- визначити вплив системи мотивації персоналу на ефективність діяльності компанії;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епіцентр-К»;
- проаналізувати процес управління мотивацією персоналу ТОВ «Епіцентр-К»;
- розробити заходи щодо вдосконалення системи мотивації праці ТОВ «Епіцентр-К».

Об'єктом дослідження є система мотивації праці персоналу ТОВ «Епіцентр-К»

Предметом дослідження виступають відносини, що складаються при вдосконаленні системи мотивації праці персоналу ТОВ «Епіцентр-К».

Інформаційну основу дослідження складають нормативно-правові документи, джерела вітчизняних авторів у галузі формування та вдосконалення мотивації персоналу організації, бухгалтерська та фінансова звітність підприємства ТОВ «Епіцентр-К» за 2020-2022 рр.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади формування системи мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності менеджменту компанії; визначено зміст і структуру системи мотивації персоналу; визначено вплив системи мотивації персоналу на ефективність діяльності компанії.

У другому розділі проведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епіцентр-К» та проаналізовано процес управління мотивацією персоналу ТОВ «Епіцентр-К».

У третьому розділі розроблено заходи щодо вдосконалення системи мотивації праці ТОВ «Епіцентр-К».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ

1.1 Зміст і структура системи мотивації персоналу

Мотивація персоналу є внутрішнім процесом вибору співробітниками певної моделі трудової поведінки під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів для задоволення своїх потреб [16, с. 17]. Під управлінням мотивацією слід розуміти процес надання на співробітників організації зовнішнього впливу, спрямованого стимулювання їх до дотримання певної моделі трудової поведінки задля досягнення цілей і завдань організації.

Важливість управління мотивацією персоналу в даний час обумовлює тим, що ефективність даного напрямку кадрової роботи значною мірою визначають ступінь використання кадрового потенціалу організації, а також ефективність інших напрямів кадрової роботи. Її роль неможливо переоцінити [14, с. 25]. Зокрема, від ефективності управління мотивацією персоналу організації залежить:

- рівень продуктивності праці (виробіток одного співробітника);
- якість праці співробітників (рівень браку);
- стабільність кадрового складу організації (рівень плинності кадрів);
- рівень самостійності співробітників;
- рівень раціоналізаторської та інноваційної активності співробітників;
- розвиток у співробітників бажання до персонального професійного розвитку;
- рівень привабливості організації для кандидатів як роботодавця [4].

Основні функції мотивації праці персоналу представлені на рисунку 1.1.

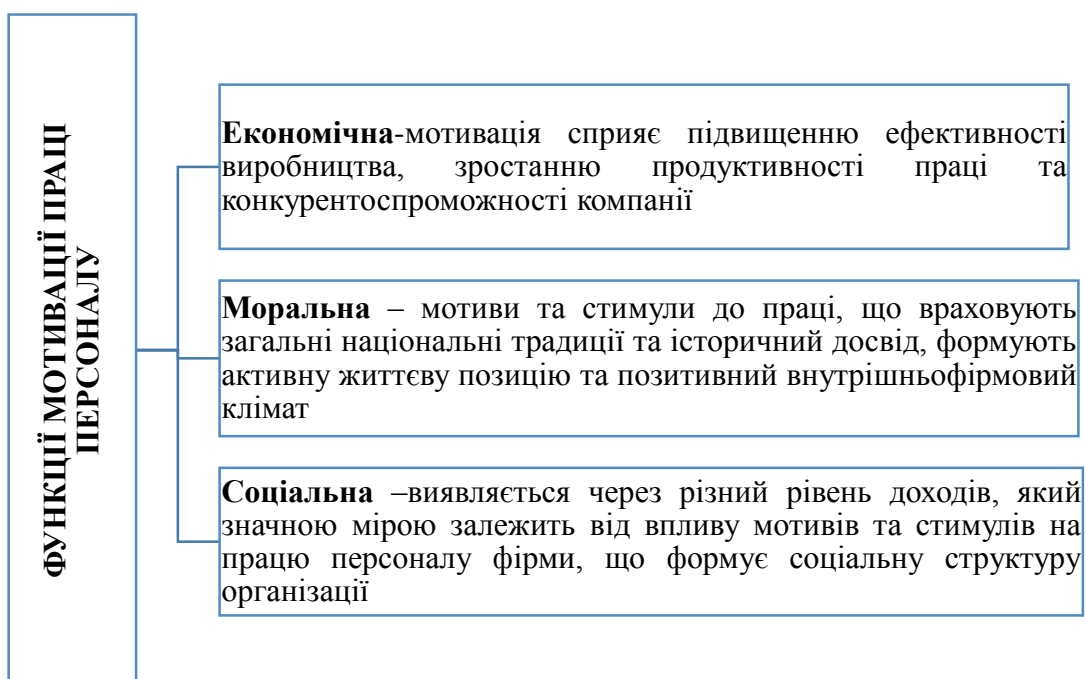


Рисунок 1.1 - Функції мотивації праці персоналу

Також можна відзначити такі принципи мотивації, які наведено на рисунку

1.2



Рисунок 1.2 - Принципи формування системи мотивації персоналу

Формування системи мотивації персоналу є комплексний процес, куди входять кілька етапів, наведених на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 - Етапи формування системи мотивації персоналу [33]

Основні етапи формування системи мотивації персоналу охарактеризовано у таблиці 1.1.

Таблиця 1 - Основні етапи формування системи мотивації персоналу

Етап	Зміст
1	2
Аналіз потреб та очікувань персоналу	включає анкетування, інтерв'ю, опитування або огляди анонімних відгуків співробітників з метою розуміння того, що мотивує персонал і що вони цінують у робочому середовищі
Визначення цілей та стратегій	метою може бути покращення продуктивності, зниження плинності кадрів, розвиток лідерських якостей співробітників та інші завдання, пов'язані із загальною стратегією компанії
Вибір мотиваційних інструментів	система винагород, програми заохочень, можливості професійного розвитку, корпоративні бонуси та інші стимулюючі заходи
Розробка плану мотивації	план має бути чітким, цілеспрямованим та враховувати обмеження бюджету та ресурсів компанії

Продовження таблиці 1.1

1	2
Впровадження та комунікація	забезпечення доступності мотиваційних заходів, інформування співробітників про нові програмні продукти та забезпечення розуміння переваг та умов їх використання
Моніторинг та аналіз результатів	дозволяє оцінити ефективність мотиваційних інструментів, виявити можливі проблеми та внести корективи до системи мотивації, якщо необхідно
Постійне вдосконалення	із зміною потреб персоналу, бізнес-цілей та зовнішніх факторів, може знадобитися адаптація мотиваційних стратегій та інструментів, щоб забезпечити оптимальну мотивацію співробітників та досягнення стратегічних цілей організації

Кожен етап має свою важливість та сприяє розробці ефективної системи мотивації.

Та обставина, що система управління мотивацією істотно впливає на ефективність використання та розвиток кадрового потенціалу організації зумовлює її роль у системі корпоративного управління та управління персоналом [22, с. 129]. В даний час висока ефективність управління мотивацією персоналу є ключем до успішного розвитку будь-якої організації [7]. Основні методи мотивації представлені малюнку рисунку 1.4.

Згідно з рисунком 1.4 за спрямованістю стимулів розрізняють методи негативної та позитивної мотивації. Методи позитивної мотивації характеризуються тим, що вона передбачає при дотриманні певних умов надання співробітникам якихось благ, які вони можуть використовувати для задоволення своїх потреб [7]. Методи другої групи передбачають не надання співробітникам благ, а формування умов, за яких для співробітника в певній ситуації можуть настати несприятливі наслідки [8]. Хоча при управлінні мотивацією персоналу мають застосовуватися методи обох груп, перевага має віддаватися методам позитивної мотивації. Інакше це може чинити несприятливий вплив на стан соціально-психологічного клімату, а також пригнічувати ініціативність співробітників.



Рисунок 1.4 - Основні види механізмів мотивації та стимулювання персоналу

Другою класифікаційною ознакою є спосіб впливу на співробітника. За цією класифікаційною ознакою виокремлюють три види мотивації: нормативна мотивація, що передбачає здійснення на працівників впливу за допомогою видання локальних нормативних актів; примусова мотивація, що передбачає формування для працівників загрози настання несприятливих наслідків [32, с. 29]; непряма мотивація, що передбачає створення умов, які стимулюють працівників до певних дій, дотримання нормативів і певної трудової поведінки.

Таким чином, можна дійти висновку, що управління персоналом являє собою комплексну систему з вибудовування довгострокових та ефективних взаємовідносин із персоналом організації.

"З точки зору сучасного менеджменту розвиток персоналу розглядається як головний резерв підвищення ефективності виробництва" [13, с.231]. Здійснюються три ключові підходи до формування системи управління кадрами

- організаційний, функціональний та інституційний. А ключовими компонентами в системі управління персоналом є планування, нормування та облік праці, маркетинг, навчання, адаптація та соціальний розвиток співробітників.

При цьому важливо зазначити, що система управління кадрами, в рамках діяльності будь-якого економічного суб'єкта, безпосередньо впливає на майбутню прибутковість і конкурентоспроможність організації на ринку.

1.2 Вплив системи мотивації персоналу на ефективність діяльності компанії

Мотивація вважається істотним елементом, що впливає на поведінку і діяльність співробітників, оскільки за кожним вчинком людини стоїть певний мотив.

Мотивований персонал, охоче докладе більше зусиль для виконання завдання, і гідний результат відповідатиме очікуванням. Коли мети досягнуто, це призводить до відчуття задоволеності та задоволення співробітників, створюються позитивний робочий настрій на робочому місці.

Організаційна ефективність описується як здатність організації збирати й використовувати свої обмежені ресурси та цінності для досягнення своїх оперативних цілей у майбутньому [8].

Організаційна ефективність вимірює результат діяльності організації в заданих обставинах. Вона показує, наскільки досягнуто мети.

Існує два методи вимірювання ефективності діяльності організації[15]:

1. Суб'єктивні показники представлені ефективністю, таких показників як зростання продажів, частка ринку, задоволеність співробітників, задоволеність споживачів, розвиток продукту, конкурентна перевага, утримання споживачів та інші.

2. Об'єктивна оцінка представляє грошову ефективність діяльності організації, що отримується на основі використання фінансової інформації такої,

як прибуток, виручка, рентабельність інвестицій, рентабельність власного капіталу і рентабельність активів, ціна акцій, ліквідність і операційна ефективність.

Задоволеність роботою справляє позитивний вплив на продуктивність праці працівника, а не на мотивацію загалом.

Мотивація позитивно впливає на продуктивність працівника, а не на задоволеність роботою. Задоволеність має невелике значення для ефективності роботи співробітників. Мотивація серед допоміжного персоналу більшою мірою сприяє наданню допомоги працівниками один одному.

Самосвідомість та економічні потреби є найбільш важливими елементами, які мотивують персонал в організації. Також зазвичай існує кореляція між мотиваційними факторами та результатами діяльності персоналу.

Таким чином, мотивація важлива як для окремого співробітника, так і для організації. Для співробітників мотивація є найважливішим елементом, що спонукає його до досягнення своїх особистих цілей. Для організації мотивація є важливою для підвищення задоволеності співробітників, оскільки мотивація спонукає людину розширювати свої знання, досліджувати і розкривати всі свої можливості та потенціал, мотивація також веде до ефективного ставлення до праці, швидкої адаптації до змін і більшої креативності персоналу.

Під час розгляду впливу системи мотивації персоналу на розвиток організації необхідно торкнутися системи винагороди, яка є необхідним інструментом, який організація використовує для спрямування мотивації співробітників у бажаних напрямках, таких як підвищення продуктивності праці та підвищення ефективності роботи організації.

В організації система винагороди має суттєвий вплив на персонал, існує доведений взаємозв'язок між системою винагороди організацій і ставленням працівників до праці. Також існує взаємозв'язок між системою винагороди в організації та задоволеністю роботою персоналу.

З метою успішного впливу системи мотивації персоналу на розвиток організації застосовуються такі мотиваційні методи [20], які представлено на рисунку 1.5.

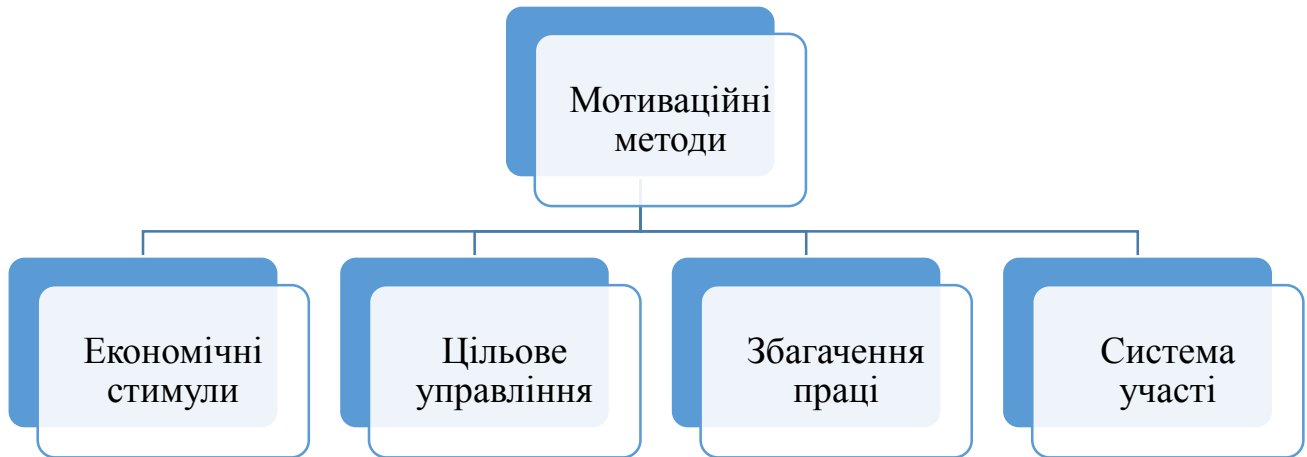


Рисунок 1.5 - Мотиваційні методи

Економічні стимули включають методи фінансового заохочення працівників. Їх особливість у тому, що робочому колективу необхідно засвоїти базові принципи системи організації, а також міри справедливості та достовірності цих принципів.

Цільове управління встановлює певні цілі для окремого співробітника або робочої групи в організації, під час реалізації яких одночасно вирішуються і основні завдання компанії. У разі досягнення цілей у зазначені терміни і за заданих умов працівники заохочуються шляхом виплати премій, збільшення заробітної плати, підвищення на посаді тощо.

Збагачення праці полягає в тому, що працівникам надається можливість отримання більш насиченої, але й більш перспективної роботи. Співробітники організації можуть проявити більше самостійності та свободи в ухваленні рішень, при використанні ресурсів і у виборі трудового розпорядку дня.

Система участі проявляється як в участі співробітників в ухваленні глобальних рішень організації, так і продаж акцій підприємства працівникам,

унаслідок чого вони стають співвласниками і ще більше зацікавлені в успішній діяльності організації.

З метою успішного впливу системи мотивації персоналу на розвиток організації необхідно застосовувати всі чотири методи одночасно, оскільки застосування методів тільки однієї з груп не дає змоги досягти цілей організації. Застосування в організації тільки фінансових і владних видів мотивацій скорочує творчий потенціал співробітників, що перешкоджає якнайшвидшій реалізації планів організації, тому досягти максимальної мотивації співробітників можна завдяки максимальній згуртованості колективу і зміцнення корпоративного командного духу.

Можливість створення для кожного співробітника і загалом для колективу в організації умов, за яких працівники зможуть ефективно поєднувати досягнення особистих цілей, а також вирішення робочих завдань і є ефективно використання процесу мотивації, який позитивно впливає на функціонування організації в цілому.

Мотиваційні процеси та власне мотивація в сучасній системі менеджменту організації відіграють важливу роль. Для досягнення найкращого результату діяльності організації необхідно приділяти велику увагу різнобічній мотивації персоналу організації. Формування чіткої системи мотивації співробітників та її реалізація в організації не тільки об'єктивно необхідна, а й абсолютно реальні для кожного підприємства. Пошук і здійснення стратегії мотивації призведуть до поліпшення якості роботи організації загалом і кожного окремого співробітника, прибутковості бізнесу, зниження витрат і підвищення ефективності організації.

Існує кілька критеріїв, за якими кандидати шукають компанію, у якій вони хочуть працювати [12]:

1. Фінансове питання. Безсумнівно, фінанси продовжують відігравати пріоритетну значимість для співробітників. Дуже важливо застосовувати матеріальне стимулювання, інакше співробітники не зможуть виконувати свою роботу на високому якісному рівні, бо на добровільних засадах мало хто готовий працювати, особливо на початку роботи, ще не маючи лояльності до компанії.

Тому якщо і вимагати понаднормових годин, то обов'язково з доплатою. В іншому разі на вас чекає низький виробіток, який до успіху точно не приведе або навіть віддалить його.

Що має робити компанія, щоб утримати співробітників за цим критерієм? Як мінімум, встановлювати стабільну заробітну плату, як максимум - переглядати її регулярно залежно від інфляції, індивідуальних досягнень кандидата тощо.

2. Кар'єрні сходи. Цей критерій, тобто можливість кар'єрного зростання у компанії, є також важливим. Кожен зі співробітників хоче бачити ясну картину свого майбутнього, хоче ясно бачити свої кроки, які приведуть його до намічених цілей. Кар'єрне зростання має покладатися на особисті досягнення і здібності співробітника. Компанії необхідно розробляти індивідуальний план для працівника, за допомогою якого можна прозоро, чітко визначити, де співробітник перебуває зараз, і через скільки, і за допомогою чого він може піднятися кар'єрними сходами на один щабель і більше.

3. Унікальна корпоративна культура. Тут ідеться про умови роботи, обстановку в офісі, корпоративну культуру тощо.

Роботодавцю необхідно враховувати важливість сім'ї для співробітників, забезпечуючи оптимальний баланс між роботою та особистим життям співробітника. Нині це сильно цінується під час пошуку роботи.

4. Робота, що мотивує. Важливо знати про інтереси співробітників, і приймаючи будь-яке рішення потрібно ставити людей на перше місце.

Роботодавцю необхідно давати можливість співробітникам вести будь-які проекти, або спробувати себе в іншій виробничій функції. Також можна залучити співробітників до корпоративного волонтерства, тому що зараз багатьом важливо відчувати соціальну відповідальність і свою значущість для інших людей, тварин і навколишньої природи.

Таким чином, основними бар'єрами прихильності співробітників компанії є:

- погана інформованість працівників щодо кола значущих питань;

- неефективна система мотивації, недостатня увага керівників до інтересів і цілей співробітників;
- невідповідна заробітна плата;
- відсутність можливості кар'єрного зростання;
- поганий моральний клімат у колективі тощо.

Компаніям слід спочатку виявити бар'єри, які присутні саме в них, і подальшим кроком стане розробка програми дій щодо їх усунення.

Що стане результатом? Відповідь очевидна: продуктивність співробітника збільшиться в рази, якщо правильно побудувати політику, то з'явиться можливість отримувати від співробітників креативні ідеї щодо збільшення ефективності роботи організації. Також добре навчений персонал має важливе значення в самій роботі підприємства, тому що актуальні знання допомагають роботі не стояти на місці.

Як ми бачимо, персонал може виступати вагомою конкурентною перевагою, не дарма останнім часом актуальні роботи з утримання талантів в організації. Але не все так просто, потрібно продумати ідеально кадрову політику, щоб досягти оптимізації в цих процесах. Компанії не обійтися ні без професіоналів, які можуть оцінити здібності співробітників і спрямувати їх у потрібне русло, корисне як для компанії, так і для працівника, ні без інвестицій, щоб розвивати інтелектуальний капітал і стимулювати його.

Тобто, ми можемо зробити висновок про те, що співробітників, які володіють цінним досвідом, талановитих, з високим потенціалом прагнуть залучити, оскільки вони, безумовно, є конкурентною перевагою. Тільки ось організацій багато, а талантів, які справді варті уваги, мало, і їх дуже складно утримати, тому компанії часом навіть не прагнуть вкладати в їхній розвиток, що є вагомою помилкою. У результаті таланти мало прихильні до компанії й орієнтовані лише на побудову своєї кар'єри, і, що важливо зауважити, не тільки всередині компанії [5].

Нині набирає обертів тенденція звільнення молодих людей. В 2021 році зумери (молоді співробітники, люди до 25 років) стали звільнятися частіше, ніж

у попередні два роки [3]. Перед компаніями стоїть питання, які причини цього і як із цим боротися.

Молоді люди в Україні зовсім не бояться звільнитися, нібито «роботи дуже багато».

Пов'язано це насамперед із наслідками нестабільної політичної і економічної ситуації. Після останньої стало дуже багато роботи, пов'язаної з ІТ-сферою. А оскільки багато молодих людей володіють цими навичками, то їхня впевненість у тому, що вони не залишаться без роботи, зростає.

Компанії повинні враховувати особливості поведінки молодого покоління, тому що має місце безліч нюансів. З них, те, що якщо кадри не відчують належного комфорту на робочому місці, то вони за нього триматися не будуть, унаслідок чого або падає ефективність роботи, або ж компанія втрачає співробітника. На сьогоднішній день таким співробітникам вкрай важливо відчувати почуття соціальної відповідальності та бути частиною великої справи. Це можна реалізувати, розвиваючи корпоративне волонтерство в компанії.

Зауважимо, що нині молоді співробітники обирають гнучкий графік. Зумери більш ефективно працюють віддалено, ніж в офісі. За даними Мінпраці, у Україні близько 3 млн осіб після пандемії продовжують працювати в дистанційному режимі [3].

З метою підняття корпоративного духу в багатьох компаніях створюються «колівінги». Під цим розуміється тип спільноти, що представляє формат спільного проживання для людей зі спільною метою, завданнями. Тобто компанія збирає співробітників разом один або два рази на рік для спільного проведення часу.

Чи має місце в майбутньому цей корпоративний колівіг залежить від тривалості спільного проживання та багатьох інших чинників. Наприклад, чи може співробітник на такий тривалий час залишити сім'ю або інші справи у своєму рідному місті.

Корпоративний колівінг не буде масовим явищем у компаніях, але потреба в ньому залишиться, тому що, співробітники вітчизняних компаній повертатися в традиційні офіси не планують.

В аргументи того, що для людей нині матеріальна мотивація відходить на другий план, наведемо те, що чимало топ-менеджерів готові змінити вид діяльності і пожертвувати високою зарплатою.

Таким чином, для роботодавця у 2023 році недостатньо добре виконувати поставлені завдання, компаніям потрібні творчі особистості, які здатні бачити перспективи не тільки для розвитку компанії, а й для власного. Від таких співробітників чекають позитивного ефекту, збільшення прибутку, поліпшення іміджу компанії і, що найголовніше, формування нових конкурентних переваг. Але щоб отримати достойних співробітників і утримати їх, компанії потрібно вкласти чимало зусиль у розвиток кадрів і корпоративної культури. У зв'язку з цим поведінка організацій останнім часом дуже сильно змінюється під впливом тенденцій на ринку праці.

Мотивація персоналу відіграє важливу роль у діяльності будь-якої організації і сприяє її розвитку в майбутньому. Для роботодавця важливо розуміти, що дійсно переконує співробітників працювати, і як максимізувати загальну ефективність організації.

2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр-К»

"Епіцентр К" — це одна з найбільших роздрібних мереж в Україні, яка спеціалізується на продажі товарів для будівництва, ремонту, дому, саду та офісу. Компанія була заснована в 2003 році та з того часу значно розширила свою діяльність, ставши важливим гравцем на українському ринку роздрібної торгівлі.

Головний офіс розташований у Києві, а технічний та ІТ підрозділи з 2021 року розміщуються в окремому ІQ-офісі Епіцентру в м. Городок (Хмельницька обл) [22].

На сьогоднішній день мережа "Епіцентр" включає 72 торгові центри з загальною торговою площею понад 2 мільйони квадратних метрів. Для порівняння, ця площа еквівалентна 270 футбольним полям міжнародного стандарту. Найбільший торговий центр мережі розташований у Києві на вулиці Полярній, 20Д (105 000 кв. м), а найменший – у Старокостянтиніві Хмельницької області (3880 кв. м). Найінноваційніший центр відкрито у селі Сокільники на Львівщині. З самого початку стратегія розвитку компанії передбачала відкриття магазинів поруч з великими гіпермаркетами, такими як Metro чи Ашан, що дозволяло забезпечити синергію торгових об'єктів: відвідувачі продуктових магазинів могли також завітати до господарського центру і навпаки. Спочатку магазини "Епіцентр" функціонували у форматі DIY (Do It Yourself – зроби сам), традиційному для будівельних гіпермаркетів, але з розширенням асортименту ритейлер поступово перетворився на мережу торгових центрів, де покупці можуть знайти весь спектр непродовольчих товарів та зручні сервіси [22].

Група компаній «Епіцентр» володіє власними виробничими потужностями. До її складу входить Epicentr Ceramic Corporation — одне з найсучасніших підприємств з виробництва керамічної плитки в Європі,

розташоване в смт Калинівка Київської області. Річний обсяг виробництва становить 9,5 мільйонів квадратних метрів продукції, яка наразі експортується в понад 20 країн світу.

Основні напрямки діяльності "Епіцентр К":

Будівельні матеріали та інструменти: "Епіцентр К" пропонує широкий асортимент будівельних матеріалів, включаючи цемент, пісок, цеглу, бетонні вироби, а також різноманітні інструменти для професійного та домашнього використання.

Товари для дому та ремонту: В магазинах мережі можна знайти все необхідне для ремонту та облаштування житла — від фарб і шпалер до сантехніки і електрики.

Меблі та декор: Компанія пропонує великий вибір меблів для дому, офісу та саду, а також декоративних елементів, текстилю та освітлення.

Садовий інвентар та техніка: "Епіцентр К" продає садовий інвентар, техніку для догляду за садом, насіння, добрива та інші товари для садівництва.

Електроніка та побутова техніка: У магазинах мережі представлений широкий асортимент побутової техніки, включаючи кухонні прилади, телевізори, комп'ютери та аксесуари.

З розвитком технологій "Епіцентр К" також активно розвиває свій інтернет-магазин, де клієнти можуть замовити товари онлайн з доставкою до дому або до найближчого магазину. Це значно покращує зручність покупок і розширює доступність товарів для клієнтів.

Таким чином, "Епіцентр К" є важливим гравцем на українському ринку роздрібною торгівлі, пропонуючи широкий асортимент товарів для різних потреб, впроваджуючи інновації та активно підтримуючи соціальні та екологічні проекти.

"Епіцентр К" активно підтримує різноманітні соціальні проекти, включаючи благодійність, підтримку спортивних заходів, освіти та медицину. Компанія також бере участь у відбудові інфраструктури та підтримці постраждалих від військових дій в Україні.

Мережа впроваджує екологічні ініціативи, такі як роздільний збір сміття, використання енергозберігаючих технологій та підтримка проєктів зі збереження довкілля.

"Епіцентр К" володіє сучасними логістичними центрами, що дозволяє ефективно управляти запасами товарів та швидко доставляти їх до магазинів по всій Україні. Компанія постійно розширює свою мережу, відкриваючи нові магазини в різних регіонах країни.

Управлінська структура підприємства має ієрархічний характер, де всі працівники безпосередньо або опосередковано підпорядковуються директорам. Найвищим органом управління є збори учасників, які призначають генерального директора. Генеральний директор організовує роботу великого супермаркету, підписує договори, представляє підприємство в різних організаціях і установах, видає інструкції, затверджує штатний розпис, розробляє плани продажів, а також приймає на роботу та звільняє працівників.

Гіпермаркет підпорядковується безпосередньо директору гіпермаркету, якого призначає генеральний директор. Гіпермаркет має статус юридичної особи, є платником пенсійних фондів, фондів соціального страхування, пов'язаних з нарахуванням та виплатою заробітної плати працівникам, а також сплачує окремі податки відповідним податковим органам.

У гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр-К» продаж товарів здійснюється для всіх громадян у звичайних умовах. Вся продукція, яка потребує сертифікації, має відповідні сертифікати встановленого зразка. Покупці гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К» мають право перевірити правильність цін, якість товарів, а також наявність сертифікатів якості. Споживачі ТОВ «Епіцентр-К» за віковими категоріями наведено на рис.2.1.

Споживачі ТОВ "Епіцентр К" за віковими категоріями

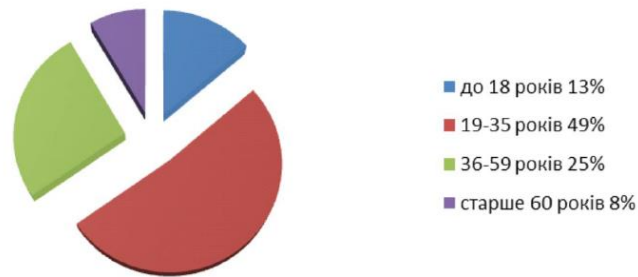


Рис. 2.1. Споживачі ТОВ «Епіцентр-К» за віковими категоріями

Проаналізуємо динаміку та структуру доходів ТОВ «Епіцентр-К» у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка та структура доходів ТОВ «Епіцентр-К» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				2021/2020		2022/2021	
					%		%
Чистий дохід від реалізації продукції	1483220	1565421	1408356	82201	5,54	-157065,00	-10,03
Інші операційні доходи	342291	375899	429502	33608	9,82	53603,00	14,26
Інші фінансові доходи	12	7	8	-5	-41,67	1,00	14,29
Інші доходи	28	208	7761	180	642,86	7553,00	3631,25
Всього доходів	1827571	1943556	1847649	115985	6,35	-95907,00	-4,93

З аналізу таблиці 2.1 можна зробити висновок, що операційний дохід ТОВ «Епіцентр-К» у 2021 році зріс на 11598 тис. грн у порівнянні з 2020 роком, тобто збільшившись на 6,35%, а у 2022 році зменшився на 95907 тис. грн у порівнянні з 2021 роком, тобто зменшення становить на 4,93%. На динаміку вплинули обставини викликані введенням воєнного стану та погіршенням загальної економічної ситуації в країні.

Проаналізуємо динаміку та структуру витрат ТОВ «Епіцентр-К» у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка та структура витрат ТОВ «Епіцентр-К» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				2021/2020		2022/2021	
					%		%
Собівартість реалізованої продукції	1207882	1341723	1230987	133841	11,08	-110736,00	-8,25
Адміністративні витрати	46684	51891	61695	5207	11,15	9804,00	18,89
Витрати на збут	225076	220530	258928	-4546	-2,02	38398,00	17,41
Інші операційні витрати	135327	97863	94698	-37464	-27,68	-3165,00	-3,23
Фінансові витрати	166320	149800	146868	-16520	-9,93	-2932,00	-1,96
Інші витрати	0	0	3185	0	0	3185,00	0
Всього витрат	1781289	1861807	1796361	80518	4,52	-65446,00	-3,52

З таблиці 2.2 спостерігаємо, що витрати підприємства в 2021 році збільшилися на 80518 тис. грн порівняно з 2020 роком, збільшення відбулось на 4,52%, а в 2022 році зменшились на 65446 тис. грн. (3,52%), така динаміка витрат зумовлена зниженням собівартості реалізованої продукції на 110736,00 тис. грн. (8,25%) та зниженням фінансових та інших витрат.

Отже, загалом фінансовий стан підприємства задовільний. Далі розглянемо систему мотивації праці у ТОВ «Епіцентр-К».

2.2 Аналіз процесу управління мотивацією персоналу ТОВ «Епіцентр-К»

Початковим етапом аналізу процесу управління мотивацією персоналу ТОВ «Епіцентр-К» є аналіз складу та структури персоналу. В організації за 2020-2022 рр. збільшилася чисельність персоналу, табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Склад середньооблікової чисельності ТОВ «Епіцентр-К» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	Відхилення	
				звітнього 2022 року	
				від 2020 року	від 2021 року
Середньооблікова чисельність, чол. всього	2265	2356	2467	202	111,00
У тому числі: основний вид діяльності	2228	2307	2422	194	115,00
з них: Керівники	317	324	352	35	28,00
Фахівці	573	587	619	46	32,00
Робочі	1338	1396	1451	113	55,00
не основний вид діяльності	37	49	45	8	-4,00

Відповідно до таблиці 2.3 середньооблікова чисельність працівників у 2022 році зросла на 202 особи у порівнянні з 2020 роком, а у 2021 році – на 111.

Кількість працівників, які здійснюють основний вид діяльності також збільшувалась з кожним роком: так, у 2022 році у порівнянні з 2021 році збільшення становило 194 особи, а у порівнянні з 2020 роком на 115 осіб.

Визначимо структуру та динаміку зміни чисельності працівників у ТОВ «Епіцентр-К» за 2020-2022 роки, розрахунки представимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. - Структура середньооблікової чисельності ТОВ «Епіцентр-К» за 2020-2022 роки

Показники	2020		2021		2022		Відхилення		Зміна питомої ваги у порівнянні	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	звітнього 2022 року		з 2020 роком	з 2021 роком
							від 2020 року	від 2021 року		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Середньооблікова чисельність, чол. всього	2265	100	2356	100	2467	100	202	111	8,92	4,71
У тому числі: основний вид діяльності	2228	98,37	2307	97,92	2422	98,18	194	115,00	8,71	4,98

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
з них: Керівники	317	14,00	324	13,75	352	14,27	35	28,00	11,04	8,64
Фахівці	573	25,30	587	24,92	619	25,09	46	32,00	8,03	5,45
Робочі	1338	59,07	1396	59,25	1451	58,82	113	55,00	8,45	3,94
не основний вид діяльності	37	1,63	49	2,08	45	1,82	8	-4,00	21,62	-8,16

З таблиці 2.4 спостерігаємо, що найбільшу частку у структурі працівників становлять робочі (59,07% у 2021 році, 58,82% у 2022 році). Кількість робочих зростала з кожним роком, але їх частка у загальній кількості працівників мала тенденцію до зменшення: з 8,45% у 2021 році до 3,94% у 2022 році.

Не основним видом діяльності займаються 1,63% працівників у 2020 році, 2,08% у 2021 році та 1,82% у 2022 році. Керівники становлять 14% від загальної кількості працівників у 2020 році, 13,75% у 2021 році та 14,27% у 2022 році, тобто чіткої тенденції не спостерігаємо.

Наведемо дані щодо плинності кадрів ТОВ «Епіцентр-К» за 2020-2022 роки, результати розрахунків представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Плинність кадрів ТОВ «Епіцентр-К» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	Відхилення		Зміна питомої ваги у порівнянні	
				звітнього 2022 року		з 2020 роком	з 2021 роком
				від 2020 року	від 2021 року		
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність, чол. всього	2265,00	2356,00	2467,00	202,00	111,00	8,92	4,71
Кіл-ть прийнятих працівників за рік, осіб	467,00	632,00	498,00	31,00	-134,00	6,64	-21,20
Кількість вибулих працівників за рік, осіб	365,00	582,00	478,00	113,00	-104,00	30,96	-17,87

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
зокрема, звільнення за порушення трудової дисципліни, правил торгівлі, за власним бажанням через незадоволення роботою, скорочення штату, осіб	190,00	218,00	231,00	41,00	13,00	21,58	5,96
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, осіб	832,00	1214,00	976,00	144,00	-238,00	17,31	-19,60
Коефіцієнт з прийому працівників (Чп/Ч * 100),%	20,62	26,83	20,19	-0,43	-6,64	-2,09	-24,75
"Коефіцієнт щодо звільнення працівників (Чз/Ч * 100),%"	16,11	24,70	19,38	3,26	-5,33	20,24	-21,56
"Коефіцієнт плинності кадрів (Чпл/Ч * 100),%"	8,39	9,25	9,36	0,98	0,11	11,62	1,20
Коефіцієнт загального обороту робочої сили, (Кп+Кз),%	36,73	51,53	39,56	2,83	-11,97	7,70	-23,22

З таблиці 2.5 видно, що існують динамічні зміни у русі кадрів. Плинність кадрів у 2022 році становила 9,36%, а у 2020 – 8,39% , тобто відбулося зростання показника на 0,11%.

Кількість прийнятих працівників за рік працівників у 2022 році зменшилась у порівнянні з 2021 роком на 134 особи.

Кількість вибулих працівників за рік у 2022 році зменшилась у порівнянні з 2021 роком на 104 особи.

Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників у 2022 році зменшилась у порівнянні з 2021 роком на 238 осіб.

Мотивацією персоналу ТОВ «Епіцентр-К» займаються фахівці відділів кадрів спільно з керівниками відділів підприємства, керівниками гіпермаркетів і топ-менеджментом організації. Система мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр-К» єдина для співробітників усіх його торгових магазинів.

Основні функції фахівців відділу кадрів у сфері мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр-К» включають:

- аналіз потреб і очікувань персоналу, а також оцінка поточної ситуації з мотивацією, що включає опитування, інтерв'ю та інші методи, щоб зрозуміти, що стимулює співробітників і що можна поліпшити;
- створення програм стимулювання, включно із системами винагород, бонусними планами, підвищенням кваліфікації та іншим;
- оцінка ефективності мотивації, шляхом аналізу результатів діяльності, порівняння продуктивності до і після впровадження програм, а також збір зворотного зв'язку від співробітників;
- сприяє створенню робочого середовища, в якому співробітники відчують себе комфортно і шанованими;
- організують тренінги, семінари та програми розвитку для співробітників.

В ТОВ «Епіцентр-К» використовують інструменти як матеріальної, так і нематеріальної мотивації. На рисунку 2.2 представлено основні інструменти матеріальної мотивації ТОВ «Епіцентр-К».

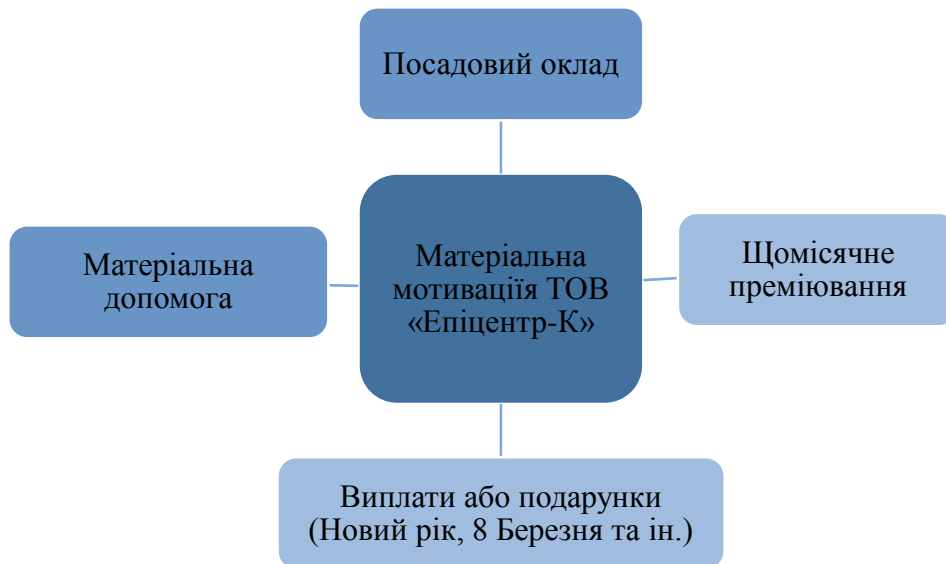


Рисунок 2.2 - Інструменти матеріальної мотивації ТОВ «Епіцентр-К»

З рисунку 2.2 видно, що організацією використовуються стандартні інструменти мотивації персоналу.

Також для утримання цінних співробітників і підвищення їхньої мотивації розроблено систему атестації, яку проводять на регулярній основі, що дає змогу працівникам отримувати додаткову винагороду на основі своїх результатів.

Компанією в останні три роки здійснювалися такі види матеріальної допомоги співробітникам:

- додаткові виплати (доплата лікарняного до окладу, доплата до окладу для співробітників магазинів);

- фінансова допомога сім'ям співробітників, які постраждали від воєнних дій, що спричинила росія.

Для підтримки конкурентного рівня заробітної плати співробітників ТОВ «Епіцентр-К» проводить її поетапний перегляд. У компанії діє система КПЕ (ключові показники ефективності), яка враховує, як індивідуальні, так і загальнокорпоративні цілі. Залежно від досягнутого результату визначається розмір бонусу, що становить певну частку від окладу. Загальні підстави для преміювання співробітників ТОВ «Епіцентр-К» перераховані в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Підстави для преміювання співробітників ТОВ «Епіцентр-К»

Вид преміювання	Категорія персоналу	Підстави виплати
Щомісячна премія	Торговий виробничий персонал	Виконання плану зміни Відсутність операційних помилок та адміністративних порушень Відсутність скарг клієнтів
	Управлінський персонал, фахівці	Виконання плану магазину Відсутність операційних помилок та адміністративних порушень
	Фахівці, які мають щомісячні плани	Виконання поставлених планів Відсутність операційних помилок та адміністративних порушень

Крім того, у 2020 р. у ТОВ «Епіцентр-К» було переглянуто систему преміювання співробітників каси: тепер премія співробітників збільшується у разі зростання продуктивності, завдяки чому розмір премії співробітників касової лінії зріс на 15-20%.

Також існує низка підстав, за наявності яких у компанії відбувається депреміювання співробітника. Підстави для зменшення матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр-К» перелічено на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 - Підстави для зменшення матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр-К»

Далі на рисунку 2.4 розглянуто основні інструменти нематеріальної мотивації, що використовуються в ТОВ «Епіцентр-К».

ТОВ «Епіцентр-К» створюються можливості для розвитку кар'єри за допомогою проведення тренінгів і спеціальних програм навчання. Організацією щорічно проводиться конкурс професійної майстерності.



Рисунок 2.4 - Інструменти нематеріальної мотивації ТОВ «Епіцентр-К»

Разом з тим, «для підвищення продуктивності магазинів ТОВ «Епіцентр-К» використовує різноманітні форми зайнятості працівників та варіює графіки роботи персоналу залежно від потреб бізнесу. Впровадження системи «Бос Кадровик» дало змогу керівникам магазинів застосовувати гнучке планування робочого часу та прогнозувати розмір фонду оплати праці, що було особливо важливо для ефективної роботи магазинів у період пандемії COVID-19.

Також у межах системи мотивації ТОВ «Епіцентр-К» надає своїм співробітникам такі пільги:

- знижки в магазинах;
- оплата обідів для співробітників розподільчих центрів;
- подарунки дітям співробітників на свята.

Але опитування показало, що співробітники організації не задоволені з певних причин чинною системою мотивації. Незадоволеність персоналу мотивацією викликана такими причинами як:

- невідповідна очікуванням заробітна плата певних категорій персоналу;
- невисокі можливості для зростання, розвитку та навчання рядових співробітників;

- відсутність підтримки та зворотного зв'язку від керівників;
- монотонність і рутинні завдання призводять до зниження мотивації;
- наявність системи депреміювання.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

Правильно вибудована система мотивації персоналу дає змогу успішно досягати організаційних цілей, формувати необхідні моделі поведінки співробітників, розвивати й удосконалювати бізнес-процеси, підвищуючи якість і продуктивність праці, створюючи конкурентні переваги організації. Під час формування системи мотивації персоналу з економічного погляду доцільно дотримуватися балансу витрат на мотивацію персоналу: витрати організації на систему мотивації та стимулювання праці не повинні бути надмірними, а зменшення рівня витрат не призводить б до зниження мотивації та ослаблення кадрового потенціалу, а, як наслідок, і організації в цілому. Також удосконалення системи мотивації має бути насамперед спрямоване на розв'язання поточних проблем у мотивації персоналу.

Аналіз системи мотивації ТОВ «Епіцентр-К» на сьогодні показав таке:

- у гіпермаркеті спостерігається збільшення чисельності персоналу протягом трьох років на 4,71%. Найбільшу частку у структурі працівників становлять робочі (59,07% у 2021 році, 58,82% у 2022 році). Кількість робочих зростала з кожним роком, але їх частка у загальній кількості працівників мала тенденцію до зменшення: з 8,45% у 2021 році до 3,94% у 2022 році. Не основним видом діяльності займаються 1,63% працівників у 2020 році, 2,08% у 2021 році та 1,82% у 2022 році. Керівники становлять 14% від загальної кількості працівників у 2020 році, 13,75% у 2021 році та 14,27% у 2022 році, тобто чіткої тенденції не спостерігаємо.

- мотивацією персоналу ТОВ «Епіцентр-К» опікуються фахівці відділів кадрів спільно з керівниками відділів підприємства, керуючими гіпермаркетів і топменеджментом організації.

- в ТОВ «Епіцентр-К» використовуються інструменти як матеріальної, так і не матеріальної мотивації. Організацією використовуються стандартні

інструменти матеріальної мотивації персоналу: заробітна плата, щомісячне преміювання, матеріальна допомога, виплати до свят.

- до інструментів нематеріальної мотивації ТОВ «Епіцентр-К» належать: корпоративні заходи, навчання персоналу, особисті грамоти, професійні конкурси, пільги та компенсації;

- проведене серед персоналу опитування задоволеності системи мотивацією виявило, що співробітники організації не задоволені з певних причин чинною системою мотивації. Незадоволеність персоналу мотивацією викликана такими причинами як, невідповідна очікуванням заробітна плата певних категорій персоналу, невисокі можливості для зростання, розвитку і навчання рядових співробітників, відсутність підтримки і зворотного зв'язку від керівництва, відсутність підтримки і зворотного зв'язку від керівників, монотонність і рутинні завдання призводять до зниження мотивації, наявність системи депреміювання;

- недостатня задоволеність системою мотивації призводить також до зростання коефіцієнта плинності кадрів до 9,36% до 2022 р.

Отже, можна відзначити проблему збільшення плинності персоналу та зниження показників продуктивності праці.

З метою підвищення ефективності системи мотивації підприємства рекомендується:

- створення кадрового резерву серед співробітників торгового персоналу з можливістю подальшого зростання до начальника зміни, відділу або переходу на суміжну посаду;

- проведення навчальних заходів з додаткових продажів для співробітників каси з метою підвищення продуктивності та збільшення можливої премії співробітника.

Далі запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу розглянуто докладніше.

Захід 1: Створення кадрового резерву серед співробітників торгового персоналу і виробництва.

Кадровий резерв на підприємстві являє собою пул перспективних співробітників, які можуть бути підготовлені і готові зайняти важливі позиції в майбутньому. Кадровий резерв створюється з метою забезпечення стабільності та стійкості підприємства, а також для реалізації стратегічного управління персоналом. Кадровий резерв на підприємстві працює насамперед на зниження плинності кадрів, а також на скорочення витрат на підбір, адаптацію та навчання нових співробітників. Також одним із завдань формування кадрового резерву є підвищення лояльності працівників та їхньої мотивації до результатів і розвитку.

Робота зі створення кадрового резерву потребує комплексного підходу та ретельного планування. Основні етапи формування кадрового резерву серед співробітників торгового залу ТОВ «Епіцентр-К» перераховані на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 - Основні етапи формування кадрового резерву серед співробітників торгового залу ТОВ «Епіцентр-К»

Кожен етап, перерахований на рисунку 3.1 має важливе значення у створенні кадрового резерву на підприємстві. Одним із головних етапів є етап відбору кандидатів.

Висування кандидатів у резерв може проводитися, як мінімум, трьома способами:

- висування співробітника його безпосереднім керівником;
- висування співробітника вищим керівником (через один або кілька організаційних рівнів);
- самовисування співробітника.

Відбір співробітників доцільно проводити у 2 етапи. Критерії попереднього добору, де відбувається оцінювання формальної відповідності кандидата вимогам зарахування до кадрового резерву, наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Критерії попереднього відбору до кадрового резерву

Критерії відбору	Відповідність критеріям	
Вік кандидата	Для всіх: не менше 25 років. Для жінок: не більше 50 років. Для чоловіків: не більше 55 років.	
Стаж роботи на підприємстві	Не менше 1 року	
Наявність на підприємстві цільових посад, під які потрібен кадровий резерв (з бізнес-напрямку співробітника)	Є/ні	
Відсутність дисциплінарних стягнень за час роботи	Є/ні	
Результативність роботи співробітника за період	Результативність висока або зростає; Результативність середня; Результативність низька або падає.	
Професійні досягнення	Є/ні	

Під час основного відбору відбувається оцінювання потенціалу співробітника відповідно до складеного профілю посади для кожної позиції. Оцінюються такі ділові якості як:

- розуміння бізнесу;
- навички планування та організації роботи;
- вміння аналізувати інформацію та ухвалювати зважені рішення;
- лідерські якості, вміння вибудовувати стосунки;
- прагнення до результату і відповідальність;
- відкритість новому і прагнення до розвитку.

Підготовка резервістів має відбуватися також у два етапи:

- розробка загальної програми розвитку;
- розробка індивідуальної програми підготовки (індивідуальний план розвитку).

Серед основних методів індивідуального розвитку слід відзначити:

- розвиток на робочому місці - отримання нового досвіду без відриву від основної діяльності;
- розвивальні доручення - вирішення робочих завдань, спрямованих на розвиток менеджерських компетенцій співробітника;
- участь у проектах, що розвивають;
- тимчасові заміщення;
- навчання на досвіді інших (робота з наставником).

Захід 2. Проведення навчальних заходів з додаткових продажів для співробітників каси. Допродажі - це один із маркетингових методів збільшення прибутку. За допомогою додаткових продажів на касі можна значно збільшити середній чек. При правильному підході цей інструмент здатний приносити аж до третини від загальної виручки магазину. Крім цього, цей інструмент дає змогу значно збільшити дохід співробітників торгового залу. Однак бажання продавати без уміння не дасть змоги збільшити продажі товарів. Тому ТОВ «Епіцентр-К» рекомендується дати співробітникам, які зацікавлені в додатковому доході, інструменти у вигляді додаткового навчання ефективним додатковим продажам. Аналізуючи ринок навчальних заходів, обрано тренінг: «Навчання додатковим продажам у процесі обслуговування клієнтів» від ТОВ «Агенство корпоративних рішень». Метою тренінгу є розвиток в учасників навичок продажів і засвоєння

ними методів впливу на клієнта, необхідних у ситуаціях можливого додаткового продажу в процесі обслуговування.

Основні модулі навчання та їхній зміст перераховано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Основні модулі навчання для співробітників каси та їхній зміст

Модуль	Зміст
Додатковий продаж	Ухвалення клієнтом рішень на різних етапах. Розвиток співпраці з клієнтом. Типові ситуації, в яких можливий додатковий продаж. Ознаки можливого додаткового продажу.
Потреби клієнта в додатковому продажі	Оцінка якості обслуговування. Типові причини незадоволеності сервісом. Фактори, що впливають на прийняття рішень. Можливості підвищення задоволеності клієнта за допомогою додаткового продажу. Тактика здійснення додаткового продажу
Побудова бесіди з клієнтом	Ключові етапи консультативного продажу. Мета кожного з етапів. Значення структурованого підходу до продажу.
Представлення товару / послуги клієнту	Аналіз аргументів. «Продаж ідеї». Переконливість презентації.
Ефективна робота із запереченнями	Причини виникнення заперечень у клієнта. Типи заперечень та їхні прояви. Модель роботи із запереченнями. Методи ефективної роботи із запереченнями.

За даними аналогічних торгових компаній, після проходження навчання співробітниками на 10-12 % зросли продажі найприбутковіших позицій, 40 % касирів збільшили свою зарплату в середньому в півтора рази.

ВИСНОВКИ

Удосконалення системи мотивації персоналу дає змогу досягати більш високої ефективності, продуктивності та задоволеності співробітників.

Під час написання роботи було вирішено всі поставлені завдання.

У першому розділі дослідження було зроблено висновок, що мотивація персоналу - це процес стимулювання і впливу на внутрішні бажання і потреби співробітників з метою досягнення високої ефективності та продуктивності трудової діяльності. Цей процес охоплює різні методи, заходи та інструменти, які організації застосовують для підтримання залученості та зацікавленості в результаті своїх працівників. Комбінація матеріальної та нематеріальної мотивації дає змогу організаціям створювати ефективніші системи стимулювання.

Аналіз системи мотивації ТОВ «Епіцентр-К» показав наступне:

- у гіпермаркеті спостерігається збільшення чисельності персоналу протягом трьох років на 4,71%. Найбільшу частку у структурі працівників становлять робочі (59,07% у 2021 році, 58,82% у 2022 році). Кількість робочих зростала з кожним роком, але їх частка у загальній кількості працівників мала тенденцію до зменшення: з 8,45% у 2021 році до 3,94% у 2022 році. Не основним видом діяльності займаються 1,63% працівників у 2020 році, 2,08% у 2021 році та 1,82% у 2022 році. Керівники становлять 14% від загальної кількості працівників у 2020 році, 13,75% у 2021 році та 14,27% у 2022 році, тобто чіткої тенденції не спостерігаємо.

- мотивацією персоналу ТОВ «Епіцентр-К» опікуються фахівці відділів кадрів спільно з керівниками відділів підприємства, керуючими гіпермаркетів і топменеджментом організації.

- в ТОВ «Епіцентр-К» використовуються інструменти як матеріальної, так і нематеріальної мотивації. Організацією використовуються стандартні інструменти матеріальної мотивації персоналу: заробітна плата, щомісячне преміювання, матеріальна допомога, виплати до свят.

- до інструментів нематеріальної мотивації ТОВ «Епіцентр-К» належать: корпоративні заходи, навчання персоналу, особисті грамоти, професійні конкурси, пільги та компенсації;

- проведене серед персоналу опитування задоволеності системи мотивацією виявило, що співробітники організації не задоволені з певних причин чинною системою мотивації. Незадоволеність персоналу мотивацією викликана такими причинами як, невідповідна очікуванням заробітна плата певних категорій персоналу, невисокі можливості для зростання, розвитку і навчання рядових співробітників, відсутність підтримки і зворотного зв'язку від керівництва, відсутність підтримки і зворотного зв'язку від керівників, монотонність і рутинні завдання призводять до зниження мотивації, наявність системи депреміювання;

- недостатня задоволеність системою мотивації призводить також до зростання коефіцієнта плинності кадрів до 9,36% до 2022 р.

З метою підвищення ефективності системи мотивації підприємства рекомендується:

- створення кадрового резерву серед співробітників торгового персоналу з можливістю подальшого зростання до начальника зміни, відділу або переходу на суміжну посаду;

- проведення навчальних заходів з додаткових продажів для співробітників каси з метою підвищення продуктивності та збільшення можливої премії співробітника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.
2. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
3. Барсукова О. Воюють і волонтерять: як війна вплинула на життя українців? Опитування. Українська правда. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/02/24/253034/> (дата звернення: 09.05.2024)
4. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1> (дата звернення: 12.05.2024).
5. Блейк Р. Р. Наукові методи управління [навч. посібник] / Р. Р Блейк, Д.С.Мутон [пер. з англ. І. Ющенко]. Київ: Вища школа, 2013. 274 с.
6. Богацька Н. М., Кузьменко М. М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2. С. 102–105.
7. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, вип. 57, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158> (дата звернення: 09.05.2024)
8. Васюта В., Бульбаха Л. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*, вип. 6, URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 12.05.2024)
9. Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №3. С. 239—247.

10. Галушак М., Кучинський В. Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації» : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.). Т. : ФОП Паляниця В.А. С. 6–7 (дата звернення: 12.05.2024)

11. Епіцентр-К

https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80_%D0%9A

12. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.

13. 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.

14. Клімова О. І. Управління трудовими ресурсами. *Економічні науки*. 2017. Вип. 5. С. 24–28.

15. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

16. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ: КНЕУ. 2018. С. 198

17. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. С. 36–38.

18. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

19. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 12.05.2023).

20. Нестерець Т., Ануфрієва О. Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Університету менеджменту освіти*, вип. 5, URL: https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/

[V_5/%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%86.pdf](#) (дата звернення: 09.05.2024)

21. Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238–246.

22. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К» <https://epicentrk.ua/ua/about/>

23. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.

24. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252.

25. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького нац. Університету*. 2009. № 5. С. 93–96.

26. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510.

27. Шафранська Т. Ю., Коломієць О. В. Основні види мотивації працівників. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm

28. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І.О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль, 2017. 252 с.