

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Мотивація в системі менеджменту персоналу»**

здобувача: Тетюри Максима Олександровича

Науковий керівник: кандидат економічних наук,
доцент Леонтенко Ольга Михайлівна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г. С.

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу

073 – Менеджмент

**07 – Управління та
адміністрування**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20__ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20__ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Тетюрі Максиму Олександровичу

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи *на тему*

«Мотивація в системі менеджменту персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» __ 20__ р. №__

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах_____

_____ «Domino`s Pizza» _____

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти формування і розвитку мотивації в системі менеджменту персоналу
Розділ 2	Дослідження ефективності мотивації персоналу у ТОВ «Domino`s Pizza»
Розділ 3	Напрями вдосконалення мотивації персоналу ТОВ «Domino`s Pizza»
Об'єкт дослідження:	Мотивація персоналу
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та практичні аспекти організації системи мотивації персоналу у ТОВ «Domino`s Pizza».
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Дослідження теоретико-методичних та практичних засад побудови системи мотивації праці у ТОВ «Domino`s Pizza» та розроблення пропозицій щодо її удосконалення

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Дослідити теоретико-методичні засади організації мотивації праці у сучасних умовах економічного розвитку. Проаналізувати методику дослідження впливу мотивації на ефективність діяльності персоналу.
У розділі 2	Проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Domino`s Pizza». Здійснити оцінку ефективності системи мотивації персоналу у ТОВ «Domino`s Pizza»
У розділі 3	Розробити рекомендації щодо удосконалення мотивації персоналу у ТОВ «Domino`s Pizza». Оцінити ефективність запропонованих заходів з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Domino`s Pizza»

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 2022 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 2022 р.

Реферат

«Мотивація в системі менеджменту персоналу»

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 61 сторінку, 21 таблицю, 11 рисунків. Під час написання роботи використано 30 джерел.

Дипломна робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Тези, опубліковані у матеріалах конференції «Економіка підприємства: теорія та практика»

Тетюра М.О. Вплив мотивації на ефективність діяльності персоналу
Економіка підприємства: теорія та практика: Матеріали XII Всеукр. студент.
наук.-практ. Інтернет-конф. (20-21 квіт. 2023 р.). Луцьк: ВІП ЛНТУ. 2023. 172 с.
(С. 101-102) Посилання на збірник:

<https://konfkafptl.lntu.edu.ua/index.php/KKPTLLNTU/about>

Об'єктом дослідження є мотивація персоналу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти організації системи мотивації персоналу у ТОВ «Domino`s Pizza».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідження теоретико-методичних та практичних засад побудови системи мотивації праці у ТОВ «Domino`s Pizza» та розроблення пропозицій щодо її удосконалення.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- Дослідити теоретико-методичні засади організації мотивації праці у сучасних умовах економічного розвитку.
- Проаналізувати методику дослідження впливу мотивації на ефективність діяльності персоналу.
- Проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Domino`s Pizza»
- Здійснити оцінку ефективності системи мотивації персоналу у ТОВ «Domino`s Pizza»
- Розробити рекомендації щодо удосконалення мотивації персоналу у ТОВ «Domino`s Pizza»

- Оцінити ефективність запропонованих заходів з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Domino`s Pizza»

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених пропозицій щодо удосконалення мотивації персоналу у практичній діяльності ТОВ «Domino`s Pizza».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, наукові публікації українських вчених, монографічні дослідження; звітні дані підприємств; статистичні дані офіційних сайтів.

Ключові слова: мотивація персоналу, мотиви, ефективність, методи мотивації персоналу, менеджмент персоналу.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Тетюри Максима Олександровича

(прізвище, ініціали)

на тему__ **«Мотивація в системі менеджменту персоналу»**

1. Актуальність теми: _Актуальність обраної теми дослідження в основному обґрунтовано.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

В 1-му розділі висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.

- Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури.

- Частково проаналізовано наведену інформацію.

- Частково наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.

- Використано певний масив сучасних вітчизняних літературних джерел. Є наукові роботи викладачів кафедри.

Другий розділ КБР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації.

Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлені текстом, таблицями, та відповідними тлумаченнями і висновками здобувача.

У 3-му розділі висвітлено певні рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем.

Текст 3-го розділу супроводжується ілюстративним матеріалом (таблицями), які частково пов'язані з виявленими проблемами та відповідними рекомендаціями щодо їх усунення.

У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.

Вступ містить усі необхідні елементи.

Висновки в основному відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.

3. Наявність самостійних розробок автора

Здобувачем Тетюрою М.О. розроблені певні пропозиції щодо удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Domino`s Pizza».

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій _:

Теоретичні висновки та практичні рекомендації здобувача Тетюри М.О. щодо удосконалення мотивації працівників можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Domino`s Pizza».

Дипломна робота містить результати практичної наукової діяльності, а саме тези опубліковані у матеріалах конференції «Економіка підприємства: теорія та практика»:

Тетюра М.О. Вплив мотивації на ефективність діяльності персоналу Економіка підприємства: теорія та практика: Матеріали XII Всеукр. студент. наук.-практ. Інтернет-конф. (20-21 квіт. 2023 р.). Луцьк: ВІП ЛНТУ. 2023. 172 с. (С. 101-102)
Посилання на збірник: <https://konfkafptl.lntu.edu.ua/index.php/KKPTLLNTU/about>

5. Наявність недоліків:

У першому розділі здобувачем не завжди наведена критична оцінка досліджуваних питань та літературних джерел.

У пункті 1.2 не обгрунтовано вибір методик аналізу досліджуваних проблем, які повною мірою застосовані в аналітичному та рекомендаційному розділах КБР.

При підготовці 2-го розділу не використано економіко-математичні методи моделювання, програмні засоби для групування, розрахунків та аналізу.

У завершенні 2-го розділу відсутня систематизація виявлених проблем та недоліків.

В 3-му розділі не достатньо обгрунтовано подані рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Не усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.

Авторські рекомендації не обгрунтовно кількісними та якісними розрахунками витрат, економічної та соціальної ефективності впровадження рекомендацій та термінів їх окупності.

При підготовці 3-го розділу не використано економіко-математичні методи, якісні та кількісні методи прогнозування.

У Висновках не у повній мірі зазначено чіткий зв'язок між визначеними у другому розділі КБР проблемами та пропозиціями щодо їх усунення.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: _48 балів__

Науковий керівник доцент, к.е.н. _____ О.М. Леонтенко
(посада, учене звання, науковий ступінь)

“ ____ ” _____ 2023 р

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача
вищої освіти

Тетюри Максима Олександровича

на тему

«Мотивація в системі менеджменту персоналу»

Мотивація в системі менеджменту персоналу ТОВ «Domino`s Pizza» надзвичайно важлива тема, тому що в організації існують проблеми з мотивацією персоналу.

Виявлення проблем мотивації, способи їх вирішення було зроблено на високому рівні. Здобувач виявив глибокі знання теоретичних основ теми, а також продемонстрував здатність до аналітичного мислення. Робота характеризується високою якістю даних, які були використані для аналізу, а також ретельності обробки цих даних. Робота була обґрунтована та добре структурована, що свідчить про серйозний підхід до наукового дослідження.

Методологія дослідження була вибрана та застосована відповідно. Здобувач успішно комбінував кількісні та якісні методи дослідження, що дозволило йому отримати багатогранний аналіз проблеми. Він використав відповідні методи збору та аналізу даних, включаючи статистичні методи, опитування та аналіз документів.

В аналізі й обробці даних здобувач продемонстрував високий рівень аналітичних здібностей. Він ефективно систематизував та інтерпретував зібрані дані, використовуючи відповідні теоретичні моделі та концепції. Висновки, до яких він дійшов, були логічно обґрунтовані та чітко сформульовані.

Директор:

Дрозд С.В.

Підпис:

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	5
1.1 Сутність, види та методи мотивації персоналу	5
1.2 Методика дослідження впливу мотивації на ефективність діяльності персоналу	
РОЗДІЛ 2	20
ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «DOMINO`S PIZZA».....	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Domino`s Pizza»	20
2.2. Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу у ТОВ «Domino`s Pizza»	36
РОЗДІЛ 3	46
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «DOMINO`S PIZZA»	46
3.1. Програма заходів з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Domino`s Pizza»	46
3.2. Оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Domino`s Pizza»	52
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. Наразі дієздатність, процвітання та розвиток будь-якої компанії залежить в першу чергу від кваліфікованих працівників, які в свою чергу мають власні потреби які завжди стимулюють працювати в компанії або організації, яка задовольняє ці потреби. Тому підприємствам важливо якісно та відповідально підходити до питання мотивації персоналу.

Насамперед мотивація являє собою основний інструмент залучення або стримання кадрів на посадах, підвищує ефективність та якість праці, дозволяє отримати певний прибуток. Тому тема бакалаврської роботи «Мотивація в системі менеджменту персоналу» є значущою для розвитку підприємницької діяльності.

Аналіз наукових досліджень. Питанням мотивації персоналу займалися такі науковці як: Колот А.М., Лопушняк Г.С., Цимбалюк С.О., Герасименко О.О., Поплавська О.М, Кравчук О.І., Василик А.В., Білик О.М., Пітько І. Ю., Ігнатюк В., Туніна Г., Занюк С. С., Кузьмін О. Є. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою є дослідження теоретико-методичних та практичних засад побудови системи мотивації праці у ТОВ «Domino`s Pizza» та розроблення пропозицій щодо її удосконалення.

Відповідно до мети дослідження в процесі виконання роботи були поставлені наступні завдання:

- Дослідити теоретико-методичні засади організації мотивації праці у сучасних умовах економічного розвитку.
- Проаналізувати методику дослідження впливу мотивації на ефективність діяльності персоналу.
- Проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Domino`s Pizza».
- Здійснити оцінку ефективності системи мотивації персоналу у ТОВ «Domino`s Pizza».

- Розробити рекомендації щодо удосконалення мотивації персоналу у ТОВ «Domino`s Pizza».
- Оцінити ефективність запропонованих заходів з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Domino`s Pizza».

Об'єктом дослідження є мотивація персоналу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти організації системи мотивації персоналу у ТОВ «Domino`s Pizza».

Методи дослідження. В роботі використовуються загальнонаукові методи серед яких присутні аналогії, системний аналіз, формалізація (для характеристики мотивацій персоналу); методи логічної абстракції а саме аналіз і синтез, індукція та дедукція (для дослідження сутності поняття «мотивація персоналу»); економіко-математичні методи: факторний, системно-структурного аналізу (для розкриття сутності мотивації персоналу в системі менеджменту персоналу); методи економіко-статистичного аналізу: табличні, графічні, групування (для виявлення проблем розвитку мотивації персоналу).

Теоретична, методологічна та практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених пропозицій щодо удосконалення мотивації персоналу у практичній діяльності ТОВ «Domino`s Pizza».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, наукові публікації українських вчених, монографічні дослідження; звітні дані підприємств; статистичні дані офіційних сайтів.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність, види та методи мотивації персоналу

Серед факторів, що впливають на трудову діяльність людини, виділяють: фактори макросередовища, загальні фактори середовища та локальні фактори мікросередовища. До факторів макросередовища належать: система соціальних відносин у суспільстві, умови життєдіяльності людини в ньому, які створюють відповідні передумови для духовно-творчого розвитку особистості [1].

Загальні фактори мікросередовища характеризують конкретні умови діяльності працівників виробничого колективу та особливості їх соціальної спрямованості. Вони включають організаційну структуру колективу, систему соціального стимулювання праці, загальні завдання, які вирішує колектив, зміст праці та умови роботи підрозділу, побут і відпочинок працівників, рівень соціально-економічного розвитку підприємства [2].

Локальні фактори мікросередовища діють на первинні колективи, обмежену групу, багато в чому детерміновану загальними факторами мікросередовища, як їх конкретний прояв. Роль кожного фактора у формуванні трудової мотивації залежить від його значення для здійснення трудового процесу соціальної групи, задоволення потреб і реалізації інтересів [3].

Мотивація - спонукання до дії, динамічний процес психофізіологічної програми, що керує поведінкою людини, визначаючи її спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини активно задовольняти свої потреби, тобто набір причин, які спонукають працівників до цілеспрямованих дій, керованих людською діяльністю та поведінкою на основі особистих сильних інтересів та участі в реалізації [4, с.217].

Мотивація праці, як механізм, являє собою систему, яка координує безліч названих потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій і кодексів поведінки, поведінкових мотивів і мотиваційних структур [5].

Основною метою процесу стимулювання є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, тим самим підвищуючи загальну ефективність і прибутковість бізнесу [6].

У наш час для більшості підприємств і організацій величезну роль відіграє формування нових механізмів управління, орієнтованих на ринкову економіку та підтримання параметрів виробничого процесу в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища, що швидко змінюються [7].

Сучасна практика зарубіжних та українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін у методах визначення мотивації персоналу [8].

Слід зазначити, що термін «мотивація» вперше ввів у науковий обіг А. Шопенгауер у своїх «Чотирьох принципах достатнього розуму» у 1900-1910 роках [9]. Питання мотивації праці досліджували теоретики, економісти, економісти праці, менеджменту, соціології, психології та інших наук. Вони зробили значний внесок у вивчення мотивації праці.

Сьогодні існують різноманітні теорії мотивації, численні визначення поняття мотивації та, за великим рахунком, науково обґрунтовані плюралістичні підходи до розуміння категорії [10].

На нашу думку, мотивація – це, перш за все, прагнення людини до певної дії, в якій вона відчуває потребу, але не в змозі сама її ініціювати і здійснити. У той же час трудова мотивація втілює бажання працівника задовольнити його потреби або набір внутрішніх і зовнішніх спонукань, які спонукають людину працювати і зосереджують увагу на цій діяльності для досягнення певних цілей.

Серед визначень А. М. Колота, хотілося б виділити наступне: «Мотивація – може бути подана передусім як стан людини і як процес, спрямований на зміну цього стану. У розгорнутому вигляді мотивація — це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу й характеризує міру її трудової активності. Цей стан є

наслідком дії внутрішніх чинників (мотивів, очікувань, ціннісних настанов тощо) та зовнішнього впливу (стимулів)» [11, с.20].

Потреба – це переважно відсутність чого-небудь; Інтерес – це усвідомлена потреба, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконати якусь функцію для задоволення потреби; Мотивація - це усвідомлена причина діяльності, спонукання людини щось робити [12].

Виходить, що саме потреба викликає активність, а вже потім мотивація призводить до цілеспрямованої діяльності. Стимули повинні бути включені до інструментів, які точно гальмують певну мотивовану поведінку. Відсутність мотивації призводить до неефективного виконання поставлених завдань [13].

Як зазначають В. Ігнатюк та Г. Туніна, «мотивація – це основний напрямок системи управління персоналом підприємства. Мотивація персоналу здійснюється і розглядається в поєднанні з процесом стимулювання праці персоналу» [14].

Як вважає С. С. Занюк мотивація - це сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини [15, с.94].

В свою чергу О. Є. Кузьмін каже, що це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації [16, с.156].

Найпоширенішими мотиваторами є стиль лідерства, нехтування ідеями та ініціативами, відсутність приналежності до компанії, почуття досягнення, особистісного та професійного зростання, невизнання досягнень і результатів, брак ресурсів, нечітка постановка цілей тощо».

Ми вважаємо, що у процесі трудової діяльності заохочення дозволяють вирішувати наступні завдання: задовольняти потреби працівників у певних благах засобами праці, оцінювати результати їх діяльності, а також встановлювати задоволеність винагородою за виконану роботу працівників.

Система стимулювання виконує такі адміністративні функції:

1) Планування стимулювання (виявлення потреб, встановлення зв'язку між потребами та стимулами);

2) Запроваджувати стимули (створювати умови для задоволення потреб працівників, винагороджувати їх за результатами роботи);

3) Управління мотиваційними процесами (контроль мотивації, коригування мотиваційних стимулів) [17].

Мотивація також повинна враховувати багато факторів (мотивів), які визначають поведінку людини на виконання певної дії для досягнення поставлених цілей.

До мотиваторів слід віднести важливість і складність виконуваної роботи, винагороду за результатами роботи, кар'єрні устремління працівника. Якщо в організації створені всі умови для продуктивності та реалізації здібностей працівника, ці фактори позитивно впливатимуть на людину [18].

Спосіб мотивації співробітників є частиною культури організації. Основна мета цих методів — забезпечити максимальну участь обізнаних працівників у вирішенні загальних завдань організації. Основні методи стимулювання наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні методи мотивації

Методи мотивації	Сутність методу
Примушення	На основі почуття страху перед покаранням, наприклад, у вигляді звільнення, зниження посади, штрафу тощо.
Винагородження	В його основі лежить система економічних і позаекономічних стимулів високопродуктивної праці
Солідарність	Шляхом переконання, навчання та створення гарної атмосфери в організації здійснити розвиток власних цінностей і цілей співробітників і наблизитися до цілей організації

Джерело: розроблено автором самостійно за даними джерела [19]

Винагороди змушують людей вірити в себе, вселяють надію на успішне виконання завдань і зміцнюють бажання бути продуктивними. Позитивні дії ефективніші за негативні.

У системі заохочення необхідно знайти відповідне співвідношення винагороди і покарання. Негативні реакції керівництва можуть гальмувати мотивацію працівників, викликати негативні емоції, створювати стресові ситуації та знижувати задоволеність.

Ефективність економічних методів різко зростає при їх спільному застосуванні з іншими методами, головним чином моральними стимулами. До методів морального заохочення відноситься визнання. Іншим елементом мотивації є стимул - це зовнішній вплив, який спонукає людину [20].

Стимулювання та активізація ентузіазму працівників сприятиме підвищенню продуктивності праці та заробітної плати, дозволить розвивати спеціалізовану кар'єру в організації, усвідомлювати важливість роботи, яку вони виконують, підвищувати творчість праці. Крім того, на ентузіазм співробітників впливатимуть деякі мотиваційні фактори та негативні фактори, розподіл яких наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Фактори, що впливають на мотивацію працівників

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
Внутрішні фактори	Підтримуючі фактори	Зовнішні фактори	
- Наявність уподобань; - Особисті здібності; - Хобі.	- Гроші; - Умови (спосіб управління); - Інструменти для праці; - Бепека, надійність; - Задоволення працею.	- Визнання; - Кар'єрний ріст; - Відповідна робота; - Надані впровадження.	- Неповага керівництва; - Організаційний хаос; - Непорозуміння в колективі та з керівництвом; - Нестача відповідальності і вповноважень в роботі.

Джерело: розроблено автором самостійно за даними джерела [21]

З точки зору компанії, однією з найважливіших вимог до будь-якого співробітника є висока продуктивність. Існує багато різних методів, технік та інструментів, які дозволяють підвищити продуктивність співробітників.

Нижче наведено класифікацію найбільш часто використовуваних інструментів мотивації співробітників. За спектром впливу їх можна виділити: внутрішні фактори (такі як визнання чи престиж) характеризуються довгостроковим впливом на діяльність працівників, зовнішні фактори (наприклад, зарплата, просування по службі, посада в ієрархії) характеризуються швидким впливом на поведінку співробітників.

Залежно від форми розрізняють: матеріальне заохочення, в тому числі: засоби заохочення (заробітна плата, премії, грошові заохочення), нематеріальні (матеріальне заохочення, службове обладнання - комп'ютери, телефони або службові автомобілі); нематеріальні винагороди (подяка, похвала, рекомендовані курси, паркувальні місця тощо). За напрямом впливу розрізняють наступне: позитивні фактори (винагороди) зміцнюють та підтримують бажану поведінку; негативні фактори (покарання) усувають та перешкоджають поганій поведінці.

На нашу думку, під мотивацією трудової поведінки слід розуміти процес формування внутрішньої рушійної сили трудової діяльності. Тобто мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до певної поведінки. Структурними елементами мотиваційного процесу є: потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ціннісні орієнтації, ідеали, мотивації (рис. 1.1).

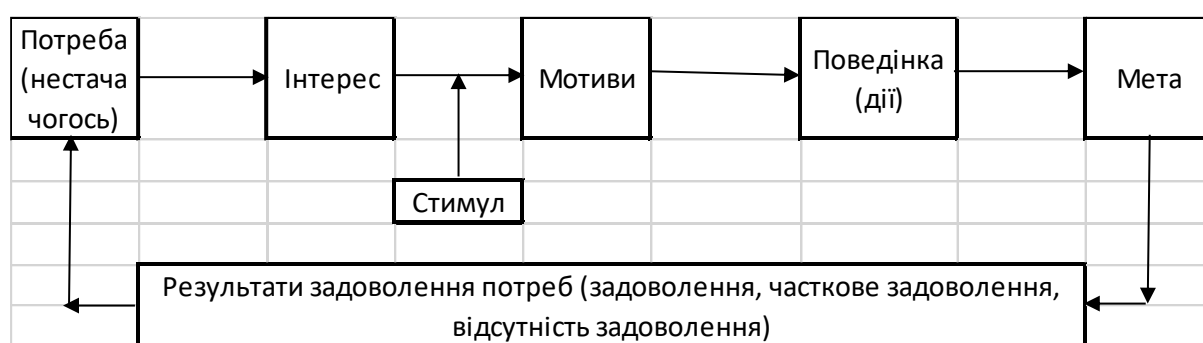


Рисунок 1.1 Модель трудової діяльності

Джерело: розроблено автором самостійно за даними джерела [22]

Будь-яка діяльність людини визначається потребами. Потреба — відчуття нестачі чогось, потреба в чомусь для підтримання життєдіяльності, розвитку

особистості та соціальної групи. Незадоволені потреби призводять до фізичного, психологічного чи соціального дискомфорту.

Коли людина усвідомлює потребу і можливість її задоволення за допомогою певних предметів, вона починає цікавитися цими предметами і засобами їх отримання. У цьому випадку попит виступає у формі відсотка. Інтерес – це форма вияву індивідуальної пізнавальної потреби, яка спрямована на певний об'єкт (благо).

Інтерес зумовлює появу мотивованої поведінки та внутрішнього спонукання людини до свідомої дії, пов'язаної з можливістю задоволення певних потреб. Заробітна плата займає особливе місце в системі стимулювання [23].

Найпоширенішим методом управління заробітною платою є поступове встановлення нової системи оплати праці на основі існуючої системи оплати праці. Система оплати праці, сформована відповідно до поточних реальних потреб підприємства.

На нашу думку, діяльність людини часто керується кількома мотивами одночасно. Одна з них може бути головною, ведучою, а інші виконують допоміжну роль. Мотивація виникає, розвивається і формується на основі потреб. У той же час вони відносно самостійні, оскільки потреби не утворюють однозначно сукупність мотивації, інтенсивності та стійкості.

Для однієї і тієї ж потреби різні люди можуть мати різні мотиви. Неоднозначним є і вплив мотивації на поведінку і дії людей. Одна і та сама мотивація у різних людей може призвести до різної поведінки, і навпаки, однакова поведінка може бути викликана різними мотиваціями [24].

Стимулюючий вплив може здійснюватися через участь людей в управлінні (як один із елементів прав і обов'язків людей). У багатьох випадках інші форми неорганізованості також є впливовими як елементи невидимої мотивації. Наприклад, це може бути розмова з тренером (оцінка або коментарі результатів роботи) [17].

Крім ресурсів економічного стимулювання існують інші матеріальні винагороди та заохочення, такі як надання службових автомобілів, мобільних телефонів тощо, а також набір нематеріальних ресурсів із заохоченнями.

Нематеріальні потреби також формують важливий мотиваційний вплив, включаючи задоволення, отримане в процесі роботи, сприйняття можливого успіху та цінність участі в процесі відновлення компанії після кризи та участі в речах, які «дійсно важливі».

Розглядаючи сучасні методи мотивації, слід відмітити, що останнім часом поряд із загальноприйнятими стандартними методами мотивації, такими як заробітна плата, премія, подяка, інноваційність тощо, з'явилися, так би мовити, нестандартні методи мотивації. Останнє вкрай важливо для сучасних вітчизняних підприємств з обмеженими фінансовими ресурсами [25].

На нашу думку, деякі методи стимулювання можуть мати еталонне значення для сучасних вітчизняних підприємств. Звичайно, не варто забувати, що в сучасних на провідних підприємствах нематеріальне стимулювання може ефективно впливати на працівників, але завдання керівників підприємства це вміти морально мотивувати підлеглих, стимулювати зацікавленість співробітників, щоб вони не тільки покладалися на матеріальні цінності, але й отримували задоволення від роботи на етичному рівні.

1.2 Методика дослідження впливу мотивації на ефективність діяльності персоналу

Ми вважаємо, що важливим фактором успішного розвитку підприємства є мотивація до праці та професійного зростання працівників організації. Сучасна комерціалізація кадрової роботи означає, що в нових умовах саме кадрова служба підприємства має приймати рішучі рекомендації та приймати рішення щодо винагород та стимулювання праці працівників.

Відсутність прийняттого стимулювання працівників призвела до відтоку кваліфікованого персоналу з багатьох компаній, що є справжньою катастрофою для вузькоспеціалізованих організацій.

Існує достатньо методів, заснованих на використанні тестів, анкет, діагностики для оцінки рівня мотивації працівників і визначення застосування мотиваційних систем. Різні підходи дозволяють нам визначити, які інструменти — матеріальні чи нематеріальні — підходять для різних областей.

В якості прикладів наведені характеристики деяких методик: «Діагностика самооцінки мотивації схвалення» (Д. Марлоу і Д. Краун). Тест дозволяє визначити необхідність людини отримати схвалення, з боку оточуючих, щодо власних вчинків. Чим вище мотивація схвалення, тим вище потреба у спілкуванні [26].

«Ієрархія потреб» (А. Маслоу). Дана методика дозволяє оцінити задоволеність за такими шкалами: матеріальне становище, потреба в безпеці, у встановленні міжособистісних зв'язків, у повазі, самореалізації. «Мотивація до уникнення невдач» (Т. Елес). Методика дозволяє визначити рівень захисту людини і випробувати мотивацію до запобігання невдач у трудовій діяльності. «Мотивація успіху або страх невдач» (А. А. Реан). Методика дозволяє визначити тип мотивації який підходить для людини – мотивація успіху, орієнтовану на досягнення успіхів у трудовій діяльності, або мотивація боязні невдач – бажання людини уникати провалу, покарання або будь-яких негативних проявів у сфері трудової діяльності.

Використовуються також різні методи дослідження для оцінки мотивації та емоційного рівня працівників, методи діагностики особистості, готовності до ризику, визначення мотиваційних тенденцій та ін., тести для оцінки вираженості трудової мотивації, мотивації організаційної поведінки, спрямованості уваги та ін., експрес-тести, опитування.

На нашу думку, оцінювання мотиваційного потенціалу працівників може включати наступні етапи:

1. Визначення специфіки, змісту та способу збору даних щодо показників оцінювання.
2. Визначення значущості обраних показників.

3. Побудову матриці діагностики мотивації.
4. Визначення впливу на мотивацію працівників їх ціннісних орієнтацій.

Перший етап складається з обґрунтування метрик оцінки мотивації для співробітників компанії. Пропонується оцінювати мотиваційний потенціал працівників через задоволеність роботою, інтенсивність стимулювання та інші показники. Крім того, ціннісна орієнтація також важлива для вибору конкретних методів впливу на людей. Основні значення та оціночний зміст цих показників наведені в таблиці 1.3.

Другий етап оцінки мотивації працівників підприємства передбачає визначення значимості та проведення оцінки вибраних показників.

Таблиця 1.3 – Показники оцінювання рівня мотивації працівників

Назва	Роль і зміст показника оцінки мотивації	Спрямованість блоку
Задоволення працею	Впливає на кількісні та якісні результати роботи, терміновість і точність виконання завдань, визначається у балах.	Розрахунок показників задоволеності роботою дозволяє судити про ступінь реалізації вимог, які людина пред'являє до роботи, про ті розбіжності в інтересах роботодавця і працівника, які необхідно подолати для створення умов ефективного мотиваційного потенціалу.
Сила мотивації	Визначається в балах і характеризується відповідно до цього в діапазоні від слабкої до сильної.	Характеризує те, наскільки працівник схильний до витрати трудових зусиль на основі того чи іншого виду мотивування.
Ціннісна орієнтація	Прагматична, ціннісна, нейтральна	Провідні типи ціннісної орієнтації, характерні окремо для кожної категорії працівників, що дозволяє судити про ефективність того чи іншого виду стимулювання в організації, і побудувати систему мотивування відповідно до вимог персоналу.

Джерело: розроблено автором самостійно за даними джерела [27]

Прагматична, ціннісна, нейтральна. Виділяються провідні типи ціннісної орієнтації, характерні окремо для кожної категорії працівників, що дозволяє судити про ефективність того чи іншого виду стимулювання, що застосовується в організації щодо певної групи працівників, і побудувати систему мотивування відповідно до вимог персоналу.

Ваговий коефіцієнт важливості характеристик роботи пропонується розраховувати шляхом попарного порівняння, процесу, який визначає домінування об'єкта при порівнянні всіх можливих пар.

Вважається, що значення коефіцієнтів переваги для оцінки важливості рівні:

- $a_{ij} = 1/5$ – оцінка показника має найменшу значущість;
- $a_{ij} = 1,0$ – однакова важливість показника;
- $a_{ij} = 5$ – найбільша важливий показник ранг.
- Оцінювання балів здійснюється за такою шкалою:
- 0 балів - якщо працівник не задоволений даною характеристикою роботи;
- 0,5 бала - якщо працівник задоволений частково;
- 1,0 бала - якщо працівник повністю задоволений цією характеристикою своєї роботи.

Оцінювання рівня задоволеності працею кожного працівника розраховується як сума зважених оцінок усіх характеристик роботи (тобто сума добутків вагових коефіцієнтів оцінення за кожним балом).

Для оцінення сили мотивації та визначення цільової спрямованості співробітників рекомендується використовувати відомі анкети. Обчисліть середню кількість балів для кожної.

Бали, набрані кожним респондентом, додаються по групах і діляться на кількість запитань у групі.

Середній бал за групою кожного респондента дозволяє віднести його до того чи іншого типу ціннісних орієнтацій.

Виділіть ціннісну та прагматичну орієнтацію співробітників. Якщо середній бал першої групи вищий за середній бал другої групи, то це свідчить про наявність

у респондентів ціннісних орієнтацій. Якщо ж навпаки, то він має переважно прагматично-чеські нахили.

За однакову кількість балів – нейтральний напрямок. Орієнтація на цінності включає працівників, які ідентифікують свою ідеальну роботу як роботу, орієнтовану насамперед на зміст і соціальну корисність.

Прагматична орієнтація включає працівників, які розглядають свою ідеальну роботу як роботу, яка в першу чергу стосується оплати праці та статусу працівника. Знаючи цінності свого співробітника, ви можете вибрати найбільш ефективний спосіб впливу на нього в кожній конкретній ситуації.

Щоб визначити силу мотивації, оцінка кожного респондента була поділена на загальну кількість питань у цій групі. Сила мотивації визначається середнім балом: 0,0-0,33 - слабка мотивація; 0,34-0,67 - середня мотивація; 0,68-1,0 - сильна мотивація.

Третій етап оцінення мотивації працівника базується на використанні матричного методу. На основі матриці оцінки лояльності співробітників запропоновано побудувати матрицю діагнозу мотивації співробітників, яка складається з двох осей – силою мотивації та задоволеністю роботою.

Працівники об'єднуються у групи, кожна з яких характеризується певним рівнем мотивації (рис. 1.2).

Сила мотивації (СМ)	низька	↑ 7 ↑ 8 ↑ 9		
	середня	4	5	6
	висока	1	2	3
		0,0-0,33 низький	0,34-0,67 середній	0,68-1,0 високий
		Рівень задоволеності праці (УП)		

Рисунок 1.2 - Матриця діагностики мотивації персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором самостійно за даними джерела [23].

Оскільки значення показників змінюються від 0 до 1, то осі матриці розділені на третини. Залежно від підрозділу, в якому знаходяться працівники в матриці, рекомендується розробити індивідуальні та колективні плани стимулювання для кожної групи працівників (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Показники, які використовуються для оцінювання мотивації персоналу

Номер квадрату мотивації	Характеристика квадрату
1	2
9	Високий рівень мотивації (0,67–1,00) відповідав високому рівню задоволеності роботою (0,67–1,00). Найкращий тип мотивації для бізнесу – це співробітник (персонал), який мотивований і задоволений своєю роботою в цьому бізнесі і на цьому робочому місці (цінує своє робоче місце).
8	Тип, де високий рівень мотивації (0,67–1,00) і середній рівень задоволеності роботою (0,33–0,67). Ситуація, коли працівник мотивований, цінує робоче місце, але в той же час відчуває певну незадоволеність умовами або характером виконуваної роботи і прагне поліпшити своє становище. Співробітники дотримуються прийнятих правил і положень, навіть якщо вони не згодні, і дуже обережно використовують ресурси компанії.
7	Високий рівень мотивації (0,67–1,00) відповідав низькому рівню задоволеності роботою (0,00–0,33). Працівник незадоволений умовами праці або характером роботи, в результаті він може проявляти мало ініціативи, не шукати рішень будь-якою ціною, може бути дисциплінованим або показувати низькі результати роботи. У цьому випадку необхідно керувати різними характеристиками праці співробітників (умовами праці, характером роботи, атмосферою в колективі, складністю роботи, важливістю тощо), щоб підвищити їхню задоволеність.
6	Задоволеність роботою висока (0,67–1,00), а ентузіазм співробітників середній (0,33–0,67). Завдяки високій задоволеності роботою працівник дбає про добробут та інтереси підприємства, але чомусь не відчуває достатньої емоційної прив’язаності до підприємства. Така ситуація є досить сприятливою, оскільки організаційно орієнтована мотивація формується під впливом рівня мотивації.

Продовження таблиці 1.4.

5	Характеризується середнім рівнем мотивації (0,33-0,67) і задоволеності роботою (0,33-0,67), тобто працівники виконують лише свої функціональні обов'язки. Працівник незадоволений обома рисами, але намагається поліпшити своє становище. Співробітники з таким типом характеризуються спокійним ставленням як до успіху, так і до невдачі в бізнесі. У цьому випадку необхідно підтримувати і стимулювати зацікавленість працівників.
4	Рівень задоволеності роботою низький (0,00-0,33), але має місце мотивація до роботи (0,33-0,67). У подібних ситуаціях компаніям необхідно визначити причини низької задоволеності та впровадити програми, спрямовані на підвищення задоволеності. Також рекомендована участь співробітників у корпоративних справах для формування організаційно-орієнтованої мотивації.
3	Низька мотивація (0,00–0,33) відповідає високій задоволеності роботою (0,67–1,00). Співробітники мають низький рівень мотивації та не прагнуть покращувати результати роботи. Характеризується критичним ставленням працівників до будь-яких починань підприємства. Якщо працівники дотримуються правил, це або тому, що вони бояться покарання, тому що відповідна поведінка винагороджується, або тому, що дотримання правил не є для них обов'язковою роботою. Співробітники працюють на компанію лише тому, що повинні. Якщо буде найкраща пропозиція, він готовий піти з компанії.
2	Низький рівень мотивації (0,00–0,33) відповідає середньому задоволенню роботою (0,33–0,67). У таких випадках персонал може зволікати з прийняттям рішення та виконанням завдання, нехтувати інструкціями або не вживати жодних дій у критичних ситуаціях. Компанії повинні знайти індивідуальні способи утримання співробітників для кожного працівника.
1	Цей тип характеризується низькими рівнями мотивації (0,00-0,33) і задоволеності роботою (0,00-0,33). Працівник не прагне покращувати результати праці, має низьку задоволеність, не цінує свою посаду, негативно ставиться до компанії, тому від такого працівника необхідно відмовитися або вжити заходів для підвищення його мотивації, перш за все.

Джерело: власна розробка

На завершальному етапі запропонованої методики оцінки МП працівника використовується діагностична матриця для визначення можливих перспектив її

вдосконалення. Виходячи з можливих і бажаних бізнес-перспектив розвитку відносин з кожним співробітником і його ціннісних орієнтацій, організація розробляє план підвищення МП працівника, напрям роботи (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – Визначення напрямлення підвищення мотивації персоналу.

Квадрат оцінки мотивації	Рівень складових мотивації персоналу	
	Сила мотивації	Рівень задоволення роботою
1	Низький	Низький
2	Низький	Середній
3	Низький	Високий
4	Середній	Низький
5	Середній	Середній
6	Середній	Високий
7	Високий	Низький
8	Високий	Середній
9	Високий	Високий

Джерело: власна розробка на основі [18]

Два протилежних типи ціннісних орієнтацій (цінність і прагматизм) у співробітників виділяють спрямованість дій. Для співробітників, які не мають цінностей. Використовувати діагностичну матрицю для ранжування працівників за ціннісними орієнтаціями можливо буде розробити та обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення систем стимулювання праці та застосування конкретних управлінських впливів для підвищення мотиваційного потенціалу працівників підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «DOMINO`S PIZZA»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Domino`s Pizza»

ТОВ «Domino's Pizza» - це франшизний ресторан швидкого харчування з мережею закладів у більш ніж 85 країнах світу. Компанія спеціалізується на приготуванні та доставці піци та інших страв.

Організаційна структура компанії в Україні включає головний офіс у Києві, а також регіональні відділи та пункти доставки в більшості областей країни. Управління компанією здійснюється з використанням сучасних інформаційних технологій, що дозволяє підтримувати ефективний контроль над діяльністю компанії.

Економічна діяльність ТОВ «Domino's Pizza» в Україні ґрунтується на принципах стандартів якості та швидкості обслуговування клієнтів. Компанія використовує лише найкращі інгредієнти для виготовлення піци, а також забезпечує її швидку доставку до будь-якої точки міста.

Основні доходи компанії отримуються за рахунок продажу піци та напоїв. Також, компанія надає послуги кейтерингу на різних заходах та святкуваннях. Одним з основних конкурентних переваг компанії є система онлайн-замовлень та доставки, що дозволяє клієнтам зручно та швидко замовляти піцу через Інтернет.

Організаційна структура компанії ТОВ "Domino's Pizza" представлена на рисунку 2.1.

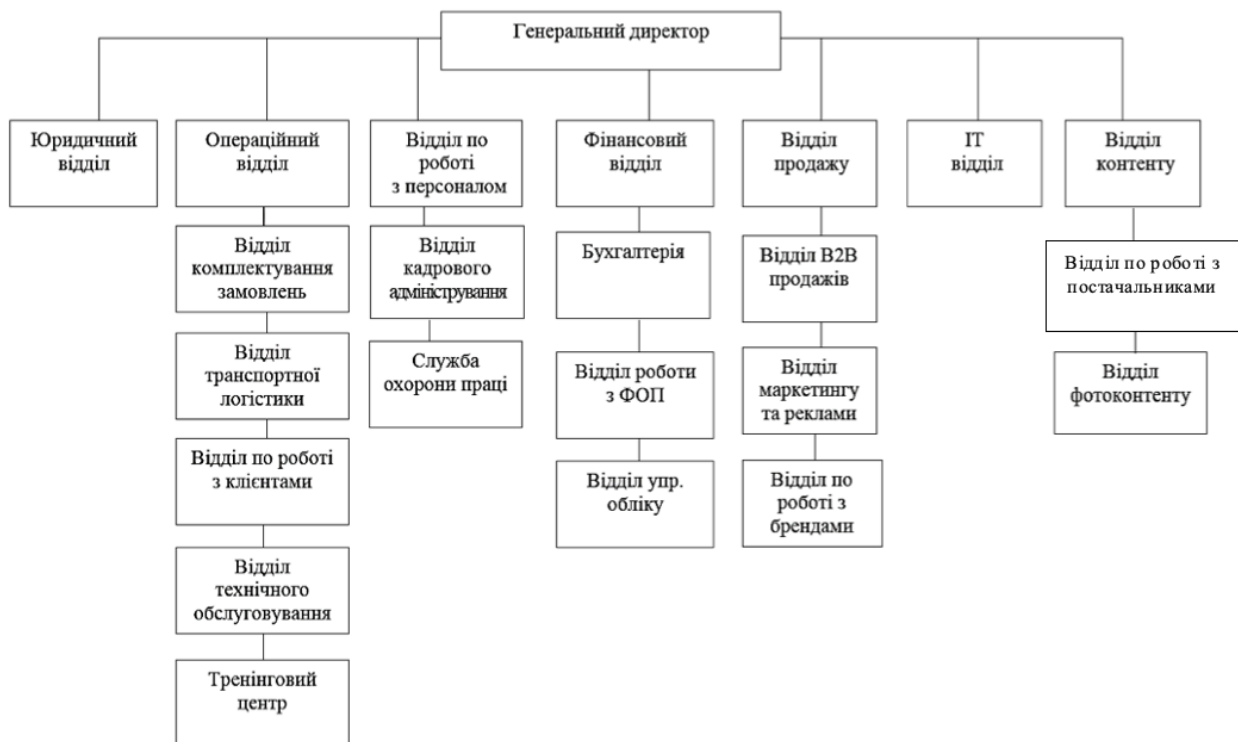


Рисунок 2.1. – Організаційна структура компанії ТОВ "Domino's Pizza"

Джерело: розроблено автором самостійно за даними джерела [28]

Організаційна структура компанії складається з наступних рівнів:

- Юридичний відділ
- Операційний відділ
- Відділ по роботі з персоналом
- Фінансовий відділ
- Відділ продажу
- ІТ відділ
- Відділ контенту
- Відділ по роботі з постачальниками

Також організація має головний офіс який відповідає за координацію роботи всіх регіональних офісів та піцерій. Він також забезпечує розробку стратегії компанії, планування та контроль діяльності.

Регіональні офіси забезпечують контроль за діяльністю піцерій у своєму регіоні, а також займаються розробкою та впровадженням маркетингових стратегій.

Піцерії є основною ланкою віддачі продукції ТОВ «Domino`s Pizza» які забезпечують якісний сервіс клієнтів та швидкий процес доставки.

Аналіз господарської діяльності – всебічно вивчати результати фактичної роботи підприємства за певний період часу, оцінювати ефективність діяльності, визначати резерви, визначати режим діяльності, надавати необхідну інформацію для функціонування та управління підприємством. різні заходи, та отримати показники, зазначені в плані.

Наприклад для проведення аналізу господарської діяльності ТОВ «Domino's Pizza» можна використати різні інструменти та методи, такі як SWOT-аналіз, аналіз Портера «п'ять сил», фінансовий аналіз та інші.

SWOT-аналіз ТОВ «Domino's Pizza» допоможе визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози для її діяльності. Далі наведено SWOT-аналіз компанії ТОВ «Domino's Pizza»:

Strengths (Сильні сторони):

1. Визнана брендова назва: ТОВ «Domino's Pizza» вже давно існує на ринку швидкої їжі і володіє великою впізнаваністю бренду.
2. Глобальна присутність: ТОВ «Domino's Pizza» має присутність в багатьох країнах світу, що дозволяє їй мати доступ до широкого ринку та масової аудиторії.
3. Ефективна система доставки: компанія спеціалізується на швидкій доставці піци, що створює конкурентну перевагу та привабливість для клієнтів.
4. Гнучка модель бізнесу: ТОВ «Domino's Pizza» використовує модель франчайзингу, що дозволяє їй швидко розширюватися та відкривати нові ресторани.

Weaknesses (Слабкі сторони):

1. Залежність від сировини: компанія залежить від постачання якісних інгредієнтів для піци, і будь-які проблеми з постачанням можуть негативно вплинути на їх бізнес.
2. Залежність від системи доставки: основна модель бізнесу ТОВ «Domino's Pizza» базується на доставці, тому будь-які проблеми зі системою доставки можуть вплинути на репутацію компанії та задоволення клієнтів.

3. Конкуренція: у галузі швидкої їжі є сильна конкуренція, і ТОВ «Domino's Pizza» повинна змагатися з іншими брендами, щоб зберегти та збільшити свою частку на ринку.

Opportunities (Можливості):

1. Розширення на нові ринки: ТОВ «Domino's Pizza» може використовувати свою глобальну присутність для розширення на нові країни та ринки, де ще немає сильної конкуренції.

2. Розвиток онлайн-замовлень: зростання популярності онлайн-замовлень відкриває можливості для ТОВ «Domino's Pizza» привернути нових клієнтів і полегшити процес замовлення їжі.

3. Розширення меню: компанія може розглядати можливість розширення свого меню, включаючи інші види швидкої їжі або дієтичні варіанти, щоб задовольнити різноманітні потреби клієнтів.

Threats (Загрози):

1. Зміни в уподобаннях споживачів: зміна уподобань споживачів може вплинути на популярність піци та спричинити зменшення попиту на продукцію ТОВ «Domino's Pizza».

2. Зростання конкуренції: інші гравці на ринку швидкої їжі можуть розширюватися та покращувати свою пропозицію, що призводить до збільшення конкуренції для ТОВ «Domino's Pizza».

3. Економічні фактори: негативні економічні зміни, такі як зростання цін на сировину або зниження покупної спроможності споживачів, можуть вплинути на фінансову стійкість компанії.

Аналіз Портера «П'ять сил» дозволить визначити рівень конкуренції в галузі та її вплив на діяльність ТОВ «Domino's Pizza». Зокрема, визначення ступеня загрози з боку нових конкурентів, потужності покупців та постачальників, а також рівня загрози з боку замінних товарів дозволять підвищити ефективність стратегії компанії.

Аналіз «П'ять сил» Майкла Портера для ТОВ «Domino's Pizza» включає оцінку впливу на конкурентну ситуацію та привабливість галузі швидкої їжі. Ось опис кожної з «п'яти сил»:

1. Постачальники (Suppliers):

У сфері швидкої їжі, постачальники сировини, які постачають інгредієнти для приготування піци, можуть впливати на ТОВ «Domino's Pizza». Якщо існує обмежена кількість постачальників або висока залежність від конкретного постачальника, це може призвести до збільшення вартості сировини та зниження маржі компанії. Однак, якщо ТОВ «Domino's Pizza» має декілька постачальників і може легко перемикатися між ними, це зменшує вплив цієї сили.

2. Покупці (Buyers):

Покупці впливають на конкурентну ситуацію через свою здатність впливати на ціни та вимоги. У галузі швидкої їжі, покупці мають великий вибір, і їх вплив на ТОВ «Domino's Pizza» може бути значним. Якщо покупці мають велику перевагу та можуть легко перемикатися до інших брендів, це може призвести до зниження цін або підвищення якості продукції, що може негативно позначитися на прибутковості компанії.

3. Конкуренти (Competitors):

У галузі швидкої їжі конкуренція є високою. ТОВ «Domino's Pizza» змагається з іншими великими ланцюгами піцерій, такими як «Pizza Hut» і «Papa John's», а також з місцевими ресторанами та іншими видами швидкої їжі. Ця конкуренція може вплинути на ціни, якість та інновації у галузі. Залежно від сильних та слабких сторін конкурентів, а також рівня конкуренції, прибутковість ТОВ «Domino's Pizza» може коливатися.

4. Загроза нових учасників (Threat of New Entrants):

Галузь швидкої їжі має середній рівень бар'єрів для входу. З одного боку, стартові витрати на відкриття ресторану піци можуть бути високими, а також потрібні розробка бренду та розташування. З іншого боку, великі бренди, як ТОВ «Domino's Pizza», вже займають значну частку ринку та мають впізнаваність

бренду, що може ускладнити входження новим учасникам. Однак, наявність нових конкурентів може змінити динаміку ринку і підвищити конкуренцію.

5. Загроза заміщення (Threat of Substitutes):

Загроза заміщення полягає у наявності альтернативних продуктів або послуг, які можуть задовольнити потреби споживачів. У випадку ТОВ «Domino's Pizza» можливі альтернативи включають інші види швидкої їжі, ресторани швидкого харчування або навіть готові страви в супермаркетах. Якщо існують доступні та привабливі замітники, це може обмежити ринкову частку та прибутковість компанії.

Аналіз «П'ять сил» Майкла Портера показує, що галузь швидкої їжі, в якій діє ТОВ «Domino's Pizza», характеризується високою конкуренцією та значним впливом постачальників, покупців, конкурентів, загроз нових учасників та заміщення. Однак, ТОВ «Domino's Pizza» має деякі переваги, які дозволяють їй успішно функціонувати на ринку.

Визнана брендова назва та глобальна присутність ТОВ «Domino's Pizza» надають їй перевагу в розпізнаваності бренду та доступі до широкого ринку. Крім того, ефективна система доставки і гнучка модель бізнесу, заснована на франчайзингу, дозволяють компанії зберігати конкурентну перевагу.

Проте, ТОВ «Domino's Pizza» стикається з викликами, такими як залежність від постачальників та системи доставки, конкуренція на ринку швидкої їжі та загрози нових учасників. Зміни в уподобаннях споживачів та економічні фактори також можуть вплинути на прибутковість компанії.

Також, ТОВ «Domino's Pizza» стикнулись з проблемою мотивації свого персоналу, про що свідчить чисельні звільнення, нехтування персоналу вказівок керівництва, не бажання працювати.

Отже, ТОВ «Domino's Pizza» повинна продовжувати інновації, підтримувати якість продукції та розширювати свою присутність на нові ринки. Важливо зосередитися на задоволенні потреб покупців, залученні нових клієнтів та розробці стратегій, щоб впоратися з конкуренцією та використати можливості, що

пропонує галузь швидкої їжі. А також впровадженні нової системи мотивації співробітників, або вдосконалені або розширенні вже існуючої.

У завдання аналізу господарської діяльності входить обґрунтування достовірності планів, складених на основі господарських договорів, вивчення та оцінення ходу їх виконання по кожній ділянці виробництва, порівняння результатів роботи з витратами, визначення факторів та планові показники, що призводять до фактичних відхилень, формулювання заходів, усунення виявлених дефектів, використання власних можливостей для збільшення виробництва, підвищення якості продукції тощо. Найважливішими для аналізу економічної діяльності є статті активів — основний капітал і оборотні активи.

Теорія загального аналізу передбачає комплексне вивчення взаємопов'язаних техніко-організаційних та економічних факторів для обґрунтування оцінки господарської діяльності підприємства та визначення основних напрямків розвитку цього виробництва. У контексті ТОВ «Domino's Pizza», збільшення доходу є ключовим фактором успішної діяльності і можливості впровадження нових систем мотивації персоналу, що в результаті ще більше має збільшити доходи компанії.

У разі ТОВ «Domino's Pizza», компанія успішно збільшує свій дохід за рахунок відкриття нових ресторанів, розвитку програми лояльності, а також залученням клієнтів через свій сайт і додаток. Згідно з фінансовим звітом компанії, від 2020 до 2021 року дохід зріс на 2,7%. Як було зазначено раніше, ТОВ «Domino's Pizza» стикнулася з проблемою мотивації співробітників, тому, на нашу думку, доцільно було б направити додатковий дохід на вдосконалення системи мотивації в менеджменті персоналу підприємства.

Аналіз виручки відіграє важливу роль у визначенні розвитку підприємства та його системи мотивації. У разі ТОВ «Domino's Pizza», компанія вдалося збільшити свій дохід завдяки успішному застосуванню ефективної стратегії розвитку та залученням нових клієнтів.

Динаміку та структуру доходів компанії ТОВ «Domino's Pizza» можна проаналізувати з таблиці 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1 – Аналіз структури прибутку ТОВ «Domino's Pizza»

№	Показник	Роки		
		2020	2021	2022
1	Чистий дохід, тис. грн.	82487,9	87873,3	81631,3
2	Інші операційні доходи, тис. грн.	5808,4	4116,3	3717,2
3	Інші доходи, тис. грн.	254,4	994,7	360,4
4	Всього	90550,7	92984,3	85708,9

Джерело: розроблено автором самостійно за даними джерела [28]

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки доходів ТОВ «Domino's Pizza»

№	Показник	Роки			Динаміка за роками		
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
1	Чистий дохід, тис. грн.	82487,9	87873,3	81631,3	5385,4	-6242	-856,6
2	Інші операційні доходи, тис. грн.	5808,4	4116,3	3717,2	-1692,1	-399,1	-2091,2
3	Інші доходи, тис. грн.	254,4	994,7	360,4	740,3	-634,3	106
4	Всього	88550,7	92984,3	85708,9	4433,6	-7275,4	-2841,8

Джерело: розроблено автором самостійно за даними джерела [28]

Проаналізувавши дані таблиці 2.1 і 2.2, можемо зробити висновки, що у 2021 році в порівнянні з 2020 дохід ТОВ «Domino's Pizza» збільшився на 4433,6 тис. грн. Це означає, що у 2021 році компанія мала фінансову можливість ввести нові системи мотивації для підвищення мотивації свого персоналу, проте вона цього не зробила. У 2022 році, в порівнянні з 2021, сумарний дохід ТОВ «Domino's Pizza» зменшився на 7275,4 тис. грн. , пов'язано це перш за все з початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України, і з перебоями в роботі компанії. Що негативно відобразилось на змозі компанії підтримувати дійсні на той момент моделі мотивації персоналу. Тому, ТОВ «Domino's Pizza»

були змушені урізати соціальний пакет, та інші види заохочень. Через що мотивація персоналу підприємства суттєво знизилась. Якщо порівнювати з 2020 роком, у 2022 дохід зменшився на 2841,8 тис. грн., що ще раз підтверджує скрутне становище компанії, а зокрема її системи мотивації у 2022 році.

На рис. 2.2 наведено структуру доходів «Domino`s Pizza» у 2022 році.

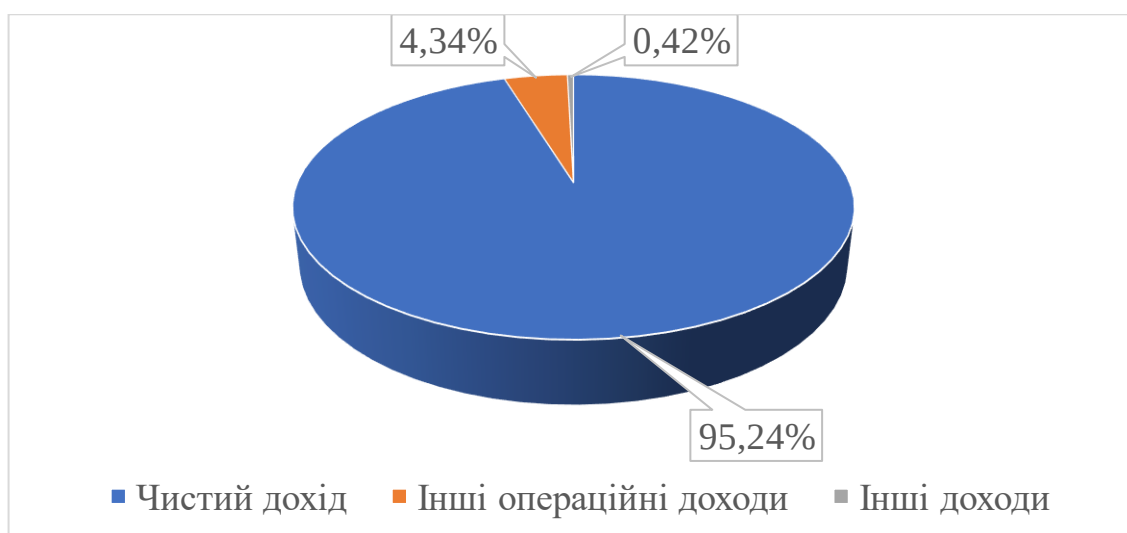


Рисунок 2.2 – Структура доходів ТОВ «Domino's Pizza» у 2022 році

Джерело розроблено автором на основі [28]

В табл. 2.3 наведено динаміку змін витрат компанії за 2020–2021 роки.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки витрат ТОВ «Domino's Pizza»

№	Показник	Роки			Динаміка за роками		
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
1	Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	67197,8	59521,3	54348,9	-7676,5	-5172,4	-12849
2	Інші операційні витрати, тис. грн.	661,6	2791,1	1839,1	2129,5	-952	1177,5
3	Інші витрати, тис. грн.	2296,5	2294,5	1476,9	-2	-817,6	-819,6
4	Всього	70155,9	64606,9	57664,9	-5549	-6942	-12491

Джерело розроблено автором на основі [28]

Видно, що порівняно з 2020 роком у 2021 році знизилась собівартість та інші витрати, а інші операційні витрати збільшилися, але в цілому сума витрат у 2021 році зменшилась на 5,549 млн. грн. порівняно з 2020 роком. Пов'язано це, перш за все з тим, що компанія намагалась оптимізувати систему мотивації персоналу завдяки скороченню витрат та економії.

У 2022 році в порівнянні з 2021 роком загальні витрати зменшились на 12,49 млн. гривень (витрати на собівартість зменшились на 12,84 млн гривень, інші витрати також зменшились на 12,85 млн гривень, інші витрати зменшились на 8,2 млн гривень). Тобто, незважаючи на початок повномасштабної війни в країні, і перебої в роботі компанії, ТОВ «Domino's Pizza» не втрачала спроб покращити існуючу систему мотивації, і вдосконалити її. Як результат – було поновлено існуючі в 2021 році мотиваційні заохочення і соціальні пакети.

На рис. 2.3 Структура витрат ТОВ «Domino's Pizza» за 2022 рік.



Рисунок 2.3 – Структура витрат ТОВ «Domino's Pizza» за 2022 рік.

Джерело розроблено автором на основі [28]

В результаті аналізу доходів і витрат компанії можна побачити динаміку зростання, яку показано на рисунку 2.4.

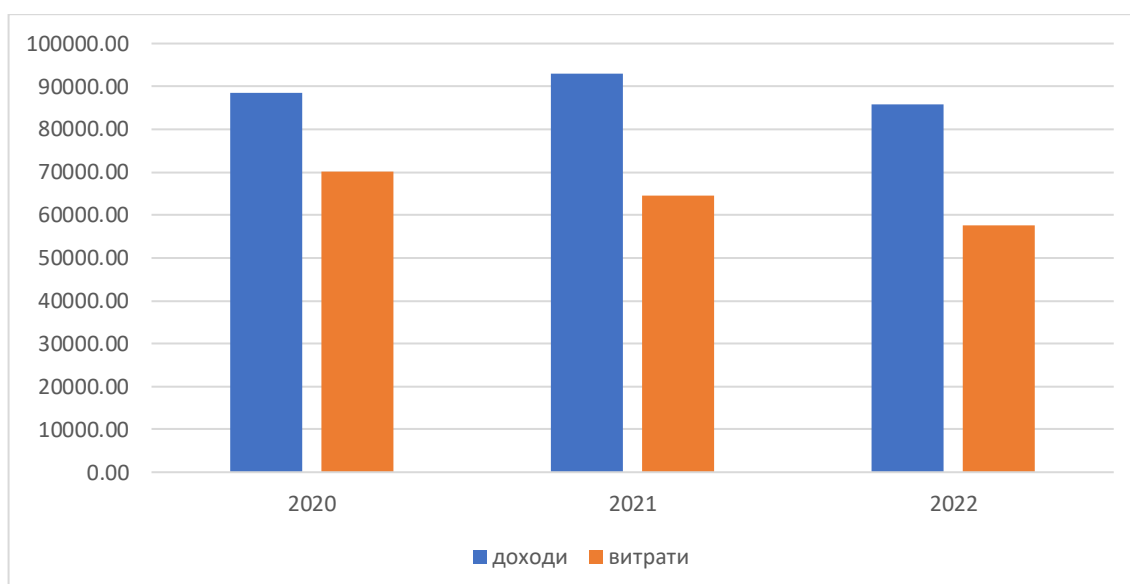


Рисунок 2.4 – Аналіз динаміки доходів і витрат компанії «Domino`s Pizza»
Джерело розроблено автором на основі [28]

Видно, що у 2021 році в порівнянні з 2020 роком доходи збільшувались, але у 2022 в порівнянні з 2021 доходи знизились. Проте, витрати компанії з кожним роком стабільно зменшувались. Також доходи перевищують витрати.

Сукупний дохід компанії у 2020 році становив 88,55 млн. гривень, у 2022 році – 85,71 млн. гривень, у 2021 році – 92,98 млн. гривень. Отже, незважаючи на нестабільні умови і стрибки доходів, ТОВ «Domino's Pizza» намагалась утримувати вже існуючу систему мотивації персоналу.

У короткостроковому періоді критеріями вимірювання фінансового стану компанії є її ліквідність і платоспроможність. Термін «ліквідність» передбачає плавне перетворення майна в засіб платежу [29].

Чим менше часу потрібно для конвертації певного виду активу, тим він ліквідніший. Таким чином, ліквідність підприємства означає здатність підприємства перетворювати свої активи на платіжні засоби для виконання короткострокових зобов'язань.

З точки зору кредиторів підприємства така схема формування оборотних коштів є найбільш прийнятною. У той же час, з точки зору керівника, велика кількість запасів і нецільове використання коштів як дебіторської заборгованості

може бути пов'язане з поганим управлінням активами. У той же час компанії можуть не повністю використовувати свої кредитні можливості.

Коефіцієнт швидкої плинності більше нормативного значення 0,6 з позитивною динамікою. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, яку підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи погашення дебіторської заборгованості та реалізації інших активів. Значення показника явно перевищує критерій 0,2, але має негативну динаміку.

Фінансова стійкість підприємства оцінюється для визначення здатності підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої платіжні зобов'язання, що виникають за кредитними та іншими грошовими операціями з певними умовами платежу.

Згідно [28], сума позикових коштів підприємства за період 01.01.2022 - 30.06.2022 становить 49 623 639 грн., власних = 99 247 279 грн. Загальний капітал становить 148 870 918 грн. Чистий прибуток = 31 360 000 грн.

Відношення позикових коштів до власних коштів = Позикові кошти / Власні кошти

$$49\,623\,639 / 99\,247\,279 = 0,5$$

Відношення позитивних коштів до власних коштів $\approx 0,5$.

Коефіцієнт автономії = Власні кошти / Загальний капітал

$$99\,247\,279 / 148\,870\,918 = 0,66$$

Коефіцієнт автономії $\approx 0,66$

Коефіцієнт використання власних коштів = Власний капітал / Загальні зобов'язання

$$99\,247\,279 / 109\,062\,944 = 0,91$$

Коефіцієнт використання власних коштів $\approx 0,91$.

Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу = Чистий прибуток / Власний капітал

$$31\,360\,000 / 99\,247\,279 = 0,32$$

Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу $\approx 0,32$.

Коефіцієнт використання ресурсів = Чистий прибуток / Загальні активи

$$31\,360\,000 / 145\,769\,441 = 0,22$$

Коефіцієнт використання ресурсів $\approx 0,22$.

Сума позикових коштів за період 01.07.2022 - 31.12.2022 становить 25 108 908 грн., власних = 79 511 543 грн. Загальний капітал становить 104 620 451 грн. Чистий прибуток = 31 360 000 грн.

Відношення позикових коштів до власних коштів = Позикові кошти / Власні кошти

$$25\,108\,908 / 79\,511\,543 = 0,32$$

Відношення позикових коштів до власних коштів $\approx 0,32$.

Коефіцієнт автономії = Власні кошти / Загальний капітал

$$79\,511\,543 / 104\,620\,451 = 0,76$$

Коефіцієнт автономії $\approx 0,76$.

Коефіцієнт використання власних коштів = Власний капітал / Загальні зобов'язання

$$79\,511\,543 / 83\,696\,361 = 0,95$$

Коефіцієнт використання власних коштів $\approx 0,95$.

Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу = Чистий прибуток / Власний капітал

$$34\,985\,079 / 79\,511\,543 = 0,44$$

Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу $\approx 0,44$.

Коефіцієнт використання ресурсів = Чистий прибуток / Загальні активи

$$31\,360\,000 / 106\,015\,391 = 0,3$$

Коефіцієнт використання ресурсів $\approx 0,3$.

Результати розрахунків наведені в таблиці. 2.4.

Таблиця 2.4 – Результати аналізу фінансової стійкості ТОВ «Domino's Pizza»

Показники фінансової стійкості	На 30.06.2022	На 31.12.2022	Динаміка показника
Відношення позикових коштів до власних коштів	0,5	0,32	-0,18
Коефіцієнт автономії	0,66	0,76	0,1
Коефіцієнт використання власних коштів	0,91	0,95	0,04
Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу	0,32	0,44	0,12
Коефіцієнт використання ресурсів	0,32	0,3	-0,02

Джерело: розроблено автором самостійно за даними джерела [28]

Обсяг залучених коштів у 2022 році можна побачити із співвідношення залучених коштів до власних. За коефіцієнтом автономії та його динамікою можна зробити висновок про збільшення частки коштів власників у загальній вартості майна. Також збільшилась частка використання власного майна, проте коефіцієнт ефективності використання знизився. І цілому, показники позитивні, тому ТОВ «Domino's Pizza» має стійкість і автономію. Що надає компанії більше можливостей для впровадження нової системи мотивації персоналу.

Фінансова діяльність підприємств в основному проявляється у швидкості обороту капіталу. Аналіз ділової активності включає вивчення рівнів і динаміки різних показників обороту.

Згідно [28], виручка за період 01.01.2022 - 30.06.2022 становить 48 445 235 грн. Середній баланс оборотних засобів = 1 907 102 грн., сума кредитних продажів підприємства = 107 224 грн., середній баланс дебіторської заборгованості = 21 838 грн., середній баланс кредитної заборгованості = 6 216 грн., середній оборотний актив = 6 534 454 грн.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості = Сума кредитних продажів / Середній баланс дебіторської заборгованості

$$107\,224 / 21\,838 = 4,91$$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості $\approx 4,91$.

Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості = Сума кредитних продажів / Середній баланс кредитної заборгованості

$$107\,224 / 6\,216 = 17,25$$

Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості $\approx 17,25$.

Коефіцієнт оборотності основних засобів = Виручка / Середній оборотний актив
 $48\,445\,235 / 6\,534\,454 = 7,41$

Коефіцієнт оборотності основних засобів $\approx 7,41$.

Сума виручки за період 01.07.2022 - 31.12.2022 становить 54 405 445 грн. Середній баланс оборотних засобів = 2 146 494 грн., сума кредитних продажів підприємства = 124 214 грн., середній баланс дебіторської заборгованості = 20 165 грн., середній баланс кредитної заборгованості = 5 735 грн., середній оборотний актив = 4 840 289 грн.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості = Сума кредитних продажів / Середній баланс дебіторської заборгованості

$$124\,214 / 20\,165 = 6,16$$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості $\approx 6,16$.

Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості = Сума кредитних продажів / Середній баланс кредитної заборгованості

$$124\,214 / 5\,735 = 21,66$$

Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості $\approx 21,66$.

Коефіцієнт оборотності основних засобів = Виручка / Середній оборотний актив

$$54\,405\,445 / 4\,840\,289 = 11,24$$

Коефіцієнт оборотності основних засобів $\approx 11,24$.

Результати розрахунку показників наведені в таблиці 2.5. Позитивна динаміка (збільшення) показника господарської діяльності підприємства свідчить про фінансову стійкість підприємства в умовах ринкової економіки, яка залежить від ділової репутації підприємства та ступеня виконання плану. Основними показниками економічної діяльності є ефективність використання ресурсів і стабільність економічного зростання.

Таблиця 2.5 – Аналіз господарської діяльності ТОВ «Domino's Pizza»

Показники ділової активності			Динаміка показника
	На 30.06.2022	На 31.12.2022	
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,91	6,16	1,25
Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості	17,25	21,66	4,41
Коефіцієнт оборотності основних засобів	7,41	11,24	5,95

Джерело розроблено автором на основі [28]

На короткострокову ліквідність або платоспроможність бізнесу впливає його прибутковість. У цьому контексті враховуються такі аспекти, як прибутковість підприємницької діяльності. Це як якісний, так і кількісний показник ефективності будь-якого бізнесу.

Нормативне значення показника рентабельності є позитивною динамікою, тому рентабельність підприємства знаходиться в межах нормативу і має позитивну динаміку, тобто наявність корпоративної рентабельності.

Отже, в результаті аналізу фінансово-господарської діяльності, можна зробити висновок, що підприємство працює чітко, швидко та злагоджено. Має певну автономію і стабільність, а значить, може впровадити нову систему мотивації для того щоб звохочувати своїх працівників до більш якісної і продуктивної роботи, тим самим збільшуючи свої доходи в майбутньому.

2.2 Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу у ТОВ «Domino`s Pizza»

Мотивація праці є основою соціально-економічної поведінки і має активізувати зусилля людей підприємства (організації) щодо підвищення ефективності його діяльності.

Система заохочення ТОВ «Domino`s Pizza» описує набір взаємопов'язаних заходів, які мотивують окремих співробітників або цілі команди на досягнення індивідуальних і спільних бізнес-цілей.

Враховано фактори, що визначають поведінку працівників та впливають на мотивацію трудової діяльності ТОВ «Domino`s Pizza»:

- фізичні характеристики працівника (вік, стать тощо),
- рівень самосвідомості та освіти,
- професійна підготовка,
- психологічний клімат в колективі,
- вплив зовнішнього середовища та ін.

Для того, щоб мотивувати співробітників працювати і досягати більш високої віддачі для кожного співробітника, менеджери повинні розуміти особистісні якості підлеглих і їх базові потреби, і вміло використовувати ресурси управління для трансформації цих потреб. Стати постійною трудовою мотивацією.

Серед працівників ТОВ «Domino`s Pizza» певний відсоток становлять жінки, основними мотиваторами для яких є: увага до сім'ї чи дітей (оздоровлення в санаторії, гнучкий графік роботи, можливість додаткового заробітку).

Також на підприємстві багато молодих співробітників. Нижче наведено основні мотиватори для молодих співробітників:

1. Можливості для розвитку та кар'єрного зростання: Молоді співробітники часто цікавляться можливістю навчатися, розвиватися і просуватися по кар'єрній драбині. Організації можуть надати їм можливість участі в тренінгах, семінарах, програмах менторства та інших формах професійного розвитку, а також створити чітку структуру для кар'єрного зростання.

2. Гнучкі робочі умови: Молоді співробітники часто цінують можливість гнучкого графіку роботи, роботи з віддаленим доступом та балансу між роботою та особистим життям. Забезпечення гнучкості в робочому часі та робочому місці може сприяти їхній мотивації та задоволеності

3. Чітка співпраця та комунікація: Молоді співробітники цінують можливість активно співпрацювати з колегами, використовувати свої ідеї та брати участь у прийнятті рішень. Забезпечення ефективної комунікації, відкритості до нових ідей та підтримки колективної роботи може сприяти мотивації молодих співробітників.

4. Визнання та рекогніція: Важливо визнавати досягнення та внесок молодих співробітників. Надання позитивного зворотного зв'язку, вручення нагород, забезпечення можливостей для публічного визнання їхньої праці можуть підтримувати їхню мотивацію та почуття задоволення.

Формування ефективної системи мотивації на підприємстві включає аналіз та вдосконалення взаємовідносин: працівники та роботодавці, керівництво та підлеглі, конкурентоспроможні робочі групи, групи, які виконують суміжні функції.

Механізм мотивації на рівні підприємства базується на певних вимогах, а саме:

- мати рівні можливості для працевлаштування та просування по службі на основі принципу продуктивності праці;
- створювати на підприємствах умови для захисту здоров'я, безпеки та благополуччя всіх працівників відповідно до чинного законодавства;
- забезпечувати умови для розвитку професійної компетентності та реалізовувати компетентність працівників, що означає створення на підприємстві програм підвищення кваліфікації, перепідготовки та навчання;
- підтримувати атмосферу довіри в колективі, бажання досягати спільних цілей, можливість двостороннього спілкування між керівником і співробітником.

У ТОВ «Domino`s Pizza» використовуються наступні методи мотивації працівників. (таб. 2.6)

Таблиця 2.6 - Методи мотивації персоналу у ТОВ «Domino`s Pizza»

Економічні (прямі)	Економічні (непрямі)	Негрошові
- нагорода за раціоналізацію та винахідництво - оплата навчання персоналу - доповнення до рейтингу - оплата понаднормової роботи	- доплата за стаж - відпочинок зі знижкою	- охорона праці - насичена робота - гнучкий графік роботи - програми підвищення якості роботи

Джерело розроблено автором на основі [30]

Матеріальна мотивація робить мотивацію праці ефективною лише в тому випадку, якщо воно функціонує як система, заснована на таких фундаментальних принципах:

- двосторонній зв'язок між співробітниками та адміністрацією на загальних принципах роботи системи;
- налагоджена система оцінки виконаних робіт та визначення їх обсягу;
- продумані та перевірені критерії вимірювання та оцінки роботи;
- збалансованість нормативів, їх контроль, система і періодичність перегляду;
- винагорода за якісну роботу, особливо додаткові виплати.

В ТОВ «Domino`s Pizza» є такі категорії персоналу (табл. 2.7):

Таблиця 2.7 - Категорії працівників ТОВ «Domino`s Pizza» станом на 1 січня 2023 року.

№	Категорії працівників	Чисельність, осіб
1	Керівники	61
2	Менеджери	352
3	Основні працівники	560
4	Допоміжні працівники	148
Разом		1121

Джерело розроблено автором на основі [28]

На рисунку 2.5 наведена питома вага кожної з категорій працівників.

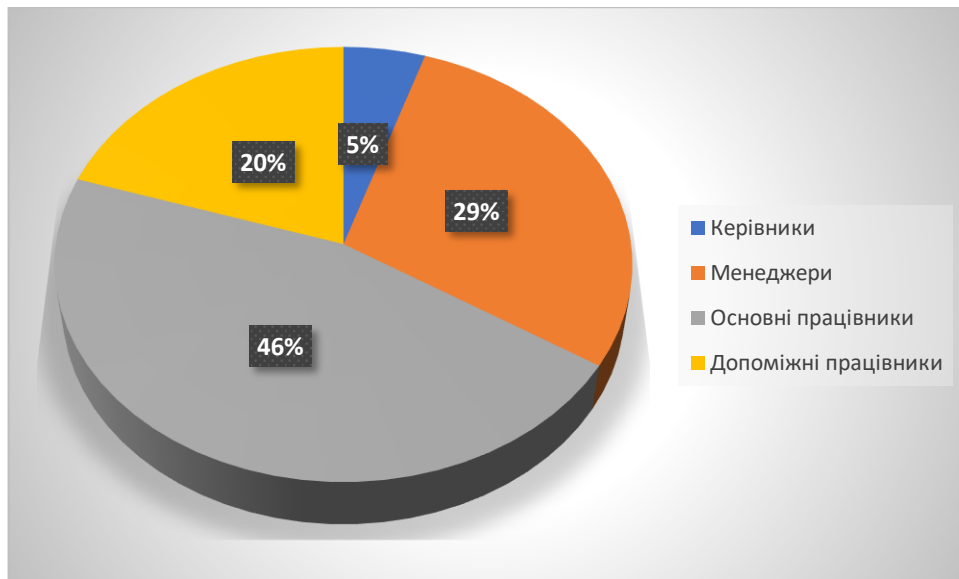


Рисунок 2.5 - Категорії працівників на TOB «Domino`s Pizza» у 2023 р.

Джерело розроблено автором на основі [28]

З рисунка 2.5 видно, що найбільшу частку складають основні працівники. Найменша частка – керівників. Допоміжні робітники становили 20 % загальної чисельності. Серед них працівники офісу, обслуговуючий персонал, контакт-центру та стажори.

Таблиця 2.8 – Статева структура персоналу TOB «Domino`s Pizza» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення (+/-) 2022 р до:		Темпи росту у % 2022р. до:	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб на кінець року	1126	1127	1121	-5	-6	93%	95%
З них							
- жінки	451	525	683	+232	+158	66%	76,8%
- чоловіки	675	602	438	-237	-164	154%	137%

Джерело розроблено автором на основі [28]

По даним таблиці. 2.8 зазначено скорочення чисельності у 2022 році. За останні три роки склад робочої сили за статтю змінився. Частка жінок збільшилася на 10% у 2021 році та пов'язано це з повномасштабним вторгненням Росії на

територію України. Бо більшість чоловіків перейшли до лав ЗСУ а на їх місця наймали жінок. Тому кількість працівників чоловічої статі у 2022 році зменшилася відповідно.

Хочемо зазначити, що мобільність працівників характеризується такими коефіцієнтами:

1. Коефіцієнт плинності наймів визначається як відношення чисельності всіх прийнятих працівників до спискової чисельності. Визначимо цей коефіцієнт для нашої компанії у 2022 році:

$$k_n = \frac{37}{1218} = 0.03$$

2. Коефіцієнт звільнення визначається як відношення кількості звільнених працівників до середнього штату. На 2022 рік це:

$$k_z = \frac{30}{1218} = 0.02$$

3. Коефіцієнт валової плинності кадрів визначається як відношення прийнятих і звільнених працівників до середньооблікової чисельності робітників. Загальний оборот за звітний 2022 рік склав:

$$k = \frac{30 + 37}{1218} = 0.06$$

4. Коефіцієнт плинності кадрів визначається відношенням чисельності працівників, які звільнилися за власним бажанням через порушення трудової дисципліни, неналежне обслуговування та з інших причин, до загальної чисельності працівників. Це включає:

$$k_m = \frac{20}{1218} = 0.016$$

З наведеного вище розрахунку видно, що коефіцієнт плинності найму більший, ніж коефіцієнт звільнення, що вказує на низький рівень плинності кадрів на підприємстві.

Численні дослідження показали, що кількість прогулів і плинність кадрів безпосередньо пов'язані із задоволеністю отриманою винагородою. Завдяки

хорошій роботі, яка приносить задоволення, прогулів буде менше. Прогнули значно зростають, коли робота неприємна.

У ТОВ «Domino`s Pizza» середня заробітна плата на 1 січня 2023 року становила приблизно 14000 грн., що не є достатньо дієвим економічним стимулом.

В таблиці 2.9. наведено динаміку розмірів середньої заробітної плати усіх працівників ТОВ «Domino`s Pizza»:

Таблиця 2.9 - Динаміка розмірів середньої заробітної плати працівників ТОВ «Domino`s Pizza»

Показники	Роки			Відхилення (+/-) 2022р. до:		Темпи росту у % 2022р. до:	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
Фонд оплати праці всіх працівників, тис. грн.	179966,3	194137	215837,3	35871,0	21700	16,62%	10,05%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1126	1127	1121	-5	-6	-0,45%	-0,54%
Середньомісячна з/п, грн.	13319	14355	16045	2726	1690	20,47%	11,77%

Джерело розроблено автором на основі [28]

Для того, щоб визначити, яким напрямом мотивації співробітників віддають перевагу, необхідно створити профілі мотивації персоналу, які дозволять впливати на співробітників за допомогою найбільш ефективних мотиваційних інструментів.

Для цього проведемо тест на виявлення мотиваційного типу, розробленого відомим соціологом, професором В. І. Герчиковим. Цей тест автоматизовано в системі оцінки персоналу HrAssist і використовується багатьма HR-спеціалістами зі всього світу для виявлення основних потреб та стимулів персоналу.

За допомогою тесту Герчикова ми можемо виявити, який мотиваційний тип домінує у працівників ТОВ «Domino`s Pizza». В тестуванні приймало участь 103 респондента (касири, кур'єри, кухарі).

Опрацювавши результати тестування працівників ТОВ «Domino`s Pizza» отримано наступні дані, які зведені до індексів в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Зведена таблиця індексів мотивації

Групи	Індекс мотивації				
	(ІН) інструменталь- ний тип	(ПР) професійний тип	(ПА) патріотичний тип	(ХО) господарчий тип	(ЛЮ) люмпенізований тип
Чоловіки	0,25	0,20	0,16	0,17	0,22
Жінки	0,26	0,26	0,17	0,15	0,23
Керівники і фахівці	0,23	0,20	0,15	0,22	0,19
Основний персонал	0,25	0,19	0,18	0,14	0,23
Мають вищу освіту	0,25	0,20	0,17	0,17	0,22
Не мають вищої освіти	0,26	0,20	0,17	0,14	0,24
До 30 років	0,25	0,21	0,17	0,14	0,22
30-40 років	0,25	0,21	0,17	0,14	0,20
40-55 років	0,26	0,20	0,16	0,15	0,23
Старше 55 років	0,25	0,18	0,18	0,15	0,24
Стаж до 5 років	0,25	0,20	0,17	0,17	0,22
Стаж 5-15 років	0,25	0,20	0,17	0,15	0,23
Загальний індекс	0,25	0,20	0,17	0,16	0,22

Джерело: власна розробка

Проведений аналіз дозволив визначити, що домінуючим є інструментальний тип, який характеризується матеріальними благами, ціннісними аспектами трудової діяльності та ступенем винагороди за виконання трудових обов'язків. Основною формою цього типу є грошова форма, але натуральні форми також можуть використовуватися, оскільки люди працюють з метою отримання доходу через дохід, який забезпечує робота. Другий — люмпенізований тип, для якого ефективні негативні та натуральні форми стимулювання мотивації.

Щодо використання нематеріальних форм заохочення і стимулювання необхідно визначити, чи існують типи працівників, орієнтовані не на матеріальну винагороду, а на збереження трудових функцій, тобто професійні типи. Близько 20% цих людей прагнуть продемонструвати, що вони компетентні для роботи. Для них спрацьовують організаційні, моральні та грошові стимули.

Система мотивації в ТОВ «Domino's Pizza» має як переваги так і недоліки. Тому нами було проведено опитування, в якому приймали участь 103 працівники компанії (кур'єри, касири і кухарі), результати якого наведені на рисунку 2.6:

Оберіть 3 основні переваги в системі мотивації ТОВ «Domino`s Pizza»?

103 ответа

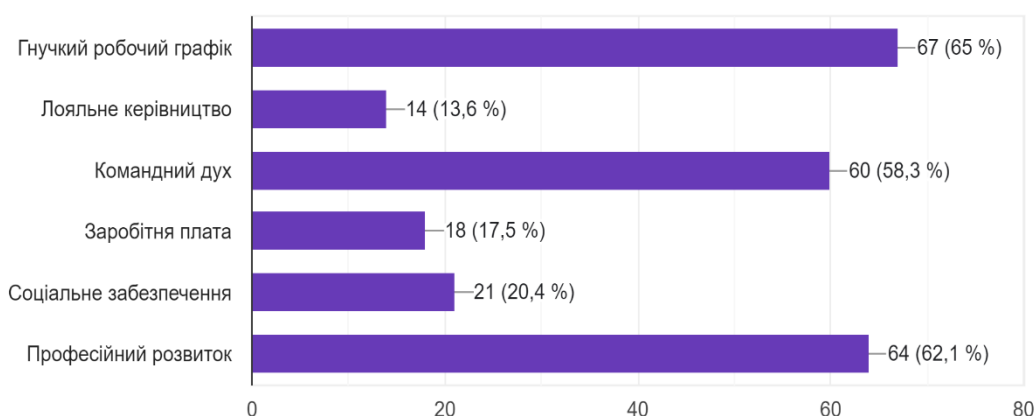


Рисунок 2.6 – Результати опитування працівників ТОВ «Domino`s Pizza» стосовно переваг в системі мотивації.

Джерело розроблено автором на основі опитування

Згідно наведеного вище опитування, 65% респондентів виділяють перевагою в системі мотивації гнучкий робочий графік, 62,1% професійний розвиток, 58,3% командний дух, 20,4% опитаних респондентів виділяють соціальне забезпечення, 17,5% заробітню плату, 13,6% лояльне керівництво. Отже, можна виокремити основні переваги системи мотивації ТОВ «Domino's Pizza»:

- **Гнучкість:** Система мотивації в ТОВ «Domino's Pizza» дозволяє працівникам мати гнучкі робочі графіки, що дає їм можливість пристосовувати роботу до своїх потреб і забезпечувати баланс між роботою та особистим життям.

- Професійний розвиток: ТОВ «Domino's Pizza» надає можливості для професійного зростання та розвитку. Працівники можуть пройти навчання і здобути нові навички та підвищити свою кваліфікацію.
- Командний дух: Система мотивації в ТОВ «Domino's Pizza» спрямована на підтримку командного духу і співпраці між працівниками. Це стимулює ефективну комунікацію та спільну роботу, що позитивно впливає на якість обслуговування та досягнення командних цілей.

Ці переваги системи мотивації в ТОВ «Domino's Pizza» сприяють залученню, збереженню та мотивації талановитих працівників.

Проте, сучасний стан системи стимулювання ТОВ «Domino`s Pizza» має низку недоліків, які наведені на рисунку 2.7:

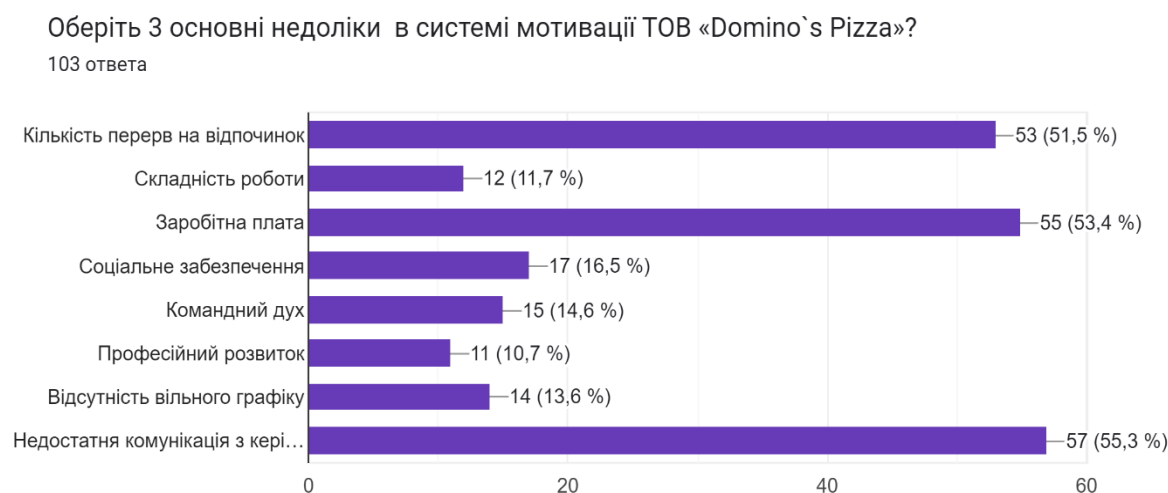


Рисунок 2.7 – Результати опитування працівників ТОВ «Domino`s Pizza» стосовно недоліків в системі мотивації.

Джерело розроблено автором на основі опитування

За результатами опитування, 57% респондентів вважають недоліком в системі мотивації комунікацію з керівництвом, 51,5% незадоволені кількістю часу на відпочинок, 53,4% заробітньою платою, 16,5% опитаних незадоволені соціальним забезпеченням, 14,6% командним духом, 13,6% вільним графіком і 10,7% професійним розвитком.

Виділимо 3 основні недоліки:

- Заробітна плата не відповідає очікуванням співробітників
- Недостатня комунікація з керівництвом
- Недостатня кількість перерв та часу для відпочинку

Також було проведено опитування щодо задоволеності персоналом своєю заробітною платою. Результати наведені на рисунку 2.8:

Чи влаштовує вас рівень заробітної плати в ТОВ «Domino`s Pizza»?

103 ответа

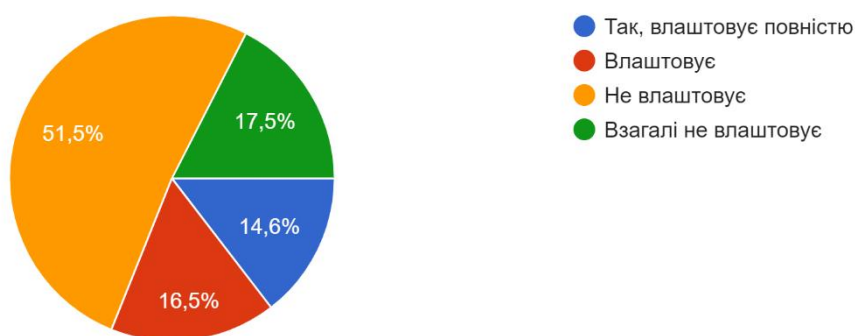


Рисунок 2.8 – Результати опитування працівників ТОВ «Domino`s Pizza» стосовно заробітної плати

Джерело розроблено автором на основі опитування

Як наведено на рисунку 2.8, загалом близько 69% респондентів не задоволені своєю заробітною платою, в той час як лише 31% так чи інакше задоволені своєю заробітною платою.

Так як ТОВ «Domino`s Pizza» має суттєві недоліки в системі мотивації персоналу доцільно розробити новий дієвий механізм стимулювання праці, який повинен відповідати не тільки ринковим умовам господарювання, а й підвищувати зацікавленість працівників у високопродуктивній праці, використовувати ефективні важелі та стимулюючі заходи для забезпечення формування у працівників позитивної мотивації та досягнення високих результатів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «DOMINO`S PIZZA»

3.1 Програма заходів з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Domino`s Pizza»

Ми вважаємо, що для мотивації та згуртування колективу ТОВ «Domino`s Pizza» необхідно впроваджувати наступні заходи, спрямовані на підвищення мотивації співробітників:

1. Удосконалення організації оплати праці працівників ТОВ «Domino's Pizza»:

- Провести дослідження ринкових умов, щоб з'ясувати, чи відповідає поточний рівень заробітної плати вимогам ринку праці.

- Розглянути можливість підвищення заробітної плати для працівників, особливо для ключових співробітників, щоб зберегти їх у компанії.

2. Покращення комунікації з керівництвом:

- Забезпечити відкриту та прозору комунікацію між керівництвом та працівниками, наприклад, через регулярні збори, електронні системи обміну інформацією тощо.

- Створити канали зв'язку, які дозволять працівникам легко звертатися до керівництва з питаннями, пропозиціями та скаргами.

3. Забезпечення належного відпочинку:

- Розглянути можливість розширення перерв та надання додаткового часу для відпочинку працівникам, забезпечуючи їм можливість відновити енергію та підтримувати високу продуктивність.

Вдосконалення системи мотивації в ТОВ «Domino's Pizza» може призвести до збільшення продуктивності працівників. Збільшення заробітної плати, поліпшення менеджменту персоналу та комунікації, надання достатньої кількості

перерв та вдосконалення мотиваційних програм можуть позитивно позначитися на результативності працівників.

Підвищення задоволеності працівників та зменшення плинності кадрів може допомогти знизити витрати на підбір і навчання нових працівників. Коли співробітники відчують мотивацію та задоволеність своєю роботою, вони більш схильні залишатися в компанії та проявляти більшу відданість своїм обов'язкам.

Покращення мотивації ключових співробітників може сприяти залученню та збереженню талановитих працівників, що має позитивний вплив на якість роботи та конкурентоспроможність компанії.

Зростання задоволеності та мотивації працівників сприятиме поліпшенню їхнього благополуччя і якості життя. Це може позитивно вплинути на їхнє загальне самопочуття та задоволення від роботи.

Створення сприятливої робочої атмосфери, де комунікація та взаємодія з керівництвом є ефективними, сприяє розвитку відчуття приналежності та командного духу серед працівників.

Поліпшення умов праці та забезпечення відповідного часу для відпочинку сприяють фізичному та психологічному здоров'ю працівників, а також допомагають уникнути перевантаження та вигорання.

В цілому, розробка і впровадження мотиваційної програми для персоналу ТОВ «Domino's Pizza» може позитивно вплинути на ефективність роботи, задоволеність працівників та знизити текучість кадрів. Основою успіху є врахування потреб та очікувань персоналу, розробка збалансованої програми заходів та постійний моніторинг та зміна програми для досягнення кращих результатів.

У таблиці 3.1 наведені результати стимулювання працівників, важливі для підвищення ефективності їх роботи.

Таблиця 3.1 - Результати системи мотивації працівників ТОВ «Domino`s Pizza».

Результат	Стимул
Залучати нових клієнтів	Бонуси за залучення нових клієнтів (премії).
	Матриця бонусних виплат. Основою матриці може бути кількість нових клієнтів за звітний період. За різними рівнями виплачуються різні бонуси.
Залучайте нових цільових клієнтів	Розробіть оптимальну кількість замовлення
	Бонуси за результати вище середнього рівня замовлення
Результат	Стимул
Збільшення продажів	Матриця бонусних виплат поза планом продажів.
	Відсоток перевищення плану продажів
Просувати певні види продукції	Відсоток продажів цього виду кави, напою, продукту. Відсоток перевиконання плану продажів продукції
Підвищувати професіоналізм	Ієрархія при нарахуванні заробітної плати. Професійні нагороди, що присуджуються за результатами атестації
Ефективне управління змінами	Бонуси за зміну місячних, квартальних, річних планів продажів
Мотивуйте людей, які забезпечують процес продажу	Розподіл премії, що виділяється за кожну зміну, між працівниками та база розрахунку коефіцієнта трудової участі

Джерело: власна розробка

Для безпосередніх працівників заробітна плата сама по собі не є мотивуючим фактором, на відміну від кваліфікованих робітників.

Вони зацікавлені не тільки в отриманні чистої зарплати, а й у преміях або бонусах.

Завдання, таким чином, полягає в тому, щоб спонукати співробітників до активних продажів і, як наслідок, збільшення прибутку організації.

Розглянемо деякі стимули більш детально. Бонуси нараховуються на основі фіксованої суми.

Однак такий підхід може бути не вигідним, якщо така система бонусів не запроваджена: працівник розуміє, що навіть якщо він збільшить продажі в 3 рази (у 5 разів, 10 разів), він отримає стільки ж. Це призводить до того, що працівники вкладають рівно стільки, щоб отримати свої бонуси, але не більше того. Тому ми

надаємо матрицю виплат бонусів філії для організації ТОВ «Domino`s Pizza», як показано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Матриця бонусів для касирів піцерії «Domino`s Pizza»

Показники	Рахунок					
Сума прийнятого замовлення, грн.	600-900	900-1300	1300-1700	1700-1900	1900-2500	2500 і вище
Премія касира, грн.	50	100	120	150	170	200

Джерело: власна розробка

Касири отримують винагороду за кожне замовлення на суму від 600 грн. бонус від 200 грн. Відповідно до матриці виплат, наведеної в таблиці 3.2.

Сума бонусу розраховується виходячи із середнього та максимального обсягу покупки, запитів нових клієнтів та можливої інтенсивності продажів.

Ми також рекомендуємо використовувати заохочення у вигляді відсотка від доходу, оскільки касири мають необмежений дохід і тому обмежені не обсягом продажів, а переважно своєю майстерністю.

У таблиці 3.3 наведено механізм заохочення касирів ТОВ «Domino`s Pizza», за місячним обсягом замовлення.

Загалом відсотки використовуються як основа для розрахунку бонусів, надаючи численні можливості для мотивації працівників до різних типів трудової поведінки.

Це дуже ефективний мотиваційний інструмент для того, щоб касири були більш мотивовані працювати з клієнтами та покращувати рівень обслуговування.

Таблиця 3.3 - Стимулювання касирів «Domino`s Pizza» за місяць

Показники	Рахунок					
Сума замовлень за місяць, тис. грн.	7-12	12-18	18-25	25-33	33-40	40 і вище
Відсоток, %	6	8	12	15	20	23

Джерело: власна розробка

Далі наведено запропоновану нами систему заохочення працівників піцерії див. у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Система заохочень працівників піцерії ТОВ «Domino`s Pizza»

Підстави для заохочення	Розмір заохочення
Пропозиції щодо покращення роботи піцерії	Премія становить 15% від посадового окладу
Кращі результати роботи	Премія становить 20% від посадового окладу
Активно брати участь у житті піцерії	Премія становить 10% від посадового окладу

Джерело: власна розробка

Ми віримо, що запропоновані нами заходи допоможуть підвищити мотивацію співробітників і підвищать ефективність системи управління персоналом ТОВ «Domino's Pizza», а також дозволять отримати дохід, який можна буде використовувати для підвищення ефективності організації та підвищення заробітної плати співробітників.

Основні кроки для розробки програми заходів з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Domino's Pizza»:

Крок 1: Вивчення потреб та очікувань персоналу

Першим кроком в розробці програми з удосконалення мотивації персоналу є вивчення потреб та очікувань працівників. Це можна зробити шляхом проведення опитування або інших форм збору даних про те, що працівники вважають важливим для своєї мотивації.

Крок 2: Визначення основних факторів мотивації

На основі даних, зібраних на попередньому етапі, потрібно визначити основні фактори мотивації для працівників ТОВ «Domino's Pizza». Це можуть бути, наприклад, зарплата, можливість професійного розвитку, гнучкий графік роботи тощо.

Крок 3: Розробка плану заходів

На основі визначених факторів мотивації можна розробити план заходів для підвищення мотивації персоналу. Це можуть бути, наприклад:

- Впровадження системи преміювання за досягнення певних результатів у роботі.
- Організація навчальних курсів і тренінгів для працівників з метою їх професійного розвитку.
- Проведення соціальних заходів (вечірок, виїздів на природу тощо) для зміцнення командного духу.
- Забезпечення гнучкого графіка роботи для працівників з маленькими дітьми або іншими особистими обставинами.
- Поліпшення умов праці (наприклад, надання зручного робочого місця, інструментів та обладнання).

Крок 4: Реалізація плану та моніторинг результатів

Після розробки плану заходів, його потрібно реалізувати і відслідковувати результати. Це допоможе визначити, які заходи були успішними, а які потребують певних коректив.

Крок 5: Оцінення ефективності програми

Після проведення заходів потрібно оцінити ефективність програми. Це можна зробити, порівнявши рівень мотивації персоналу до та після застосування заходів, а також спостерігаючи зміни у роботі та результативності працівників.

Крок 6: Підтримка та зміна програми

Мотиваційна програма повинна бути постійною і еволюційною. Коли виявляється, що деякі заходи не ефективні, потрібно замінити їх на інші. Також можуть з'являтися нові потреби та очікування працівників, які також потребують уваги та включення в мотиваційну програму.

3.2 Оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Domino`s Pizza»

Для оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Domino's Pizza» можна використовувати наступні показники.

Основними з них є:

1. Задоволеність працівників - можна проводити анкетування працівників до та після впровадження програми та порівнювати результати. Якщо рівень задоволеності зріс, то можна стверджувати, що програма була ефективною.
2. Результативність роботи - можна відслідковувати зміни у продуктивності та якості роботи працівників, враховуючи вплив мотиваційних заходів.
3. Фінансові результати - можна порівнювати показники прибутковості, витрат та інших фінансових показників до та після впровадження мотиваційної програми.

Після провадження запропонованих нами заходів удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Domino`s Pizza» проведемо аналіз соціально-економічної ефективності цих заходів. Для цього ми проведемо опитування HR Business Partner ТОВ «Domino`s Pizza». Так як вони мають великий досвід на керівних посадах, а значить, їх прогнози цілком реалістичні і правдиві. Було опитано 5 експертів. Результати опитування наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Результати опитування експертів щодо зростання % чистого прибутку ТОВ «Domino`s Pizza»

Експерт	1	2	3	4	5
Приріст чистого прибутку, %	1,75%	1,05%	1,50%	1,42%	1,81%

Джерело: власна розробка

Для визначення очікуваного зростання чистого прибутку після впровадження запропонованих заходів, використаємо метод стандартного розподілу ймовірностей (PERT).

$O_z = (O + 4M + P) / 6$, де O_z – очікуване зростання,

O – оптимістичне значення,

P – песимістичне значення,

M – найбільш ймовірне значення.

Згідно таблиці 3.5, $O = 1,81\%$, $P = 1,05\%$, $M = 1,50\%$.

$$O_z = (1,81 + 4 \cdot 1,50 + 1,05) / 6 = 1,475\%$$

Розглянемо спрогнозовані зміни щодо чистого прибутку в таблиці 3.6:

Таблиця 3.6 - Прогнозований фінансовий результат ТОВ «Domino's Pizza» після впроваджених заходів на 2024 рік

Показник	На 2023 р.	На 2024 р.	Приріст, %
Чистий прибуток, тис. грн.	85 384,90	86 644,33	1,475%

Джерело: власна розробка

Як ми можемо побачити в таблиці 3.6, впроваджені нами заходи прогнозовано мають принести 1 259 430 грн. або 1,475% збільшення чистого прибутку компанії.

Після впровадження запропонованих методів було проведено опитування серед касирів ТОВ «Domino`s Pizza». Згідно з яким отримано наступні дані про зміну рівня якісних показників мотивації серед касирів ТОВ «Domino's Pizza».

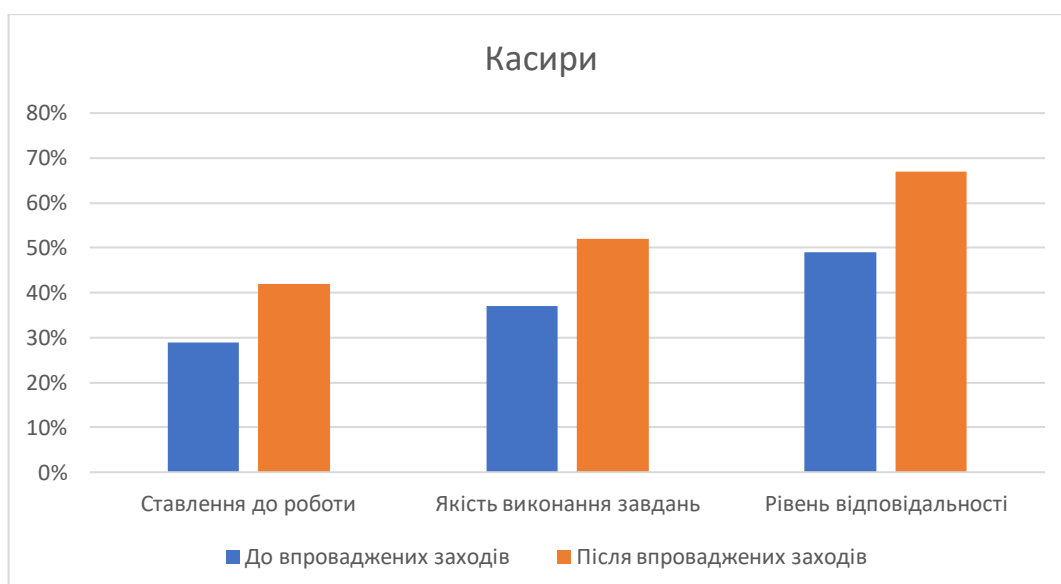


Рисунок 3.1. – Зміни якісних показників мотивації касирів «Domino's Pizza»

Джерело: розроблено автором самостійно на основі опитування

Відповідно до вище наведених даних, можна побачити що всі 3 показники рівня мотивації збільшились. А саме: позитивне ставлення до роботи до впровадження заходів становило 29% серед опитаних працівників, після впровадження 42%. До впровадження заходів якість виконання поставлених задач серед опитаних касирів становило 37% після впровадження 52%, рівень відповідальності також збільшився з 49% до 67%.

Підсумовуючі, можна сказати, що запропоновані заходи для удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Domino's Pizza» можуть мати позитивний вплив на діяльність компанії. Проте, перед впровадженням необхідно провести детальний аналіз і розробити детальний план дій з урахуванням фінансових можливостей компанії. Також, важливо забезпечити ефективну комунікацію з працівниками та залучення їх до процесу впровадження заходів для досягнення максимальної соціально-економічної ефективності.

ВИСНОВКИ

Сучасна концепція управління персоналом базується на усвідомленні зростаючої ролі особистості працівника, на знанні його мотиваційних установок, умінні формувати і направляти їх відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

Основним завданням системи управління персоналом є створення дієвого механізму стимулювання підприємств до надання високоякісних талантів, їх продуктивного використання, професійного та соціального розвитку.

Мотивація - це процес заохочення співробітників до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей компанії. Ефективне виконання завдань прийняття рішень і планування вимагає мотивації.

Сьогодні в ТОВ «Domino`s Pizza» працює 1121 співробітників. Найбільша кількість співробітників безпосередньо на піцерії – касири, кухарі та кур'єри. Основна вікова категорія - 18-38 років.

Безперечно, найважливішими заохоченнями в ТОВ «Domino`s Pizza» є матеріальні заохочення, такі як премії, надбавки до заробітної плати тощо.

В роботі було досліджено теоретико-методичні засади організації мотивації праці у сучасних умовах економічного розвитку. В процесі дослідження було проаналізовано визначення терміну «мотивація» різних науковців. Були розглянуті основні методи мотивації, фактори що впливають на мотивацію персоналу, модель трудової діяльності. Проаналізовано методику дослідження впливу мотивації на ефективність діяльності персоналу, розглянуто основні показники оцінювання рівня мотивації працівників, досліджено матрицю діагностики мотивації персоналу підприємства. Проаналізовано організаційно-економічну діяльність ТОВ «Domino`s Pizza», організаційну структуру підприємства, проведено SWOT-аналіз і аналіз Портера «П'ять сил». Проаналізовано структуру прибутку, динаміку доходів і витрат. Розраховано коефіцієнти відношення позикових коштів, автономії, оборотності, на основі яких зробили висновки про суттєву автономію і стабільність компанії, про її можливість підтримувати і розширювати мотиваційну

програму для персоналу в майбутньому. Здійснено оцінку ефективності системи мотивації персоналу у ТОВ «Domino`s Pizza». Проведено опитування серед співробітників компанії, на основі якого було виявлено її переваги та недоліки. Серед недоліків дієвої програми мотивації персоналу ТОВ «Domino`s Pizza» було виявлено наступні:

- Заробітна плата не відповідає очікуванням співробітників.
- Недостатня комунікація з керівництвом.
- Недостатня кількість перерв та часу для відпочинку.

Розроблено рекомендації щодо удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Domino`s Pizza» і впроваджено наступні кроки вирішення:

1. Удосконалення системи оплати праці.
2. Покращення комунікації з керівництвом.
3. Забезпечення належного відпочинку.

Оцінено ефективність запропонованих заходів з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Domino`s Pizza».

Як результат, впроваджені нами заходи принесли прогнозований фінансово-економічний результат: зростання чистого прибутку на 1,475% або на 1 259 430 грн., та соціальний: зростання рівня ставлення до роботи, зростання якості виконання поставлених керівництвом завдань, збільшення рівня відповідальності серед працівників підприємства, зокрема касирів.

Також вдосконалення системи мотивації в ТОВ «Domino's Pizza» призвело до збільшення продуктивності працівників. Збільшення заробітної плати, поліпшення менеджменту персоналу та комунікації, надання достатньої кількості перерв та вдосконалення мотиваційних програм позитивно позначились на результативності працівників.

Підвищення задоволеності працівників та зменшення плинності кадрів допомогло знизити витрати на підбір і навчання нових працівників. Коли співробітники відчувають мотивацію та задоволеність своєю роботою, вони більш схильні залишатися в компанії та проявляти більшу відданість своїм обов'язкам.

Створення сприятливої робочої атмосфери, де комунікація та взаємодія з керівництвом є ефективними, сприяє розвитку відчуття приналежності та командного духу серед працівників.

Поліпшення умов праці та забезпечення відповідного часу для відпочинку сприяє фізичному та психологічному здоров'ю працівників, а також допомагає уникнути перевантаження та вигорання.

Вважаємо, що запропоновані нами заходи допомогли посилити мотивацію працівників, підвищити ефективність системи управління персоналом ТОВ «Domino`s Pizza» та отримати додатковий прибуток, який можна буде направити на розширення піцерій та збільшення штату працівників, заробітної плати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євчук Л. Основні фактори зовнішнього макросередовища функціонування підприємств | Ефективна економіка №1 2009. *Журнал «Ефективна економіка»* - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6> (дата звернення: 01.03.2023).
2. Стимулювання праці працівників виробництва в готельно-ресторанному бізнесі. *Все про туризм: туристична бібліотека*. URL: https://tourlib.net/books_ukr/nechauk62.htm (дата звернення: 30.03.2023).
3. Мотивація трудової діяльності працівників. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/82207/ekonomika/motivatsiya_trudovoyi_diyalnosti_pratsivnikiv (дата звернення: 24.05.2023).
4. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15 (дата звернення: 03.03.2023).
5. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> (дата звернення: 01.05.2023).
6. Востріков В. Мотивація персоналу підприємства | наукові конференції. *Грудень 2013 | Наукові конференції*. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2976> (дата звернення: 03.05.2023).
7. Корецька С. О. Особливості дії ринкового механізму в сучасних моделях економіки. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=977> (дата звернення: 11.05.2023).

8. Христофор Л. Застосування нематеріальної мотивації на підприємствах машинобудівної галузі | наукові конференції. *Грудень 2013 | Наукові конференції*. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1014> (дата звернення: 13.04.2023).
9. Бондар В. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління [Текст] / В. Бондар // Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України / За заг. ред. І. Залуцького. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2006. № 11. С. 11.
10. Конспект лекцій з курсу “Теорія мотивації” / Укладач О.В. Прокопенко. Суми: Вид-во СумДУ, 2006. 171 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43225/3/Konspekt_lekciy_Teoriya_motivatcii_Olga_Prokopenko.pdf (дата звернення: 19.04.2023).
11. Мотиваційний менеджмент: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк — К.: КНЕУ, 2014. 479, URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/11650/motyv_manadgement.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 14.05.2023).
12. Мотиви і мотивація. *Бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/24605/> (дата звернення: 29.03.2023).
13. Як працювати без мотивації: наукове обґрунтування. *Освітній проект «На Урок»*. URL: <https://naurok.com.ua/post/yak-pracyuvati-bez-motivaci-naukove-ob-runtuvannya> (дата звернення: 08.05.2023).
14. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2 (1), 75-83, 2023.
15. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ: Либідь, 2002. 304 с.
16. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академ-видав, 2003. 416 с.

17. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014.
18. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах. Київ, 2015. 279 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32310612.pdf> (дата звернення: 04.04.2023).
19. Шевцова А. Розробка програми просування товарів на ринок / А. Шевцова, О. Литвинюк // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті: програма і матеріали 80 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 10-11 квітня 2014 р. К.: НУХТ, 2014 р. Ч.3. 570 с.
20. Конспект лекцій з курсу “Теорія мотивації” / Укладач О.В. Прокопенко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. 171 с.
21. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Економіка та управління підприємствами, 2017. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/50.pdf> (дата звернення: 11.05.2023).
22. Сутність категорій «мотиви», «інтереси», «стимули», «стимулювання». Vuzlit. URL: https://vuzlit.com/2015731/sutnist_kategoriy_motivi_interesi_stimuli_stimulyuvannya (дата звернення: 25.04.2023).
23. Процес мотивації та його складові. *Бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/27523/> (дата звернення: 24.05.2023).
24. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Х.: ХНУМГ, 2013. 111 с.
25. Кравченко А. В., Сердюк А. Б. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Одеса, 2018. 51 с. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/eko/28feb2018/15.pdf> (дата звернення: 04.04.2023).
26. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств / І. М. Хоменко // Економічний вісник Національного

- технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2013. № 10. С. 293-298. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_50
- 27.Величко Я. І. Оцінка мотиваційного потенціалу працівників підприємства. Харків, 2018. 149 с. URL: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.31.0.133> (дата звернення: 17.05.2023).
- 28.Річний звіт діяльності підприємства ТОВ «Domino`s Pizza».
- 29.Детермінанти та імперативи розвитку фінансової архітектури України: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22 квітня 2021 р. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2021. 163 с.
- 30.Статут підприємства ТОВ «Domino`s Pizza».

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1015284039

Дата перевірки:
27.05.2023 11:18:02 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
27.05.2023 11:47:24 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: Тетюра_керівник_Леонтенко

Кількість сторінок: 55 Кількість слів: 10844 Кількість символів: 84645 Розмір файлу: 861.15 KB ID файлу: 1014956661

9.31% Схожість

Найбільша схожість: 1.01% з Інтернет-джерелом (<https://core.ac.uk/download/pdf/339162122.pdf>)

5.58% Джерела з Інтернету

349

Сторінка 57

7.64% Джерела з Бібліотеки

526

Сторінка 60

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень