

**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:
заочна

очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Формування системи мотивації на підприємствах сфери торгівлі»
(назва теми)

здобувача Колінько Марини Сергіївни
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Поплавська О.М.
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

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

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2025

**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**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти**

_____ Колінько Марині Сергіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

форми навчання
заочної

_____ очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему « **Формування системи мотивації на підприємствах сфери торгівлі** »

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р. No _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «НУМІС»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади мотивації персоналу <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «НУМІС» <i>(назва розділу)</i>
Розділ 3	Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації ТОВ «НУМІС» <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	процес формування системи мотивації на підприємствах сфери торгівлі.
Предмет дослідження:	теоретичні і практичні аспекти формування системи мотивації на підприємствах сфери торгівлі.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	обґрунтування теоретичних і практичних аспектів формування системи мотивації на підприємствах сфери торгівлі.

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

У розділі 1	Розглянути еволюцію поглядів на сутність мотивації персоналу, визначити сучасні форми і методи мотивації, обґрунтувати оцінювання дієвості системи мотивації персоналу підприємств.
У розділі 2	Провести аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ТОВ «НУМІС», здійснити аналіз мотивації персоналу в ТОВ «НУМІС», провести оцінювання дієвості та виявлення проблем діючої системи мотивації персоналу підприємства.
У розділі 3	Розробити програму удосконалення системи мотивації ТОВ «НУМІС», обґрунтувати удосконалення системи мотивації персоналу підприємства на основі впровадження системи KPI, провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

О.М.Поплавська
(ініціали, прізвище)
 « » 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

М.С. Колінько
(ініціали, прізвище)
 « » 20__ р.

Реферат

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні засади теми мотивації персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 103 аркуші. У дипломній роботі 21 таблиця та 16 рисунків. Під час написання використано 67 джерел. Робота містить 2 додатки. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

- Тези, опубліковані у матеріалах VIII Міжнародної студентської наукової конференції «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень».

Об'єктом дослідження є процес формування системи мотивації на підприємствах сфери торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти формування системи мотивації на підприємствах сфери торгівлі.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів формування системи мотивації на підприємствах сфери торгівлі.

Завдання магістерської роботи:

- розглянути еволюцію поглядів на сутність мотивації персоналу;
- визначити сучасні форми і методи мотивації;
- обґрунтувати оцінювання дієвості системи мотивації персоналу підприємств;
- НУМІС аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ТОВ «НУМІС»;
- здійснити аналіз мотивації персоналу в ТОВ «НУМІС»;

- розробити програму удосконалення системи мотивації ТОВ «НУМІС»;
- розробити оцінювання дієвості та виявлення проблем діючої системи мотивації персоналу ТОВ «НУМІС»;
- розробити програму удосконалення системи мотивації ТОВ «НУМІС»;
- обґрунтувати удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «НУМІС» на основі впровадження системи КРІ;
- провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи теоретичного (аналіз, синтез) та емпіричного пізнання (спостереження, узагальнення та графоаналітичний, метод прогнозування, збирання інформації, розрахункові методи).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розширенні теоретичних знань про механізми формування та вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах сфери торгівлі.

Практичне значення дослідження в тому, що його результати можуть бути використані для впровадження розроблених рекомендацій для вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «НУМІС», що дозволить у перспективі збільшити прибуток підприємства.

Роботу завершено та захищено у 20__ році.

Ключові слова: мотивація персоналу, система мотивації персоналу, методи мотивації, оцінювання системи мотивації персоналу.

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

Колінько М.С.

на тему

«Формування системи мотивації на підприємствах сфери торгівлі»

1. Актуальність теми: Тема кваліфікаційної магістерської роботи, яку виконана здобувачкою є актуальною, що зумовлено постійними змінами як зовнішніх чинників, котрі впливають на побудову ефективної моделі мотивації персоналу, так і під впливом переоцінки цінностей працівниками під час криз, війни. Особливо важливо це для персоналу підприємств сфери торгівлі, оскільки вони найщільніше спілкуються з клієнтами та відчують додатковий «тиск» негативних емоцій з-зовні; а результативність при цьому діяльності організацій сфери торгівлі не має знижуватися.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: позитивними рисами роботи є самостійність суджень автора, проведений критичний аналіз стану розвитку бізнесу (досліджуваного товариства) з визначенням соціальних, економічних, ін. проблем; кореляція пропозицій щодо удосконалення системи мотивації з виявленими проблемами.

3. Наявність самостійних розробок автора: Доробком автора, що заслуговує на увагу є проведений ґрунтовний аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на результативність системи мотивації персоналу магазинів, котрі входять до ТОВ «НУМІС» та розроблені саме для цих організацій пропозиції щодо посилення мотивації працівників.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: практична значущість результатів дослідження полягає у можливості поширення авторських підходів на всі підприємства сфери торгівлі (незалежно від їх продуктової орієнтації та регіонального розміщення).

5. Наявність недоліків: до недоліків слід віднести слабку обґрунтованість впливу (очікуваний ефект) пропозицій на результати подальшої роботи товариства та не виокремлені проблеми імплементації пропозицій (що можуть бути).

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

Робота допускається до захисту з оцінкою змістовної частини – 66 балів.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Поплавська О.М.
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

" _____ " _____ 2025р.

(підпис)

(призвіще, ініціали)

Рецензія на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Колінько Марина Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема

«Формування системи мотивації на підприємствах сфери торгівлі»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

Тема магістерської роботи є надзвичайно актуальною, оскільки мотивація працівників є ключовим елементом ефективного функціонування підприємств у сфері торгівлі. У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін ринку, питання формування дієвої системи мотивації стає критичним для забезпечення стабільного розвитку підприємств.

Якість проведеного дослідження:

Дослідження проведене на високому рівні. Автор застосував сучасні методи аналізу, що дозволило ґрунтовно дослідити мотивацію персоналу. Робота має логічну структуру, глибокий аналіз проблеми та підкріплена реальними даними і прикладами.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

Чітко визначено мету та завдання дослідження; використано широкий спектр джерел, включаючи сучасні наукові праці, статистичні дані та практичні кейси; результати дослідження структуровані та представлені у зручному форматі; запропоновані рекомендації є конкретними та можуть бути реалізовані на підприємствах сфери торгівлі.

Зауваження:

У роботі недостатньо розкрито вплив зовнішніх факторів (економічних, соціальних) на систему мотивації; деякі висновки могли б бути більш деталізованими, щоб краще продемонструвати їх вплив на конкретні аспекти діяльності підприємств; в роботі слід було б розглянути більший спектр методів нематеріальної мотивації, які є актуальними для сучасних умов.

Практична значимість висновків і рекомендацій:

Практична цінність роботи є вагомою, оскільки запропоновані висновки та рекомендації можуть бути використані підприємствами сфери торгівлі для вдосконалення системи мотивації персоналу. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та формуванню сприятливого корпоративного середовища.

Місце роботи та посада рецензента ФОП Карпенко Мар'яна Ігорівна, директор

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____

Підпис засвідчую:

директор
(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Еволюція поглядів на сутність мотивації персоналу	7
1.2 Сучасні форми і методи мотивації персоналу	20
1.3 Оцінювання дієвості системи мотивації персоналу підприємств.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НУМІС»	33
2.1 Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ТОВ «НУМІС»	33
2.2 Аналіз мотивації персоналу ТОВ «НУМІС»	43
2.3 Оцінювання дієвості та виявлення проблем діючої системи мотивації персоналу ТОВ «НУМІС»	53
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ «НУМІС»	63
3.1 Проєкт удосконалення системи мотивації ТОВ «НУМІС».....	63
3.2 Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «НУМІС» на основі впровадження системи КРІ.....	74
3.3 Оцінювання ефективності запропонованих заходів	80
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з найбільших викликів для сучасних підприємств є пошук шляхів підвищення ефективності діяльності. Особливо важливо оптимізувати використання людського капіталу. Одним з найефективніших інструментів для цього є вдосконалення систем мотивації персоналу. Але незважаючи на важливість мотивації персоналу для успіху бізнесу, багато українських компаній стикаються з проблемою недостатньої адаптації систем мотивації до змін зовнішнього середовища та внутрішніх особливостей організації. Це призводить до того, що мотиваційні програми стають неефективними та не дозволяють досягти максимальних результатів.

Супутньою проблемою у сфері управління персоналом є відсутність комплексного підходу до мотивації. Компанії часто використовують лише один або два види стимулів, не розуміючи, що для досягнення найкращих результатів необхідно поєднувати різні види мотивації на різних рівнях. При цьому, одноманітні та неефективні системи мотивації призводять до цілого ряду негативних наслідків: високої плинності кадрів, низької продуктивності, демотивації персоналу та, як наслідок, втрати конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Складна ситуація на ринку праці України поглиблює проблеми, пов'язані з неефективним управлінням мотивацією персоналу, але в сучасному динамічному бізнес-середовищі, особливо в сфері торгівлі, ефективність підприємства безпосередньо залежить саме від мотивації персоналу. Постійна зміна споживчих уподобань, поява нових технологій вимагають від працівників гнучкості та готовності до навчання, що можна забезпечити за допомогою ефективної системи мотивації. Це робить питання формування системи мотивації на підприємствах сфери торгівлі, ще більш актуальним для українських компаній.

Питання формування системи мотивації на підприємствах досліджували такі дослідники і науковці, як: А. К. Артеменко [1], Н.П. Базалійська [3], М. Н. Ведерніков [10], В.Г. Воронкова [11], Д.А. Горовий [16], Т. В. Гринько [18], А.М. Колот [29; 30], С.О. Маслова [33], Н. С. Носань [34], В.П. Погребла [36], І.С. Скакун [43], Л.І. Чернишова [48], С.О. Цимбалюк [50;51] тощо. Незважаючи на високий ступінь розробленості теми, завжди є місце для нових досліджень та вдосконалення методів мотивації персоналу.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів формування системи мотивації на підприємствах сфери торгівлі.

Для досягнення поставленої мети необхідно було виконати наступні **завдання**:

- дослідити, як змінювалися уявлення про мотивацію працівників упродовж часу;
- проаналізувати сучасні підходи та інструменти стимулювання персоналу;
- обґрунтувати оцінювання дієвості системи мотивації персоналу підприємств;
- провести аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ТОВ «НУМІС»;
- здійснити аналіз мотивації персоналу в ТОВ «НУМІС»;
- провести оцінювання дієвості та виявлення проблем діючої системи мотивації персоналу ТОВ «НУМІС»;
- розробити програму удосконалення системи мотивації ТОВ «НУМІС»;
- обґрунтувати удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «НУМІС» на основі впровадження системи КРІ;
- провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування системи мотивації на підприємствах сфери торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти формування системи мотивації на підприємствах сфери торгівлі.

Методи дослідження. У дослідженні використовувалися методи теоретичного (аналіз, синтез) та емпіричного пізнання (спостереження, узагальнення та графоаналітичний, метод прогнозування, збирання інформації, розрахункові методи).

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для впровадження розроблених рекомендацій для вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «НУМІС», що дозволить у перспективі збільшити прибуток підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили навчальні посібники, підручники, монографії, закордонні та вітчизняні публікації, фактологічна інформація та відкриті джерела з мережі Інтернет, а також результати власних емпіричних досліджень.

Структура роботи. Робота містить: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел з 67 найменувань, 21 таблиця, 16 рисунків. Загальний обсяг роботи – 103 друковані сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Еволюція поглядів на сутність мотивації персоналу

Протягом історії людства погляди на сутність мотивації персоналу значно змінювалися. Від найпростіших методів стимулювання до складних теорій, що враховують психологічні, соціальні та інші аспекти людської поведінки. Еволюція поглядів на сутність мотивації відображає розвиток нашого розуміння того, що рухає людьми в процесі праці до досягнень [11].

Саме слово мотив у латинській мові означає «moveo» – «рухати». У французькій мові слово «motif» позначається як «спонування». У широкому значенні, мотивом – виступає все те, що викликає активність людини. Наприклад, потреби, інстинкти, емоції, установки тощо [9; 15].

Дослідник А. Артеменко відзначає, що мотив як основа мотивації знаходиться всередині самої людини. Тобто, це уявний образ, що існує на рівні свідомості, але водночас він наповнений енергією та відображає важливий, необхідний для особистості об'єкт. Мотив не тільки підштовхує до дії, але й формує стратегію її виконання [1, с. 152]. Вся поведінка людини зумовлена комплексом мотивів. При цьому є стимули, які відіграють роль активаторів та приводять в дію певні мотиви. Це фактори, які спонукають людей до трудової діяльності в результаті якої можна отримати певні блага.

На думку Д. Горового, терміни «стимул» та «мотив» тісно пов'язані і є, при цьому, досить синкретичними, включаючи велику кількість значень, будучи складними і багатогранними [16, с. 91]. Це зумовлює потребу визначити різницю між «мотивацією» та «стимулюванням». Адже певна частина дослідників вважає, що це синоніми. Проте, на нашу думку, неправомірно ототожнювати поняття «мотив» і

«стимул». Адже мотиви – це внутрішні психологічні фактори, які спонукають людей до праці, а стимули – це зовнішні фактори, які впливають на ставлення працівників до праці.

Термін «мотивація» можна трактувати як у широкому, так і у вузькому значенні. У широкому розумінні «мотивація» – це самостійна наукова галузь, що виникла порівняно нещодавно і активно розвивається. Вона спрямована на дослідження поведінки людини, аналіз її джерел, а також факторів, що визначають її цілеспрямованість і активність. У вузькому ж сенсі досліджуване поняття стосується причин і чинників, які впливають на поведінку людини, зокрема тих, що ініціюють, спрямовують та підтримують її дії в конкретних життєвих обставинах [28, с. 182].

Якщо проводити паралель між ранніми дослідженнями мотивації, які акцентували свою увагу на тому, щоб виявити основні джерела мотивації, то в «сучасних дослідженнях у галузі мотивації, фокус уваги зосереджується на особистих переконаннях, значеннях, цінностях і цілях, які є, на думку різних вчених, основними «тригерами», і які впливають на індивідів одним або декількома способами» – відзначає О. Подольська [37, с. 64].

Порівнявши різні підходи до визначення сутності мотивації у вітчизняних і зарубіжних вчених, нами було виявлено, що даний термін трактується авторами з різних позицій [3; 21; 25; 27; 33; 35; 28; 57]:

- як результат переробки тих впливів, які людина отримує з соціального середовища;
- як суперечлива структура, що постійно змінюється та складається з різних мотивів;
- як сукупність факторів, механізмів і процесів, що направляють поведінку людини на задоволення потреб;
- як спонукання до дії певним мотивом;
- як фізіологічний механізм активації в пам'яті зовнішніх об'єктів, які сприяють задоволенню потреб людини;

- як система мотивів, їх складна ієрархія;
- як немеханічне з'єднання мети з мотивом, продукт розкритих процесів, ініційованих потребами, потягами, бажаннями, прагненнями;
- як те, що задається з соціуму індивідуальному суб'єкту;
- як сукупність, система психологічних різнорідних чинників, що детермінують поведінку людини на задоволення потреб.

Достатньо повним, на нашу думку, є визначення поняття мотивації А. Колотом та С. Цимбалюк. Вони визначають мотивацію як внутрішній стан особистості, що змінюється через певні процеси. З одного боку, це поняття характеризує внутрішній стан працівника, сукупність потреб, інтересів і цінностей, які спонукають його до дії. З іншого боку, мотивація – це динамічний процес, який постійно змінюється під впливом зовнішніх факторів, тобто, стимулів, і внутрішніх факторів, таких як мотиви, сподівання, ціннісні орієнтири тощо [29].

Проведений аналіз та оцінка підходів зарубіжних та вітчизняних дослідників до поняття мотивації дозволив зробити висновок, що усі визначення мотивації можна віднести до двох основних напрямків. В межах першого напрямку термін «мотивація» розглядається як структурна позиція, сукупність мотивів чи чинників. При цьому мотивація обумовлюється цілями та потребами особистості, рівнем домагань та ідеалами. Сюди можна віднести й умови діяльності: як зовнішні (об'єктивні), так і внутрішні (суб'єктивні), знання, вміння, здібності і погляди, принципи і характер індивіда. З погляду даних обставин, відбувається формування намірів та прийняття рішень [42, с. 103]. В межах другого напрямку термін «мотивація» визначається як процес чи механізм; як динамічне, а не як статичне утворення. З цього випливає, що багато авторів розглядають мотивацію як динамічний аспект поведінки, за допомогою якого людина входить у контакт, певне ставлення до світу.

У межах цієї роботи під терміном «мотивація» ми будемо розуміти сукупність факторів, що спонукають людину до дій і визначають її активність. Це включає різноманітні потреби, мотиви, стимули та ситуаційні обставини, які впливають на

вибір дій. В її основі знаходиться комплексний та постійний процес прийняття рішень, коли людина обирає певний тип поведінки, визначає способи його реалізації та аналізує результати. Кожне рішення – це результат зважування очікуваних вигод і витрат.

Теорії, пов'язані з мотивацією почали активно розвиватися ще на початку ХХ ст. Еволюція їх розвитку призвела до того, що сьогодні існують різні теорії мотивації, які розкривають різноманітність існуючих способів мотивації персоналу. Ключова характеристика усіх теорій мотивації – це здатність визначити та систематизувати потреби, на основі яких буде розроблено дієві підходи до стимулювання працівників. Потреба, при цьому, трактується, як внутрішній стан необхідності в чому-небудь в індивіда, колективу чи суспільства [49, с. 110].

Широкий спектр існуючих теорій мотивації можна систематизувати у три основні групи, як зображено на рис. 1.1. Розглянемо особливості кожної групи.

Первинні або традиційні теорії ґрунтуються на методі, пов'язаному із застосуванням «батога та пряника» щодо матеріального стимулювання працівників.

Однією з традиційних теорій є теорія Ф.Тейлора, що виникла на початку ХХ ст. Вона ґрунтується на принципі чіткого зв'язку між діями та їх наслідками. Ф. Тейлор дотримувався думки, що основним стимулом для працівників є матеріальна винагорода. Водночас дослідник підкреслював, що найефективніших працівників слід мотивувати не лише фінансовими виплатами, а також і додатковими соціальними привілеями. Він окреслив кілька ключових умов, необхідних для створення дієвої системи стимулювання, а саме [15, с. 95]:

- залежність розміру плати від результатів трудової діяльності кожного працівника;
- необхідно забезпечити мінімальний розрив у часі між досягненням результату та отриманням винагороди;

- система матеріальної винагороди має бути побудована на принципах справедливості і прозорості, щоб кожен працівник розумів, за що саме він отримує винагороду.

Попри те, що школа управління, представником якої був Ф. Тейлор, не ставила акцент на людському факторі, дана теорія сприяла зародженню ідей, які згодом стали основою для розвитку теорій мотивації, що враховують не лише матеріальні, а й нематеріальні потреби працівників.

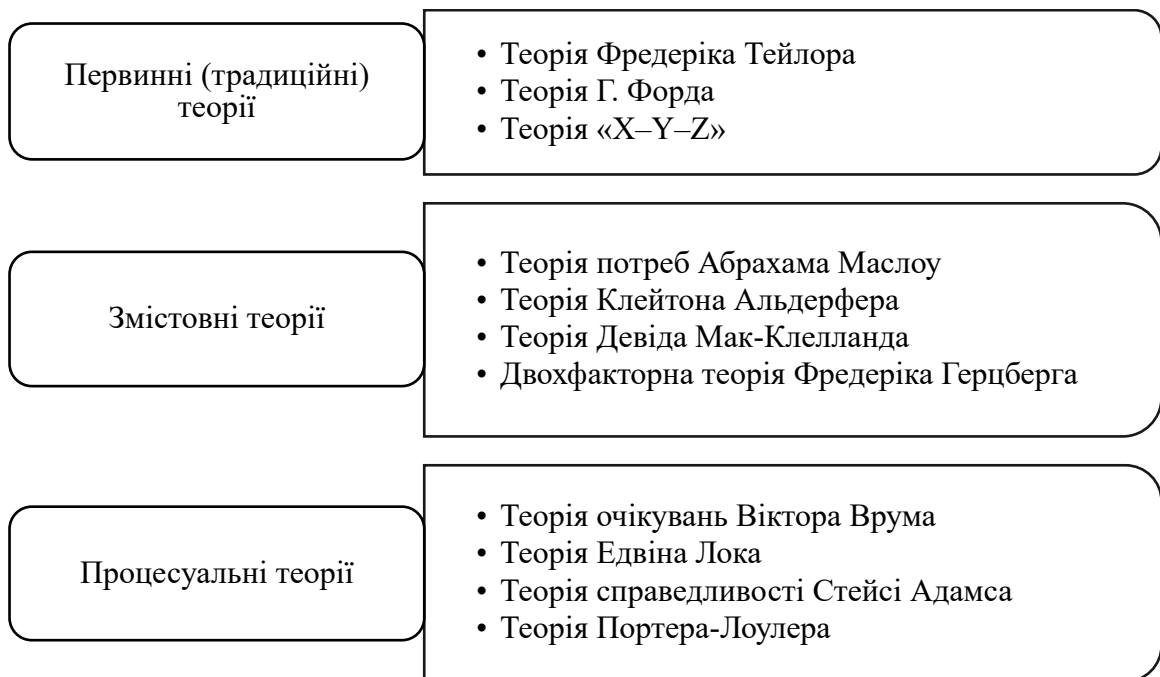


Рисунок 1.1 – Класифікація теорій мотивації

Джерело: складено автором за [29; 51]

Вважаємо, що попри певні недоліки, теорія Тейлора залишається важливим внеском у розвиток теорії управління. Її ідеї про матеріальну мотивацію, науковий підхід до управління і зародження ідеї нематеріальних стимулів продовжують впливати на сучасний менеджмент. Однак, для успішного управління організацією необхідно використовувати комплексний підхід, який враховує як досягнення класичних теорій, так і сучасні тенденції [49, с. 111].

На окрему увагу заслуговує теорія Г. Форда, яка ґрунтується на специфічній оцінці соціальних і трудових відносин. Відповідно до своїх уявлень про структуру та методи управління Г. Форд вважав, що завдання вищої адміністрації полягає у відстеженні того, щоб усі відділення працювали у напрямку загальної мети, при цьому одному з них немає потреби знати про діяльність іншого. Відповідно до основної теорії Форда, розвиток підприємства має бути комплексним, щоб забезпечувати себе всім необхідним для виконання виробництва продукції, що випускається [13, с. 94].

На нашу думку, дана теорія значно вплинула на подальшу модернізацію підприємств, що й в сучасному світі дозволяє підвищувати продуктивність і знижувати витрати.

Також до традиційних теорій належать теорії «Х» і «У» Д. Мак-Грегора, в основі яких закладено дві протилежні моделі поведінки індивіда. У першій теорії «Х» визначалися передумови авторитарного стилю керівництва стосовно своїх підлеглих. У другій теорії «У» було викладено уявлення демократичного керівника, що значно відрізнялися від уявлень авторитарного керівника. Теорії «Х» та «У» ґрунтуються на окремих моделях поведінки людини. Вони є поверхневими і не можуть успішно застосовуватися на практиці у їхньому чистому вигляді [59].

І хоча сьогодні теорії «Х» і «У» розглядаються як спрощена модель, яка допомагає зрозуміти основні принципи мотивації і управління персоналом. Але ми вважаємо, що вона відіграла роль у тому, що сучасні менеджери розуміють, що ефективне керівництво вимагає індивідуального підходу до кожного працівника і врахування його потреб та мотивації.

У 1981 р. американським професором В. Оучі була розроблена теорія «Z», яка є доповненням до розроблених теорій Д. Мак-Грегора «Х» та «У». Відмінною рисою теорії «Z» є те, що вона обґрунтована колективістськими принципами мотивації. Згідно із цією теорією, мотивація працівників має ґрунтуватися на цінностях організації (підприємства), як єдиної великої сім'ї чи виробничого клану. Такі цінності

мають розвиватися у працівників за допомогою відповідної організації, стимулювання довірчих відносин, відданості колективу та єдиним цілям [13, с. 95].

Вважаємо, що теорія В. Оучі, дозволила поєднати найкращі аспекти менеджменту, тому залишається актуальною і сьогодні, хоча й з певними модифікаціями. Її важливість для сучасних підприємств зумовлюється зростанням значення командної роботи. Тобто акцент на колективізмі, що закладений в теорії «Z», залишається актуальним. Те саме підтверджує акцент на створенні сильної корпоративної культури, який простежується в теорії «Z». Саме вона у багатьох міжнародних компаніях є важливою для залучення та утримання талановитих працівників. Але варто зауважити, що хоч теорія «Z» підкреслює важливість колективізму, сучасні компанії все більше уваги приділяють індивідуальним потребам та бажанням працівників. Це виражається в наданні можливостей для професійного розвитку, гнучких графіках роботи та інших індивідуальних бенефітах. Також сучасна інтерпретація теорії «Z» враховує культурні відмінності та адаптує принципи колективізму до різних контекстів. Це дозволяє зробити висновок, що сучасна інтерпретація теорії «Z» підкреслює важливість балансу між індивідуальними потребами працівників та цілями компанії. Це означає, що компанії повинні створювати середовище, в якому працівники почувають себе частиною команди, але при цьому мають можливість для самореалізації та розвитку.

Можна зробити висновок, що первинні теорії мотивації створили загальну картину людини, як працівника та досі являють основний орієнтир практичної діяльності у сфері мотивації праці. Більш детальні гіпотези та висновки про структуру та співвідношення індивідуальних мотивів, їх залежність від ситуації було розкрито згодом у змістовних та процесуальних теоріях мотивації.

Змістовні теорії спираються на дослідження та пояснення змістовної сторони теорії мотивації. Ці теорії формуються на дослідженні окремих мотивів чи потреб, що спрямовують діяльність людини [39, с. 379].

Серед змістовних теорій мотивації велике значення має піраміда потреб американського психолога А. Маслоу, яка була розроблена в 1943 р., але досі не втратила своєї актуальності. Автор підкреслював, що протягом усього свого життя людина постійно чогось бажає. Як тільки задовольняється одне бажання, з'являється інше. В даному випадку під словом «бажання» мається на увазі «потреба».

А. Маслоу визначив, що прагнення людини до вищих цілей говорить про її психологічне здоров'я, тоді як фіксація на деяких потребах одного рівня свідчить про невротизацію. Відповідно до ієрархії потреб по А. Маслоу існує п'ять категорій потреб, що розташовані в суворій ієрархії, де потреби найвищого рівня, зможуть бути задоволені слідом за тим, як задоволені потреби нижчого. Нижчі (первинні) потреби – це фізіологічні потреби та потреби безпеки. Вищі (вторинні) потреби є потребами приналежності та причетності; потребами визнання та самоствердження; потребами самовираження. Базовими є фізичні потреби, їх прагнуть задовольнити всі індивіди. Після фізичних – людина прагне задовольнити потребу у безпеці. Далі – потреба у причетності до групи, потім – у визнанні. При цьому не всі індивіди доходять до самовираження. Мотивами в даній теорії є стимули, які задовольняють найбільш актуальну потребу [23; 65].

Недоліками даної теорії є: складність вимірювання потреб самовираження; не враховуються індивідуальні відмінності; не враховується ситуація, коли у людини одночасно є кілька потреб; гіпотеза про активізацію наступної, вищої потреби, після задоволення попередньої потреби, не підтверджується.

Вважаємо, що основне значення цієї теорії сьогодні полягає в тому, що попри тривалий час, що пройшов з моменту її формулювання, основні потреби людей, описані А. Маслоу, залишаються незмінними. І розуміння ієрархії цих потреб допомагає менеджерам, маркетологам та іншим фахівцям розробляти ефективні стратегії мотивації та залучення клієнтів.

Як і А. Маслоу інший дослідник – К.Альдерфер в своїй теорії посилається на те, що потреби людини можна поєднати в окремі групи. На відміну від теорії А.

Маслоу, він вважав, що потреби можна розділити на три групи: потреби існування; потреби зв'язку; потреби зростання. У цій теорії видно, що групи потреб тісно пов'язані з групами потреб Маслоу. Але між теоріями К. Альдерфера і А. Маслоу є одна істотна відмінність, яка полягає в тому, що у А. Маслоу відбувається рух знизу вгору від потреби до потреби, тобто при задоволенні потреби нижнього рівня – людина переходить до наступної. В межах теорії К. Альдерфера рух відбувається в обидві сторони, тобто вгору, коли потреба нижнього рівня не задовольняється, і також вниз, коли потреба високого рівня не задоволена.

На нашу думку, особливості застосування даної теорії сьогодні обґрунтовані тим, що вона добре пояснює мотивацію людей у сучасному динамічному світі, де пріоритети людей можуть швидко змінюватися під впливом різних факторів. Тому її застосування дозволяє зрозуміти, які потреби є домінуючими у конкретного працівника і розробити індивідуальні плани мотивації. Також на її основі можна створювати продукти і послуги, які задовольняють різні потреби споживачів.

Найпоширенішою концепцією потреб, що визначає мотивацію діяльності, є теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда. Вона пов'язана з дослідженням та описом впливу потреб влади, участі та досягнення. На думку дослідника, ці потреби формуються протягом життя людини під впливом її досвіду, освіти та життєвих ситуацій.

Потреба у владі формується під впливом життєвого досвіду та навчання. Вона проявляється в прагненні людини керувати ресурсами та процесами навколо неї. Основний акцент цієї потреби полягає в бажанні впливати на дії інших людей, контролювати їх поведінку, і навіть брати на себе відповідальність за їх результати [38; 55]. Потреба участі виявляється у прагненні налагодження дружніх відносин із оточуючими. Люди, у яких висока потреба співучасті намагаються не лише встановлювати та підтримувати добрі стосунки, а й отримати підтримку та схвалення з боку оточуючих. При цьому, їх часто хвилює, як їх сприймають інші, і їм важливо відчувати себе потрібними. Потреба у досягненні ґрунтується на бажанні досягати

цілей максимально ефективно. Людина, у якої виражений високий рівень потреби досягнення, воліє самостійно ставити собі цілі, і частіше вибирає складні завдання та бере на себе відповідальність приймати рішення та відповідати за них [24; 48].

Схематичне зображення трифакторної моделі та методів мотивації відображено на табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Трифакторна модель і методи її застосування для мотивації

Потреба у владі	Потреба в успіху	Потреба в участі
Такі працівники демонструють активність, готовність долати складні ситуації та конфлікти.	Ці люди здатні приймати ризики в роботі, беруть на себе відповідальність за вирішення складних завдань.	Такі люди цінують можливості для взаємодії, участь у колективних заходах, тренінгах і соціальних програмах.
Мотивуються перспективою отримання керівної посади або впливових обов'язків.	Для їхнього стимулювання слід доручати завдання, які потребують креативного підходу та спрямовані на досягнення результатів.	Їх мотивація зростає, якщо створити комфортні соціально-психологічні умови для роботи.

Джерело: складено автором за [38]

Усі вищевикладені потреби теорії Мак-Клелланда не виключають одна одну і розташовані ієрархічно, як і теоріях А. Маслоу і К. Альдерфера. Разом з тим, вплив даних потреб на поведінку людини безпосередньо залежить від їхнього взаємовпливу.

Вважаємо, що теорію Мак-Клелланда досі можна вважати цінним інструментом для сучасних менеджерів. Адже вона допомагає зрозуміти, що мотивує людей, і створити більш ефективні системи управління персоналом. Це зумовлено тим, що на відміну від універсальних потреб за А. Маслоу, Мак-Клелланд сфокусувався на індивідуальних мотивах. Керуючись цим, сучасні менеджери можуть більш точно підбирати завдання та стимулювати працівників, враховуючи їхні конкретні потреби. Розуміючи, які потреби домінують у кожного члена команди, можна створювати більш збалансовані та ефективні групи. Також значення даної

теорії полягає в тому, що вона допомагає зрозуміти, які саме якості необхідні для ефективного лідера.

Широкий суспільний резонанс свого часу викликала двофакторна теорія Ф. Герцберга, що складається з двох груп [8, с. 13]:

1) фактори, що впливають на гігієну та комфорт праці: політика компанії, умови праці, оплата праці, міжособистісні взаємодії, рівень контролю за роботою.

2) фактори, що мотивують до зростання: успіх у роботі, просування по службі, визнання та позитивна оцінка результатів праці, рівень відповідальності, можливості для кар'єрного росту.

Проте серйозним недоліком даної теорії вважаємо відсутність заробітної плати у групі мотивуючих чинників.

Процесуальні теорії сприймають мотивацію як процес і при цьому концентрують свою увагу на тому, як змінюється цей процес та його результат під впливом певних факторів (наприклад, справедливості чи очікувань). У них йдеться про розподіл зусиль робітників і вибір конкретного виду поведінки задля досягнення певних цілей. Ці теорії вважаються більш сучасними та динамічними, порівняно зі змістовними теоріями, адже акцентують увагу на потребах та мотиваційних факторах [61; 62].

Теорія очікувань В. Врума. Згідно з цією теорією, очікування нагороди стає ключовим фактором мотивації. Не сама потреба, а впевненість у тому, що певні дії приведуть до її задоволення, стимулює працівника до ефективної роботи та досягнення цілей організації. За В. Врумом, головною мотивацією до трудової діяльності є три взаємопов'язані фактори і всі вони лежать у галузі психологічних очікувань працівника. Вони представлені на рис. 1.2.

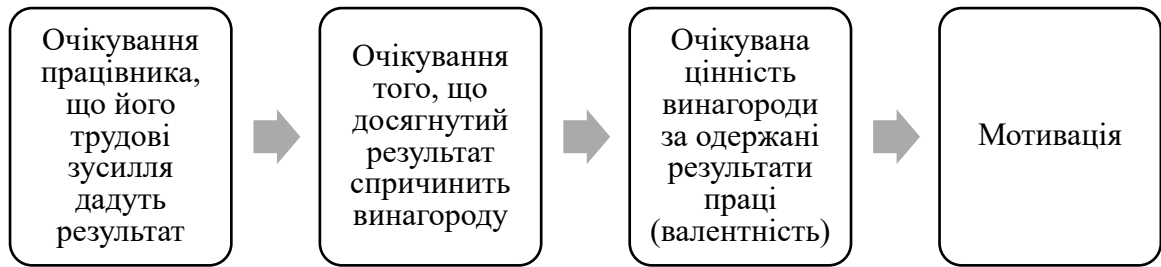


Рисунок 1.2 – Теорія очікувань В. Врума

Джерело: складено автором за [48]

Для дієвої мотивації працівників організації важливі всі три фактори наведені на рис. 1.1. В. Врум підкреслював, що якщо працівник організації не бачитиме зв'язку між результатом своєї праці та бажаною винагородою, то його мотивація до ефективної праці стане слабкою. Перевагами теорії мотивації В. Врума на нашу думку є:

1. Індивідуальний підхід до мотивації різних працівників організації. Згідно з цим, керівникам та HR-фахівцям рекомендується пропонувати винагороди, які відповідають індивідуальним потребам та очікуванням кожного працівника.

2. Ця теорія має широкий спектр практичного застосування, проте в нашій країні вона не набула широкої популярності.

Теорія постановки цілей була розроблена Е. Локом, який вважається її автором. Основна ідея цієї концепції полягає в тому, що будь-яка людська діяльність спрямована на досягнення конкретної мети. Лок стверджував, що працівники, які мають перед собою складніші завдання, зазвичай докладають більше зусиль і проявляють більшу відповідальність у виконанні своїх обов'язків. У підсумку, вони виконують свою роботу якісніше та краще.

Теорія справедливості С. Адамса. Згідно з даною теорією, справедливість оцінки роботи працівника керівництвом організації суттєво впливає на його мотивацію до ефективної праці. Справедливість оцінки визначається співвідношенням витрат та доходів працівника, порівнянням його поточної оцінки з

попередніми оцінками та з оцінками інших працівників. Якщо працівник на основі порівняння та оцінок дійде висновку, що оцінка його праці справедлива, він й далі буде активно працювати. В протилежному випадку, якщо він відчує несправедливість, то почне вживати заходів для її відновлення, використовуючи один або декілька з наступних методів [49]:

- працівник може скоротити власні сили та енергію;
- використовує різні методи, щоб отримувати більшу винагороду за свою роботу;
- переоцінює свої можливості (зниження впевненості у собі);
- працівник використовує різні методи, щоб вплинути на керівництво та домогтися змін у системі оплати праці або розподілі навантаження;
- обирає собі інший об'єкт порівняння;
- робить спроби перейти до іншого підрозділу чи іншої організації.

Перевагами теорії справедливості С. Адамса є важливі висновки, що впливають з неї, для практики управління людьми в організаціях, а саме [2; 18]:

- при прийнятті управлінських рішень керівникам та менеджерам з персоналу слід зважати на психологічні фактори, зокрема на уявлення працівників про справедливість;
- для того, щоб ефективно мотивувати працівників, організаціям необхідно мати прозору та чітку систему оплати праці;
- важливо регулярно оцінювати, наскільки працівники задоволені своєю винагородою, щоб гарантувати справедливість та мотивацію персоналу.

Спираючись на попередні концепції, Портер та Лоулер створили більш глибоку теорію мотивації, яка включає п'ять ключових факторів, що враховують [40, с. 325]: витрачені працівником організації зусилля; оцінку зв'язку між зусиллями та винагородою, усвідомлення своєї ролі у процесі праці; одержані результати трудової

діяльності; винагороду (зовнішню та внутрішню); ступінь задоволення своєю роботою.

Модель мотивації Портера-Лоулера вигідно відрізняється тим, що розглядає мотивацію як складний процес, що складається з безлічі взаємопов'язаних факторів. Ця модель підкреслює важливість комплексного підходу до мотивації, що враховує не лише зусилля та здібності працівників, але й результати їхньої праці, зовнішні та внутрішні винагороди, відчуття задоволення, оцінки та очікування.

Застосування теорій мотивації на підприємствах можуть розв'язувати конкретні завдання, а саме: заохочення працівників до якісної праці; створення позитивного настрою у колективі; зниження плинності кадрів; залучення та утримання цінних кваліфікованих фахівців; підвищення лояльності працівників до компанії, де вони працюють; створення корпоративної культури [30].

Підсумовуючи, зазначимо, що більшість із використовуваних сьогодні методів матеріальної та нематеріальної мотивації людських ресурсів впливають із теорій мотивації. Вони дають ключ до розуміння поведінки людей та стимулювання їх до плідної роботи та забезпечують системне розуміння мотивації як однієї з найважливіших функцій управління.

1.2 Сучасні форми і методи мотивації персоналу

Мотивація праці на підприємстві — це створення умов для працівників, які забезпечують такі трудові відносини, у яких у працівника виникає потреба працювати ефективно. Мотивація персоналу, як система, включає в себе сукупність стимулів та дій з боку керівника, які визначають поведінку конкретного працівника та збільшують його працездатність, а також способи залучення кваліфікованих та талановитих фахівців та їх утримання.

Процес стимулювання працівників передбачає дії керівництва, спрямовані на залучення і збереження кваліфікованих кадрів, які відповідають потребам підприємства. Метою цих дій є забезпечення максимальної продуктивності працівників, бо лише той працівник, котрий відчуває внутрішню задоволеність від своєї роботи та бачить в ній перспективи розвитку, буде дійсно мотивований ефективно працювати [46, с. 51].

Мотивувати персонал можна лише за допомогою управлінської діяльності, що зачіпає особистісні інтереси кожного працівника, його внутрішні бажання і потреби. Саме в цьому випадку у працівників з'являється інтерес в підвищенні своєї трудової активності, якості виконуваної роботи, прискорення виконання завдань, активізації свого творчого і трудового потенціалу [31, с. 591].

З позиції системного підходу, мотивація персоналу складається, з одного боку, із сукупності стимулів і дій з боку керівництва організації та визначальних мотивів поведінки працівників для збільшення його працездатності, і, з іншого боку, із засобів забезпечення організації кваліфікованими і талановитими спеціалістами, а також їх утриманням в організації. При цьому в сучасних умовах кожен конкретний роботодавець самостійно формує набір методів та інструментів, спрямованих на спонукування колективу до активної трудової та професійної діяльності з орієнтацією на задоволення особистісних потреб персоналу та досягнення загальної, стратегічної мети розвитку організації.

У найзагальнішому вигляді форми мотивації поділяють на матеріальну і нематеріальну. При цьому вважається, що за своєю природою матеріальні та нематеріальні форми стимулювання рівноцінні. Однак, ступінь їх впливу залежить від рівня розвитку економіки, традицій, суспільного ладу, а також майнового стану, статі та віку кожної конкретної людини [24, с. 115].

Матеріальна мотивація є одним із найдієвіших способів стимулювання працівників до досягнення результатів. Вона забезпечує працівників фінансовими стимулами, які спонукають їх виконувати свої обов'язки максимально якісно та

швидко. До таких стимулів належать заробітна плата, премії, бонусні виплати, надбавки тощо. Матеріальна мотивація може бути поділена на грошову та негрошову складові [48, с. 89].

Грошова мотивація включає стабільну заробітну плату на рівні середньоринкових показників, а також додаткові виплати, розмір яких залежить від результатів діяльності працівника. Негрошова мотивація, у свою чергу, передбачає інвестиції роботодавця в покращення робочих умов, такі як облаштування комфортного робочого середовища, надання ресурсів чи фінансування професійного розвитку. Ці інвестиції не збільшують безпосередньо дохід працівника, але створюють кращі умови для його роботи [7, с. 258].

При визначенні матеріальної винагороди працівника важливо знайти баланс між оцінкою його діяльності та мотивацією до досягнення бажаного рівня роботи. У багатьох організаціях чинна система оплати праці несе в собі середній запас стимулюючої та мотиваційної складової, оскільки більшість заробітної плати виплачується по окладу, а більшість преміального фонду є умовно-постійною. Фактично чинна система оплати праці орієнтована на збереження мінімального гарантованого рівня заробітної плати працівників у вигляді погодинного посадового окладу, частку якого складає понад 75% всієї заробітної плати, що нараховується, а також на стимулювання зростання продуктивності та лояльності працівників за рахунок системи преміювання за результатами роботи та реалізації механізму соціального пакета.

Але при всьому позитивному ефекті, який надають матеріальні форми мотивації, обмеження стимулювання тільки ними не завжди приносить бажаних результатів, таких як підвищення рівня лояльності працівників до організації та підвищення ефективності праці працівників. Саме тому в компанії важливо створити додаткову систему нематеріальної мотивації, яка буде спрямована на задоволення психологічних і нефінансових потреб працівників [6, с. 219].

Нематеріальна мотивація, подібно до матеріальної, має на меті стимулювання працівників до виконання завдань. Однак її головна особливість полягає в тому, що вона базується не на фінансових винагородах, а на використанні психологічних інструментів впливу. Завдяки цьому підходу можна підвищити рівень відданості працівників компанії, покращити їхнє ставлення до організації та керівництва, а також сприяти формуванню тривалих робочих відносин і зростанню ефективності праці [22, с. 292].

Нематеріальна мотивація як метод збільшення вмотивованості працівників використовує можливість задоволення соціальних потреб персоналу, які схематично можна представити на рис. 1.3.

Соціальні стимули, перш за все пов'язані з потребою в самоствердженні та прагненням займати вагоме становище у суспільстві. Вони характеризуються можливістю брати участь у діяльності організації, підніматися кар'єрними сходами тощо.



Рисунок 1.3 – Соціальні потреби персоналу

Джерело: складено автором за [43]

Моральні стимули мають на увазі визнання людини як працівника, морально схвалюваної особистості. Схвалення, своєю чергою, ділиться на [50; 56]:

– особисте – право підпису документів, вітання адміністрацією організації тощо;

– громадське – поширення інформації про досягнення працівника серед колективу, нагородження спеціальними знаками.

Творчі стимули спрямовані на задоволення потреб працівників у самореалізації. Їх можна використовувати, даючи працівникам складні та відповідальні завдання, надаючи їм свободу та самостійність у роботі, а також дозволяючи їм самостійно планувати виконання завдань.

Найбільш ефективні методи нематеріальної мотивації персоналу відбито рис. 1.4.

На відміну від матеріальних стимулів, нематеріальна мотивація персоналу не роз'єднує, а об'єднує колектив. Завдяки ним кожен працівник відчуває свою приналежність до спільної справи, що позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі. Використання методів нематеріальної мотивації стимулює весь колектив, що призводить до значно більшого ефекту для всієї організації, порівняно з «точковою» матеріальною мотивацією лише кращих працівників [43, с. 244].



Рисунок 1.4 – Методи нематеріального стимулювання

Джерело: складено автором за [40]

Вважаємо, що останні десятиліття нематеріальна мотивація набуває все більшої важливості в сучасному бізнесі. Зміни поколінь, розвиток технологій та

глобалізація призводить до того, що працівники все більше цінують не лише матеріальні блага, а й задоволення своїх нематеріальних потреб. Тому вона є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи компанії та залучення талановитих працівників. Нематеріальна мотивація дозволяє створити позитивну атмосферу в колективі, підвищити лояльність працівників і досягти високих результатів. Однак, для того щоб система нематеріальної мотивації була ефективною, вона повинна бути індивідуалізованою, гнучкою і постійно розвиватися.

Від ефективності управління персоналом залежить вибір методів мотивації трудового колективу. Отримані працівниками стимулюючі виплати чи інші мотивуючі досягнення мають впливати на результати організації насамперед у економічній сфері, так як витрачені на стимулювання працівників кошти неодмінно повинні окупатися і приносити ще більшу вигоду роботодавцю [5; 20].

Вибір методів мотивації визначається тим, наскільки добре продумана система мотивації на підприємстві, як функціонує загальна система управління та які специфічні особливості має діяльність компанії [1; 14]. Серед таких методів виділяють: економічні, які базуються на використанні матеріальних винагород; організаційно-адміністративні, що пов'язані з організацією робочого процесу та умовами праці; і соціально-психологічні, які мають на меті посилення соціальної взаємодії та створення комфортного психологічного середовища для працівників. В ефективних системах мотивації використовуються всі три групи методів. Вироблені в компанії, методи управління мотивацією праці, повинні стимулювати її персонал до ефективної діяльності для одночасного вирішення двоєдиного завдання: задоволення власних потреб працівників; досягнення бізнес-цілей компанії.

В процесі мотивації можуть використовуватись індивідуальний та комплексний підходи. Індивідуальний підхід передбачає те, що не всі працівники мотивуються однаково. Тому для досягнення максимального ефекту необхідно використовувати індивідуальний підхід до мотивації персоналу. Це означає, що необхідно враховувати особистісні якості, потреби та інтереси кожного працівника.

Комплексний підхід до мотивації персоналу поєднує в собі різні методи та форми мотивації [34, с. 63].

На нашу думку, оптимальний підхід до мотивації персоналу залежить від багатьох факторів, таких як розмір компанії, її галузь діяльності, культура, а також від індивідуальних особливостей працівників. Адже якщо керуватися думкою прихильників індивідуального підходу, які стверджують, що тільки індивідуальний підхід дозволяє досягти максимальної ефективності мотивації, загальні програми мотивації можна вважати неефективними, оскільки вони не враховують індивідуальних потреб працівників. Якщо ж дотримуватись прихильників комплексного підходу, то індивідуальний підхід можна вважати занадто трудомістким і дорогим, при цьому він може призвести до нерівності серед працівників. Тому ми вважаємо, що найбільш ефективним є поєднання індивідуального та комплексного підходів. Комплексний підхід створює основу для мотивації, формуючи загальні цінності та культуру компанії. Індивідуальний підхід дозволяє персоналізувати мотивацію, враховуючи потреби кожного працівника.

У найбільш розвиненому та оптимізованому вигляді система мотивації працівників сприяє забезпеченню адекватної мотивації кожного конкретного працівника організації до трудової діяльності в цілому, включаючи сумлінне виконання поставлених професійних завдань [54, с. 219]. Згідно із системним підходом, структура мотивації та стимулювання праці працівників організації повинна містити ключові елементи, які зображено на рис. 1.5.

Хоча можна виділити основні компоненти системи мотивації персоналу, більшість дослідників сходяться на думці, що не існує універсального підходу, який би гарантував ефективність управління в кожній організації. Ефективна система мотивації завжди створюється з урахуванням індивідуальних особливостей конкретного підприємства. Вона залежить від таких факторів, як характер діяльності, кількість працівників, їхній рівень кваліфікації, віковий і гендерний склад, а також рівень розвитку корпоративної культури [9, с. 287]. Тобто, універсальним є лише

набір основних напрямів, за якими фахівці та дослідники рекомендують вибудовувати систему мотивації персоналу.

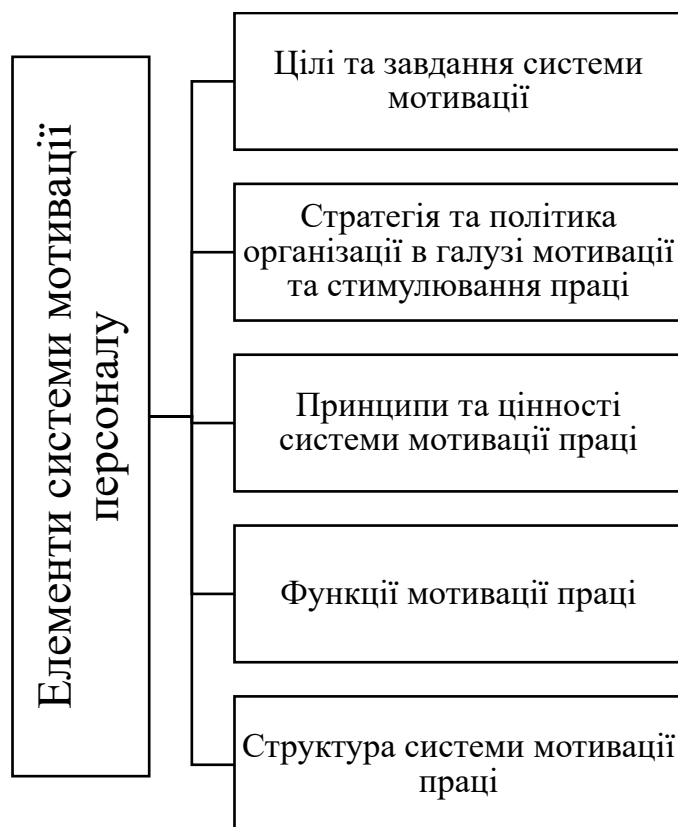


Рисунок 1.5 – Елементи системи мотивації персоналу

Джерело: складено автором за [54]

Таким чином, можемо дійти висновку, що в теперішніх реаліях управління, побудова системи мотивації персоналу вимагає індивідуального підходу, що враховує особливості конкретної організації. Вибір інструментів і методів стимулювання базується на таких факторах, як галузь діяльності, доступні ресурси, потенціал працівників, рівень конкуренції та інші важливі аспекти. Хоча існує велика різноманітність підходів і моделей, будь-яка ефективна система мотивації включає два основних компоненти: матеріальні та нематеріальні стимули. При цьому, поряд із традиційною важливістю матеріальних заохочень, все більше значення надається нематеріальним методам, які демонструють високу ефективність у підвищенні мотивації працівників.

1.3 Оцінювання дієвості системи мотивації персоналу підприємств

Для того, щоб система мотивації дійсно працювала, її необхідно регулярно оцінювати. Оцінювання дієвості системи мотивації дає можливість зрозуміти, чи вона дійсно мотивує працівників для досягнення цілей компанії, чи потребує вона вдосконалення.

До основних завдань оцінювання системи мотивації праці персоналу організації відносять [19, с. 225]:

1. Оцінка ефективності поточної системи мотивації. Необхідно проаналізувати, наскільки добре працює поточна система мотивації на підприємстві, які її переваги та недоліки, які результати вона дає.

2. Виявлення потреб працівників у мотивації. Важливо зрозуміти, що саме мотивує працівників на досягнення кращих результатів, які індивідуальні потреби вони мають.

3. Аналіз конкурентного середовища та ринку праці. Необхідно визначити, які вимоги пред'являються до працівників в обраній сфері, які умови праці та можливості для розвитку пропонують інші організації.

4. Розробка нових підходів до мотивації. На основі результатів оцінки необхідно розробити нові підходи до мотивації працівників в організації з огляду на їх потреби, вимоги ринку праці та конкурентне середовище.

5. Оцінка ефективності нових підходів до мотивації. Після впровадження нових підходів необхідно оцінити їхню ефективність, порівняти з результатами поточної системи мотивації та визначити чи необхідно внести додаткові зміни для досягнення найкращих результатів.

Під час проведення оцінки системи мотивації персоналу, першочергово вивчається склад, наявність і структура трудових ресурсів організації. Аналіз має бути доповнено вивченням руху робочої сили.

Під час аналізу мотиваційних підходів в організації значна увага приділяється стимулюючим виплатам, зокрема преміюванню. Премії спрямовані на об'єднання інтересів різних груп працівників, щоб забезпечити досягнення високих результатів у виробничій і фінансовій діяльності підприємства. Це реалізується через оцінку та стимулювання внеску як окремих працівників, так і кожного структурного підрозділу [5]. Оцінюючи ефективність бонусної системи, передусім, необхідно дати їй якісну оцінку з погляду виконання її функціонального призначення [36, с. 179].

При визначенні суми економії (перевитрати) фонду заробітної плати внаслідок зміни співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та темпом зростання середньої заробітної плати можна використати таку формулу [16]:

$$\pm E = \Phi ЗП_1 \times (I_{\text{ср.зп}} - \frac{I_{\text{пр.праці}}}{I_{\text{ср.зп}}}), \quad (1.1)$$

де $\pm E$ – це перевитрата (економія) фонду заробітної плати;

$I_{\text{ср. зп.}}$ – індекс зміни середньої заробітної плати;

$I_{\text{пр. праці}}$ – індекс зміни продуктивності праці.

Також для оцінки ефективності впливу факторів на розвиток системи оплати праці застосовуються такі коефіцієнти:

1) коефіцієнт співвідношення темпу зростання продуктивності та темпу зростання середньорічної заробітної плати ($K_{\text{пр. тз. зп}}$) [36]:

$$K_{\text{пр.тз.зп}} = \frac{I_{\text{пр.праці}}}{I_{\text{ср.зп}}}, \quad (1.2)$$

$I_{\text{ср. зп.}}$ – індекс зміни середньої заробітної плати;

$I_{\text{пр. праці}}$ – індекс зміни продуктивності праці.

2) питома вага фонду заробітної плати в обсязі виробленої продукції, товарів (робіт, послуг) ($П_{\text{овп}}$):

$$П_{\text{овп}} = \Phi ЗП / ОВП_{\text{ф.ц.}} \times 100, \quad (1.3)$$

де $\Phi ЗП$ – фонд заробітної плати працівників;

$ОВП_{\text{ф.ц.}}$ – обсяг виробленої продукції (робіт, послуг) у фактичних цінах.

3) питома вага фонду заробітної плати у витратах на виробництво продукції (робіт, послуг) ($П_{\text{впп}}$):

$$\Pi_{\text{ВВП}} = \Phi\text{ЗП} / \text{ВВП} \times 100, \quad (1.4)$$

де $\Phi\text{ЗП}$ – фонд заробітної плати працівників;

ВВП – витрати виробництва продукції (робіт, послуг).

4) виторг від реалізації продукції (робіт, послуг), розрахований на одну гривню фонду заробітної плати ($\text{В}\Phi\text{ЗП}$) [36]:

$$\text{В}_{\text{фзп}} = \text{В}_{\text{рп}} / \Phi\text{ЗП}, \quad (1.5)$$

де $\text{В}_{\text{рп}}$ – виторг від реалізації продукції (робіт, послуг).

5) сума прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг), розрахована на одну гривню фонду заробітної плати ($\text{П}\Phi\text{ЗП}$):

$$\text{П}_{\text{фзп}} = \text{П}_{\text{рп}} / \Phi\text{ЗП}, \quad (1.6)$$

де $\text{П}_{\text{рп}}$ – прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг).

Крім даних показників, ефективність системи мотивації на підприємстві також визначає динаміка показника продуктивності праці та співвідношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання фонду оплати праці.

Продуктивність праці працівників розраховується за такою формулою [36]:

$$\text{ПП} = Q / \text{Ч}_{\text{с.об}} \quad (1.7)$$

де Q – обсяг роботи;

$\text{Ч}_{\text{с.об}}$ – середньооблікова чисельність персоналу

Продуктивність праці слугує ключовим показником ефективності використання людського ресурсу. Її зростання свідчить про дієвість застосовуваних мотиваційних програм. Існує два основних способи оцінки обсягу роботи: у натуральних показниках (штуки, тони, кілометри, квадратні метри, літри тощо) та у вартісному вираженні [2]. Показник випередження, який відображає співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати, має бути більшим за одиницю для свідчення про ефективність матеріального стимулювання. Цей індикатор показує, наскільки значно зростає продуктивність праці порівняно з темпами зростання заробітної плати. Якщо показник випередження вищий за

одиницю, це свідчить про те, що матеріальне стимулювання в організації справді сприяє підвищенню економічної та виробничої віддачі від персоналу.

Неефективну систему мотивації персоналу можна визначити за такими ознаками [10, с. 44]:

- рішення щодо оплати праці приймаються керівниками на власний розсуд, без прозорих критеріїв;
- відсутня значна різниця в оплаті праці між працівниками з високою та низькою ефективністю;
- показник обороту на одного працівника є нижчим за середній рівень у галузі;
- загальні витрати на персонал виходять за межі економічно доцільних значень;
- заробітна плата не відповідає рівню ринку: виплати або суттєво перевищують, або помітно нижчі за ринкові ставки;
- система мотивації не підтримує баланс між заохоченням і покаранням;
- працівники демонструють низький рівень якості виконання завдань;
- з'являються труднощі у впровадженні нових проєктів;
- практикуються масові надбавки до заробітної плати незалежно від результатів роботи кожного працівника;
- спостерігається високий рівень плинності кадрів;
- продуктивність праці залишається на низькому рівні.

Система мотивації праці вважається ефективною, якщо вона забезпечує стимулювання праці працівників, яке одночасно відповідає їхнім інтересам та приносить максимальну користь організації. Така система має бути орієнтована на досягнення і підтримку необхідного рівня продуктивності праці, а також на вдосконалення існуючих підходів до управління персоналом у межах організації [36].

Можемо зробити висновок, що для оцінки ефективності трудової мотивації існує ряд показників. Особлива увага при оцінці мотивації персоналу організації приділяється виплатам стимулюючого характеру, особливо системі преміювання. Оцінка системи мотивації передусім передбачає вивчення динаміки та структури трудових ресурсів та аналіз руху кадрів. Для оцінки ефективності матеріального стимулювання використовуються такі показники як економія (перевитрата) фонду оплати праці, виручка на гривню фонду оплати праці, прибуток на гривню фонду оплати праці тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НУМІС»

2.1 Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ТОВ «НУМІС»

Юридична особа ТОВ «НУМІС», код ЄДРПОУ 44762781 зареєстрована з 16.06.2022 р.

Види діяльності підприємства за КВЕД [45]:

- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет тощо.

Підприємство виконує функції керуючої компанії для магазинів мережі «PROSTOR», яка є ритейлером у сфері «drogerie» (продаж непродовольчих товарів повсякденного вжитку, таких як косметика та засоби особистого догляду).

ТОВ «НУМІС» використовує гібридну модель управління в рамках національної роздрібної мережі. Така модель передбачає, що деякі магазини функціонують за принципами холдингу, а інші – підпорядковуються централізованому управлінню. Таким чином, регіональні підрозділи виступають у ролі автономних сегментів із холдинговою структурою, у межах якої можуть використовуватися централізовані підходи.

Холдингова модель передбачає, що регіональні торгові підрозділи отримують автономію в оперативному управлінні, тоді як стратегічні питання і політика закупівель (асортимент, ціни, вибір постачальників), залишаються під контролем

центрального офісу. Головною перевагою такого підходу є його гнучкість, адже це дозволяє ефективно адаптуватися до умов на місцевих ринках. Однак цей підхід має і свої недоліки, серед яких недостатнє використання синергії між підрозділами, що часто призводить до розширення управлінського апарату та зростання операційних витрат. У результаті це може знижувати загальну ефективність компанії, хоча регіональні підрозділи, як правило, зберігають високу конкурентоспроможність у короткостроковій перспективі.

Ключові цілі діяльності ТОВ «НУМІС» представлені на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Ключові цілі діяльності ТОВ «НУМІС»

Джерело: складено автором

Для реалізації визначених цілей компанія здійснює наступні заходи:

- розширення мережі за допомогою відкриття нових магазинів у різних регіонах України;
- розширення онлайн-продажів та використання сучасних технологій для їх удосконалення;
- використання сучасних рішень для підвищення ефективності бізнес-процесів і забезпечення високого рівня сервісу для клієнтів;
- проведення освітніх заходів для підвищення професійного рівня працівників;
- налагодження та підтримка партнерських відносин із постачальниками.

Організаційна структура — це основа, яка забезпечує стабільність роботи будь-якої компанії. У випадку ТОВ «НУМІС», вона не лише визначає розподіл функцій і взаємодію між підрозділами, але й задає вектор розвитку всієї мережі. Лінійна модель управління (рис. 2.2) дозволяє досягти узгодженості дій, ефективного управління процесами та координації між усіма рівнями організації, що, у свою чергу, позитивно впливає на результативність роботи.

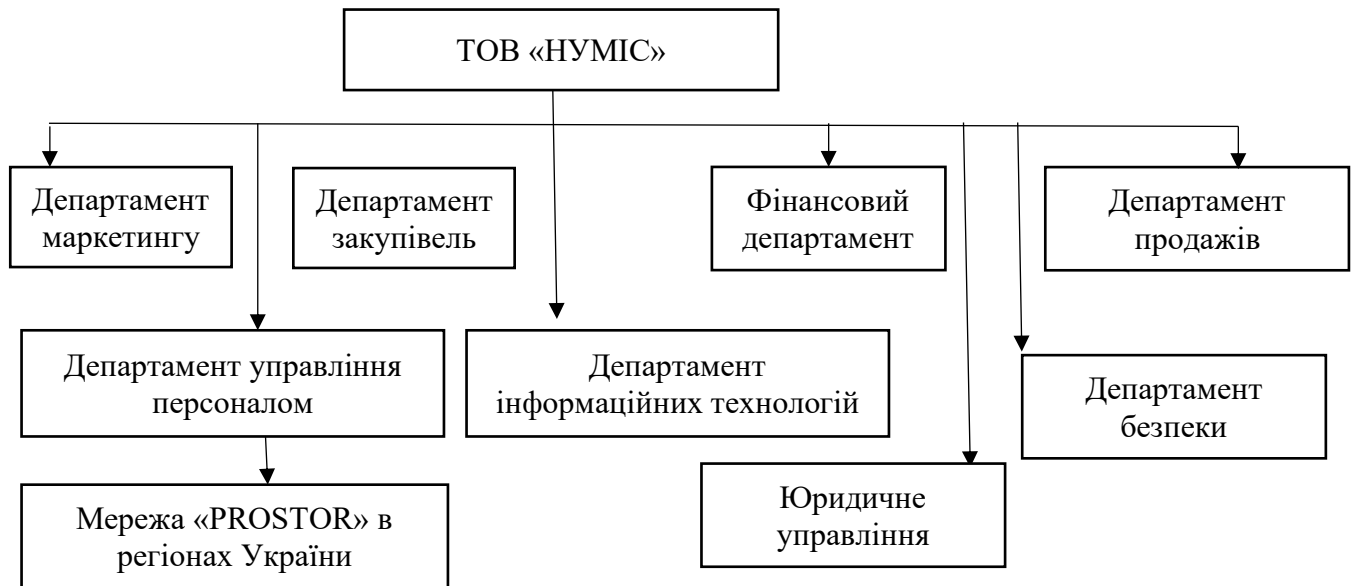


Рисунок 2.2 – Структура управління ТОВ «НУМІС»

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних організації

Станом на 2023 рік кількість працівників компанії становила 1798 осіб.

Головною метою будь-якої бізнес-структури є досягнення стійкого рівня прибутковості, що свідчить про спроможність забезпечення її розвитку і конкурентоспроможності. Фінансовий аналіз є досить важливим інструментом для оцінки ефективності діяльності компанії, а також її здатності масштабувати успішні стратегії, збільшувати об'єми продажів, нарощувати власний капітал задля підтримки фінансової стабільності.

У таблиці 2.1 ми представили ключові показники для відображення фінансового стану організації.

Дані таблиці 2.1 дозволяють зробити попередній висновок про те, що фінансовий стан ТОВ «НУМІС» зазнав істотних змін за 2022-2023 рр. Скоротилася кількість активів, що особливо помітно по зменшенню показника «Основні засоби» – він за досліджуваний період часу зменшився майже на 68% та «Оборотні активи» – у два рази. Проте існують позитивні зрушення: зростання власного капіталу – на 68,3% за досліджуваний період. Тобто в цілому така ситуація говорить про покращення фінансової стійкості досліджуваного підприємства. Але такий висновок є неоднозначним, адже інші показники не демонструють збільшення.

Таблиця 2.1 – Фінансовий стан ТОВ «НУМІС» за 2021-2023 рр., тис. грн.

№	Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023\2021	
					Абсолютна	Відносна, %
1	Основні засоби	2 573 932	1 289 200	824 487	-1 748 713	-67,94
2	Необоротні активи	811 974	850 003	588 014	-223 960	-27,58%
4	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	103 933	122 098	50 235	-53 698	-51,74%
5	Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	81 005	13 134	2 986	-78 019	-96,33%
6	Інша поточна дебіторська заборгованість	703 856	2 267	177 211	-526 645	-74,88%
7	Гроші та їх еквіваленти	42 448	56 751	24	-42 424	-99,91%
8	Усього оборотних активів	1 985 560	438 166	237 261	-1 748 299	-88,02%
9	Власний капітал	437 808	511 770	736 743	298 935	68,27%
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	- 67 831	8 690	231 894	299 725	-441,94%

Продовження табл. 2.1

11	Поточні зобов'язання і забезпечення	1 881 289	627 117	53 879	-1 627 952	-96,78%
12	Чистий дохід від реалізації продукції	4 289 856	3 187 341	2 031 595	-2 258 261	-52,62%
13	Собівартість реалізованої продукції	3 175 120	2 308 113	1 634 017	-1 541 103	-48,52%
14	Валовий прибуток	1 115 687	879 999	399 152	-716 535	-64,18%
16	Фінансовий результат від операційної діяльності	163 983	332 110	49 977	-113 906	-69,44%
17	Фінансовий результат до оподаткування	- 52 486	225 780	6 438	278 218	-129,56%
18	Чистий прибуток	- 52 332	223 561	8 698	275 929	-127,61%

Джерело: складено на основі даних підприємства [44]

За досліджуваний період також відбулося зниження показника «Дебіторська заборгованість» на більш як 50% по товарам та майже 97% по розрахункам, що свідчить про поліпшення управління заборгованістю та сприяє покращенню фінансового іміджу підприємства. Та попри це, зниження показників «Чистий дохід» - більше як на 50% та «Валовий прибуток» - на 64,2%, що є свідченням погіршення фінансового стану ТОВ «НУМІС». Аналізуючи зовнішні чинники, можна стверджувати, що основною причиною погіршення фінансового стану підприємства стала війна, адже в результаті пандемії COVID-19, а потім з початком повномасштабної війни у нашій країні та світі відбулася руйнація та почалися збої в логістичних ланцюжках, які призвели до дефіциту товарів, а потім і зростання їх вартості.

Мережа магазинів «PROSTOR», що знаходиться під управлінням ТОВ «НУМІС» — це одна з провідних українських торгових марок, яка пропонує широкий вибір продукції для краси, догляду та домашнього використання. Її асортимент включає в себе косметику, парфумерію, засоби особистої гігієни та товари для побуту.

Свою історію бренд розпочав у 2005 році, коли відкрив перший магазин у місті Дніпро [32]. З того часу організація активно зростає і розширює свою присутність у різних регіонах країни. За вісімнадцять років «PROSTOR» виріс із малого локального бізнесу до одного з провідних гравців на ринку України. На сьогодні бренд є впізнаваним по всій країні і об'єднує понад 400 магазинів. Варто також відзначити, що станом на 2022 рік, мережа була представлена у всіх регіонах України, однак через тимчасову окупацію окремих населених пунктів внаслідок російсько-української війни, деякі магазини були змушені припинити свою діяльність.

Ми вважаємо, що сталий розвиток та результати мережі ґрунтуються на таких важливих аспектах:

- компанія уважно аналізує побажання своїх клієнтів і прагне максимально відповідати їхнім очікуванням;
- мережа пропонує товари для краси, догляду та побуту, що задовольняють широкий спектр потреб покупців;
- завдяки вигідним цінам, акціям і розпродажам клієнти мають можливість економити і не втрачати якості;
- мережа співпрацює з провідними виробниками України та світу, тому пропонує лише сертифіковані та перевірені товари;
- зручне і доступне розташування магазинів по всій країні;
- можливість купувати товари через інтернет із доставкою додому;
- компанія використовує сучасні маркетингові стратегії для залучення нових клієнтів і підвищення лояльності вже існуючих покупців.

На сьогоднішній день, мережа пропонує широкий продуктовий ряд:

- засоби декоративної косметики;
- парфумерна лінійка;
- доглядові продукти для шкіри обличчя та тіла;
- доглядові продукти для волосся;

- товари для особистої гігієни;
- інші товари (прикраси, аксесуари для дому, сувенірна продукція і подарункові набори).

Мережа реалізує стратегії, орієнтовані на довгостроковий успіх та стабільне зростання у конкурентному середовищі. Отже, маючи чіткі цілі та завдання, ефективно використовуючи свої сильні сторони, компанія продовжує зміцнювати свої позиції на ринку та активно розвиватися.

Серед головних конкурентів мережі на українському ринку можна виділити «Eva» та «Watsons». Під час роботи, ми виконали порівняльний аналіз ключових конкурентних переваг досліджуваної мережі та її конкурентів. Проведений аналіз (табл. 2.2) демонструє, що найбільшою конкуренцією для «PROSTOR» є мережа «Eva», яка має подібну бізнес-стратегію та займає схожу ринкову позицію.

Таблиця 2.2 – Порівняльний аналіз конкурентних переваг мережі «PROSTOR» та її основних конкурентів

Критерій	«PROSTOR»	«Eva»	«Watsons»
Продуктовий ряд	Великий продуктовий ряд, фокус на власних торгових марках та локальних виробників	Великий продуктовий ряд, фокус на власних торгових марках	Обширний продуктовий ряд, який включає популярні світові бренди та спеціалізовані товари
Ціни	Помірний рівень цін, регулярні акційні пропозиції, доступна продукція власного виробництва	Ціни середнього сегмента, акцент на знижках і розпродажах	Середній рівень цін, акції на постійній основі
Торгова мережа	Широке покриття в Україні, зручна географія	Широке покриття в Україні, зручна географія	Значна присутність у великих містах, особливо в торгових центрах

Продовження табл. 2.2

Рівень якості обслуговування	Сервіс на середньому рівні, наявність програм лояльності для клієнтів	Подібний рівень обслуговування, додатковий фокус на лояльності клієнтів	Сервіс на високому рівні завдяки професійним консультантам
Бренд	Популярний бренд на українському ринку з позитивним іміджем	Популярний бренд на українському ринку із орієнтацією на молодь	Бренд міжнародного та преміального рівня
Географічне положення	Присутність по всій Україні	Присутність по всій Україні	Основна концентрація у великих містах та торгових центрах
Електронна комерція	Наявність розвиненого інтернет-магазину і мобільного додатку	Наявність розвиненого інтернет-магазину і мобільного додатку	Наявність розвиненого інтернет-магазину
Конкурентні переваги	Сильні позиції завдяки локальним виробникам, зручному розташуванню магазинів	Власні торгові марки, орієнтація на молоду аудиторію	Міжнародна репутація, преміум-товари, якісний сервіс

Джерело: складено автором

Варто зазначити, що через економічні виклики, відключення електроенергії та наслідки триваючої війни в Україні, мережа зіткнулася з необхідністю впровадження допоміжних заходів для збереження стабільності бізнесу. Для цього було прийнято рішення скоротити витрати, а саме в таких аспектах:

- перегляд системи оплати праці, тимчасове скасування бонусів і премій;
- оптимізація асортименту, що включала відмову від малоприбуткових товарів;
- скорочення витрат на рекламні кампанії та маркетингові заходи.

Окрім цього, ТОВ «НУМІС» вдалося до скорочення розмірів преміювання працівників: до війни були встановлені умови преміювання, зокрема у разі вчасного виконання завдань, досягнення показників за визначеними цілями, а також за участь

у певних проєктах. Таке рішення вплинуло на матеріальну мотивацію всіх працівників, адже премії не тільки мотивували працівників фінансово, але й слугували визнанням їхніх зусиль і внеску в результати компанії. Для тих, хто бачить у преміях оцінку своєї роботи, це стало додатковим викликом.

Через скорочення витрат на винагороду за працю багато працівників приймали рішення про звільнення. Також через окупацію певних територій частина працівників стали внутрішньо переміщеними особами, адже залишили свої домівки і переїхали до безпечніших областей або навіть за межі країни. Тобто війна та зміна політики в оплаті праці спричинили зростання плинності кадрів у компанії й поставило перед нею нові проблеми, а саме: досить негативно вплинули на вмотивованість працівників постійний страх за життя через обстріли, нервовість та тривожність за власну фінансову стабільність, невпевненість у майбутньому, тощо.

Таким чином, відмова керівництва від преміювання працівників за результативність праці стала ще одним дестабілізуючим чинником в умовах загальної невизначеності. Працівникам було непросто не лише з фінансової точки зору, але й через відчуття емоційного вигорання, стрес через втрату колег, які були змушені залишити улюблену роботу. Зменшення кількості працівників призвело до підвищення робочого навантаження на тих, хто продовжував працювати, тим самим спричиняючи втому, зниження продуктивності та мотивації.

Також варто зазначити, що часті зміни в структурі колективу могли викликати у працівників почуття нестійкості та сумнівів щодо перспектив свого майбутнього. До того ж, варто враховувати і непрості психологічні умови всередині країни, адже під час війни люди стикаються з тривожністю та сильним стресом.

Підсумовуючи, можемо зробити висновок, що на сьогоднішній день ТОВ «НУМІС» входить до числа найбільших представників сегмента «drogerie» та має широку мережу магазинів у всіх регіонах України. Компанія пройшла тривалий шлях розвитку — від невеликого магазину до потужної мережі, а також здобула довіру багатьох споживачів по всій країні.



Рисунок 2.3 – Дерево проблем мережі «PROSTOR», що здійснили вплив на рівень мотивації працівників

Джерело: складено автором

Під час дослідження ми з'ясували, що через наслідки триваючої війни, організація вдалася до скорочення витрат, в тому числі, до скорочення преміальних виплат працівникам і інших складових мотиваційної системи. У результаті, це рішення було особливо відчутним для працівників і негативно вплинуло на рівень їх мотивації. Окрім цього, багато працівників були змушені залишити свої домівки та переїхати до безпечніших областей або за межі країни, це, в свою чергу, вплинуло на підвищення рівня плинності кадрів і зростання робочого навантаження на тих, хто продовжував працювати. Щоб успішно пройти через кризу та зберегти бізнес,

компанія мала приділити увагу не лише зменшенню витрат, але й підтримці своїх працівників. Адже саме мотивація та лояльність команди є ключовими факторами, які дозволяють підприємству ефективно працювати навіть у складні часи.

2.2 Аналіз мотивації персоналу ТОВ «НУМІС»

Для того, щоб здійснити аналіз мотивації персоналу ТОВ «НУМІС», спершу ми проаналізували склад та вікову структуру чисельності працівників за 2022-2023 рр.

Результати наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Віковий склад працівників ТОВ «НУМІС» за 2022-2023 рр.

№	Вік працівників	Період				Зміна у %
		2022		2023		
		осіб	у %	осіб	у %	
1	18-25 років	460	24,08%	395	21,94%	-14,13%
2	26-35 років	690	36,12%	645	35,83%	-6,52%
3	36-45 років	510	26,70%	490	27,22%	-3,92%
4	46-55 років	190	9,94%	210	11,66%	+10,52%
5	від 56 років	60	3,14%	60	3,33%	0%
Всього		1910	100%	1800	100%	-5,76%

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «НУМІС»

Аналіз даних із табл. 2.3 показує, що протягом досліджуваного періоду спостерігалось незначне скорочення чисельного складу персоналу. Найбільші зміни (максимальне оновлення складу працівників цієї вікової категорії) відбулися у віковій категорії 18-25 років, що може бути пов'язано зі зміною підходів до підбору кадрів або загальними змінами у сфері зайнятості. Натомість у категорії 46-55 років зафіксовано невелике зростання, що свідчить про зростаючий досвід у колективі й активність старших працівників у продовженні своєї кар'єри. Кількість працівників віком від 56

років залишилася без змін. Це може свідчити про те, що компанія підтримує старших працівників або що вони задоволені своїми умовами праці.

Тривалість перебування працівників на своїх посадах є важливим індикатором стабільності колективу та їхньої відданості роботі.

У табл. 2.4 представлено аналіз тривалості роботи працівників в компанії за 2022-2023 рр.

Таблиця 2.4 – Тривалість роботи персоналу ТОВ «НУМІС» за 2022-2023 рр.

№	Тривалість роботи працівників	Період				Зміна у %
		2022		2023		
		осіб	у %	осіб	у %	
1	Менше 1 року	290	15,18%	245	13,61%	-15,52%
2	1-3 роки	655	34,29%	595	33,06%	-9,16%
3	3-5 років	415	21,73%	440	24,44%	+6,02%
4	Від 5 років	550	28,8%	520	28,89%	-5,45%
Всього		1910	100%	1800	100%	-4,18%

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «НУМІС»

Аналізуючи дані з табл. 2.4, можемо дійти висновку, що кількість працівників зі стажем до одного року зменшилася, що може вказувати на зниження рівня плинності кадрів та стабільність у колективі. Крім того, більше стало працівників зі стажем від 3 до 5 років, що вказує на зростання їх професійних навичок та компетентності у межах компанії. Водночас стабільна кількість працівників із досвідом понад 5 років підтверджує їхню лояльність до компанії та готовність залишатися працювати в ній надалі.

На рис. 2.4 наведено гендерний розподіл персоналу організації за 2023 р., що представлений у відсотковому співвідношенні.

Переважну більшість, а саме 81% складають жінки. Це можна пояснити специфікою діяльності компанії, де робота частіше приваблює саме жіночий персонал.

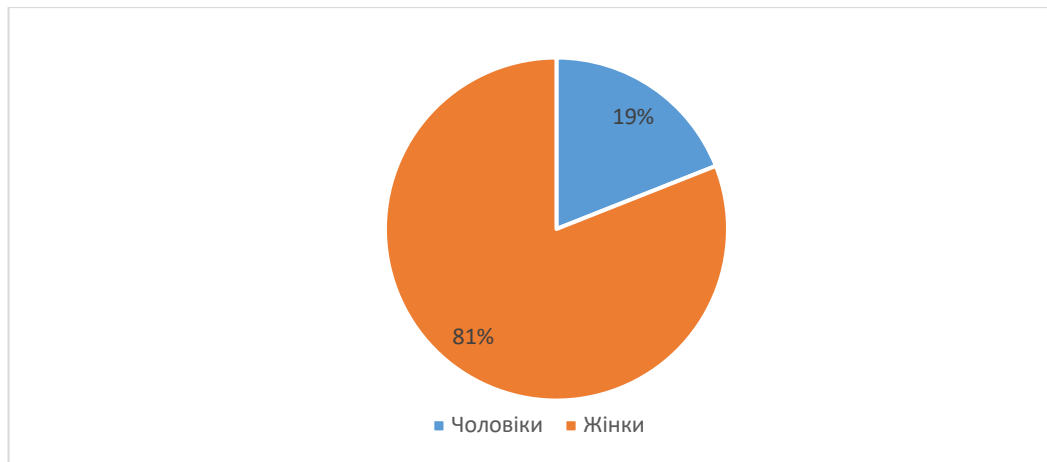


Рисунок 2.4 – Гендерний розподіл персоналу ТОВ «НУМІС» за 2023 р.

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «НУМІС»

У табл. 2.5 наведено аналіз динаміки кадрового складу ТОВ «НУМІС».

Ознайомившись із даними табл. 2.5, можна відзначити, що рівень плинності кадрів в компанії за досліджуваний період почав знижуватися. У 2022 р., з початком війни, значна кількість працівників була вимушена виїхати за кордон, що спричинило масові звільнення. Крім того, через окупацію частини територій України, компанія втратила частину магазинів мережі. В 2023 р. кількість звільнень за власним бажанням суттєво знизилася. Водночас, помітною залишається тенденція звільнень через мобілізацію до лав Збройних Сил України. Це свідчить про стабільний рівень переходу працівників на військову службу, навіть за умов зниження загального рівня плинності кадрів.

Під час дослідження, ми провели аналіз основних мотивів звільнень працівників за власною ініціативою.

Аналіз показав, що люди найчастіше вирішують звільнитися через незадоволення змістом роботи, бажанням зайти кращі умови праці, переїзд до іншого міста проживання, невдоволення рівнем заробітної плати та матеріального стимулювання, а також через незручний графік роботи.

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки кадрового складу ТОВ «НУМІС»

Показник	Період	
	2022	2023
Кількість прийнятих на роботу	560	310
Кількість звільнених працівників	490	395
із них		
за власним бажанням	275	165
пішли до лав ЗСУ	160	135
за порушення трудової дисципліни	35	20
на пенсію або з інших причин, передбачених законодавством	15	8
Середня облікова чисельність працівників	1910	1800
Коефіцієнт прийому, %	29,32%	17,22%
Коефіцієнт вибуття, %	25,65%	21,94%
Коефіцієнт плинності, %	14,4%	9,17%

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «НУМІС»

Після проведеного аналізу змісту системи мотивації персоналу ТОВ «НУМІС», ми з'ясували, що підприємство використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації.

На сьогоднішній день, основними складовими матеріальної мотивації ТОВ «НУМІС» є:

- основна заробітна плата: її розмір залежить від посади, тобто складності роботи;
- доплати та надбавки, розмір яких залежить від досвіду та досягнутих результатів у роботі працівника;
- додаткові винагороди у вигляді бонусів: можуть виплачуватися одноразово або на постійній основі, залежать від успішності роботи працівника чи компанії загалом. Окремо слід назвати нематеріальну мотивацію – це соціальні пільги, які представлені можливістю отримати додаткову відпустку, компенсацію витрат на навчання чи підвищення кваліфікації.

Щодо соціального пакету в ТОВ «НУМІС», то він є стандартним для всіх категорій персоналу і передбачає (за положеннями товариства):

- 1) офіційне працевлаштування відповідно до чинного трудового законодавства із забезпеченням своєчасної оплати праці;
- 2) щорічна оплачувана відпустка згідно законодавства;
- 3) можливість отримання медичних послуг, що компенсуються компанією;
- 4) наявність соціальних гарантій, таких як оплата лікарняних чи фінансова допомога у зв'язку з народженням дитини;
- 5) доступ до знижок на товари, що пропонуються у магазинах мережі.

Аналізуючи такий соціальний пакет, одразу зазначимо, що пропоновані позиції 1, 2, 4 – є загальнодержавними гарантіями у сфері праці, тому їх не можна розглядати як елементи соціального пакету (адже вони не покращують встановлені законом норми).

Одним з показників ефективності мотивації персоналу є раціональна структура фонду заробітної плати і заробітної плати самого працівника. На структуру заробітної плати працівників товариства впливають такі чинники:

- рівень посади та обсяг обов'язків: працівники на керівних посадах або з більшою кількістю відповідальності отримують більші винагороди;
- ефективність та якість роботи: працівники, які досягають високих результатів, можуть розраховувати на більші бонуси;
- індивідуальні домовленості: заробітна плата може встановлюватися індивідуально, що є актуальним для провідних фахівців.

На рис. 2.5 представлено структуру заробітної плати ТОВ «НУМІС» у вигляді відсоткового співвідношення різних складових.

Аналіз розміру заробітної плати ТОВ «НУМІС» показав позитивну динаміку. Якщо у 2022 р. середня місячна зарплата працівника становила 15 500 грн, то вже у 2023 р. вона зросла до 16 650 грн. При цьому індексація посадових окладів не здійснювалася.

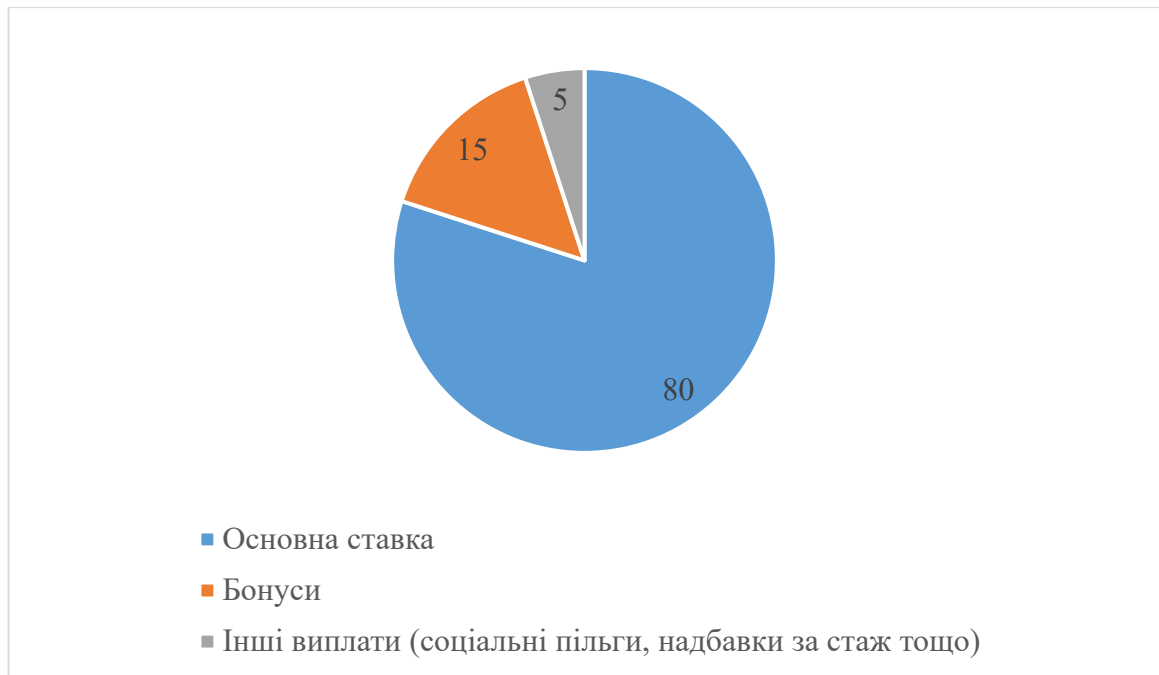


Рисунок 2.5 – Структура заробітної плати фахівця ТОВ «НУМІС» у вигляді відсоткового співвідношення складових.

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «НУМІС»

Для проведення подальшого аналізу ми розрахували сумарну суму коштів, витрачених на оплату праці персоналу за 2022-2023 рр. (після початку війни працівники практично отримують лише заробітну плату за посадовим окладом).

$$\text{ФЗП}(2022) = 15\,500 \text{ грн/міс} * 12 \text{ міс/рік} * 1910 \text{ осіб} = 355\,260\,000 \text{ грн}$$

$$\text{ФЗП}(2023) = 16\,650 \text{ грн/міс} * 12 \text{ міс/рік} * 1800 \text{ осіб} = 359\,640\,000 \text{ грн.}$$

Щоб зрозуміти, чи дозволяє діюча система мотивації впливати на результати праці працівників і компанії, розрахуємо рівень прибутковості (П), що отримує товариство за рахунок персоналу. Для цього поділимо отриманий прибуток, від реалізації продукції (робіт, послуг), на загальну суму коштів, витрачених на оплату праці персоналу:

$$П_{\text{фзп}2022} = 3\,186\,789\,000 / 355\,260\,000 \approx 8,97$$

$$П_{\text{фзп}2023} = 2\,032\,609\,000 / 359\,640\,000 \approx 5,65$$

Аналіз показників показує зниження ефективності використання персоналу. Якщо у 2022 році на кожну гривню, витрачену на заробітну плату, припадало 8,97 грн прибутку, то у 2023 році цей показник знизився до 5,65 грн. Це сигнал про необхідність вживати заходів для підвищення продуктивності праці або оптимізації витрат на оплату праці.

Нематеріальна мотивація персоналу ТОВ «НУМІС» спрямована на забезпечення психологічного комфорту працівників, а також акцентує увагу на їхньому професійному розвитку та кар'єрному зростанні. Нематеріальна мотивація передбачає наступні складові:

- забезпечення працівників програмами з навчання та розвитку, спрямованих на вдосконалення їхніх професійних навичок і компетенцій;
- наявність перспектив для кар'єрного зростання та можливість займати вищі посади компанії;
- досягнення працівників визнаються через нагороди, корпоративні заходи та інші форми відзнак;
- працівники отримують певний рівень самостійності у виконанні завдань, що дозволяє їм проявляти ініціативу і нести відповідальність за свою роботу.

Ознайомитися з програмами навчання та розвитку працівників ТОВ «НУМІС», які впроваджувалися протягом 2022-2023 рр., можна у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Програми навчання та розвитку працівників ТОВ «НУМІС»

Категорія	Мета	Основна аудиторія
Навчання технікам з продажів	Поліпшення навичок роботи з клієнтами	Працівники відділу продажів
Курси для розвитку лідерства	Формування управлінських компетенцій	Менеджери середньої ланки
Ротаційні програми	Отримання різностороннього досвіду	Усі працівники організації

Джерело: розроблено автором

Отже, мотиваційна система ТОВ «НУМІС» базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів для забезпечення ефективної роботи працівників.

Окрім цього, можемо зробити висновок, що компанія використовує комбінацію різних теорій мотивації. Це характерно для сучасних організацій, які прагнуть врахувати різноманітні фактори, що впливають на мотивацію працівників. Основні теорії, які простежуються в практиці ТОВ «НУМІС» це:

1. Змістовні теорії мотивації, а саме:

- теорія потреб Абрахама Маслоу: компанія задовольняє базові потреби працівників (заробітна плата, соціальні пільги), а також прагне задовольняти потреби більш високого рівня (навчання, розвиток);

- двохфакторна теорія Фредеріка Герцберга: згідно із нею, компанія використовує як гігієнічні фактори (заробітна плата, умови праці), так і мотиваційні фактори (можливості для зростання).

2. Процесуальна теорія мотивації (теорія очікувань В. Врума): оскільки компанія намагається встановити зв'язок між зусиллями працівників, результатами їхньої роботи та винагородою (бонуси, підвищення по службі).

Під час нашої роботи, ми провели аналіз мотиваційної системи ТОВ «НУМІС» та найбільших конкурентів, результати якого наведено у табл. 2.7.

З табл. 2.7 бачимо, що всі три компанії використовують комплексний підхід до мотивації персоналу, поєднуючи фінансові та нефінансові стимули. Важливим елементом мотивації є досягнення як індивідуальних, так і командних результатів. Позитивним є те, що всі компанії інвестують у навчання та розвиток своїх працівників, розуміючи, що це є ключовим фактором довгострокового успіху. Проте компанія «Watsons», як міжнародна мережа, використовує глобальні стандарти мотивації, що може свідчити про більш масштабні та структуровані програми.

Таблиця 2.7 – Аналіз мотиваційної системи ТОВ «НУМІС» та найбільших конкурентів

Показник	ТОВ «НУМІС»	«EVA»	«Watsons»
Цілі та орієнтації системи мотивації	Зосередженість на досягненні особистих і командних результатів, підтримці корпоративних цінностей, розвитку лояльності працівників	Орієнтація на командні успіхи, професійний розвиток персоналу та підвищення клієнтоорієнтованості	Дотримання міжнародних стандартів, впровадження програм розвитку, заохочення лояльності через спеціальні ініціативи
Матеріальна винагорода за працю	Фіксована зарплата, бонусні виплати, соціальні пакети для працівників	Фіксована зарплата, додаткові виплати за досягнення планів, програми соціальної підтримки	Фіксована зарплата, додаткові виплати за досягнення планів, програми соціальної підтримки, акції для управлінців
Нематеріальна мотивація	Курси та тренінги, можливості кар'єрного розвитку, корпоративні події, система нагород, автономія в прийнятті рішень	Потужна корпоративна культура, перспективи кар'єрного зростання, програми для підтримки працівників	Навчальні заходи, перспективи росту у компанії
Зміни, що відбулися через зовнішні фактори впливу	Оптимізація премій та перегляд витрат	Адаптація бонусних програм до нових умов	Використання стратегій, розроблених глобальним офісом, підтримка працівників у складних умовах

Джерело: розроблено автором

Порівнюючи результативність системи мотивації товариства з конкурентами, було проведено опитування персоналу ТОВ «НУМІС», а також проаналізовано відкриті джерела щодо мотиваційних підходів у мережах «Eva» та «Watsons». Окрім цього, до джерел інформації входили відгуки працівників, опис вакансій та дані з офіційних корпоративних платформ. Галузеві стандарти були сформовані на основі дослідження мотиваційних практик інших компаній роздрібної торгівлі. Такі

стандарти виступають у ролі рекомендацій, адже базуються на перевірених методах і допомагають організаціям ефективніше працювати, досягати стратегічних цілей та задовольняти запити клієнтів. Результати аналізу наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Порівняння мотиваційної системи ТОВ «НУМІС» з галузевими стандартами та найбільшими конкурентами

Показник	ТОВ «НУМІС»	«Eva»	«Watsons»	Галузеві стандарти
Рівень заробітної плати	Відповідає середньому рівню ринку	Відповідає середньому рівню ринку	Вищий за середній рівень по ринку	Вищий за середній рівень по ринку
Бонусна система	Відсутня	Чітка система, що прив'язана до КРІ	Чітка система, зосереджена на командній роботі	Прозорі умови, індивідуальні та групові бонуси
Соціальні гарантії	Базовий пакет соціальних пільг	Базовий пакет соціальних пільг	Розширені пільги, включаючи навчання та медстрахування	Розширені пільги, включаючи навчання та медстрахування
Кар'єрний розвиток	Обмежений	Обмежений	Широкий вибір навчальних програм та можливості кар'єрного зростання	Широкий вибір навчальних програм та можливості кар'єрного зростання
Визнання досягнень	Обмежено	Регулярне визнання досягнень, та нагородження	Регулярне визнання досягнень, та нагородження	Регулярне визнання досягнень, та нагородження
Робоча середа	Бракує заохочувальних стимулів	Підтримка командної співпраці	Фокус на клієнто-орієнтованості	Фокус на досягненні результатів
Корпоративна культура	Сконцентрована на виконанні задач	Фокус на клієнта та на розвитку персоналу	Спрямована на взаємодію з клієнтами і командну роботу	Націлена на досягнення результатів та покращення рівня обслуговування

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи результати, представлені в табл. 2.8., можемо зробити висновок, що такі конкуренти, як «Eva» та «Watsons» мають більш досконалі мотиваційні системи, які відзначаються прозорістю, різноманітними підходами до мотивації та підтримкою професійного розвитку працівників. Водночас галузеві стандарти показують, що роздрібна торгівля дедалі більше акцентує увагу на кар'єрному зростанні, визнанні досягнень працівників та створенні комфортних умов для роботи.

Таким чином, мотиваційна система ТОВ «НУМІС» має як позитивні, так і проблемні аспекти. Зокрема, компанія забезпечує конкурентний рівень заробітної плати та надає базовий соціальний пакет. Водночас, слабкими місцями залишаються відсутність чіткої системи преміювання та обмежені перспективи професійного зростання. Окрім цього, в ході аналізу було виявлено, що мережа «PROSTOR» поступається мережам «Eva» та «Watsons» за ступенем розвиненості мотиваційної системи, а саме в аспектах нематеріальних заохочень і створенні умов для професійного розвитку.

2.3 Оцінювання дієвості та виявлення проблем діючої системи мотивації персоналу ТОВ «НУМІС»

Оцінювання дієвості та виявлення проблем діючої системи мотивації персоналу ТОВ «НУМІС» було здійснено завдяки використанню соціологічного інструментарію, зокрема, тесту «Задоволеність роботою». Це дослідження дозволило нам вивчити рівень задоволення працівників змістом та характером виконуваних завдань, комфортності умов роботи, взаєминами між колегами та з керівництвом, а також можливостями щодо професійного розвитку. У дослідженні взяли участь 1310 працівників, а узагальнені результати відображені на рис. 2.6.

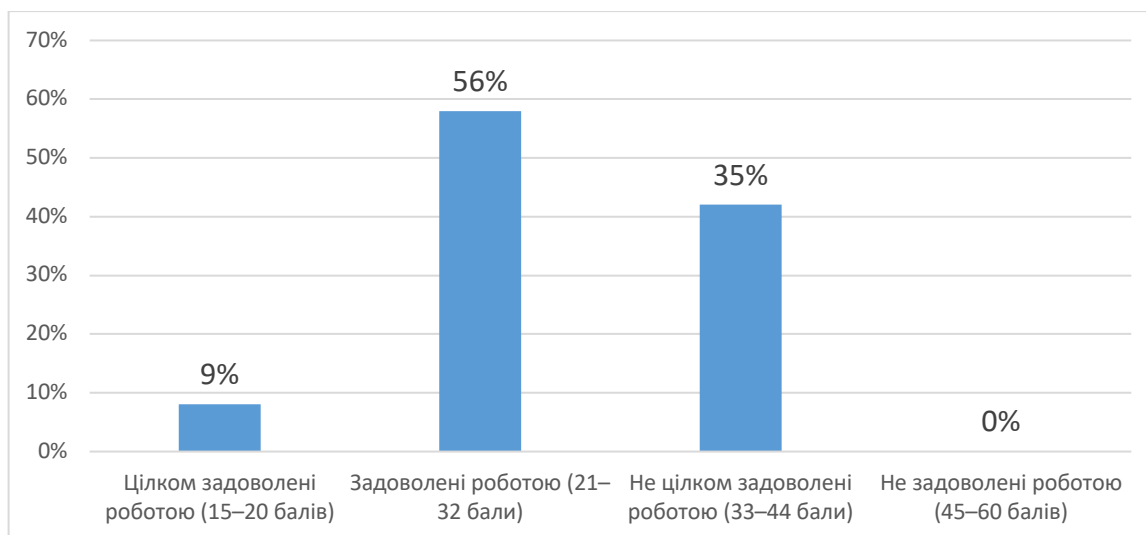


Рисунок 2.6 – Результати тестування «Задоволеність роботою» серед працівників ТОВ «НУМІС»

Джерело: розроблено автором

Як видно з рис. 2.6, більшість опитаних працівників (56%) задоволені роботою. Також значна кількість персоналу, а саме 35%, не цілком задоволені роботою і всього 9% цілком задоволені. Це свідчить про необхідність покращення задоволеності роботою персоналу ТОВ «НУМІС».

Для того, щоб оцінити ефективність мотиваційної системи ТОВ «НУМІС», ми провели ще одне опитування працівників. Це дослідження дозволило нам вивчити рівень задоволення працівників їх роботою, оцінити ефективність складових мотиваційної системи товариства та виявити пропозиції задля її поліпшення. Зразок анкети для оцінки рівня задоволення працівників мотиваційною системою ТОВ «НУМІС» наведено в Додатку А.

Опитування проводилося серед працівників з різних регіонів за допомогою розміщення анкети у внутрішніх групах. Зібрані відповіді було проаналізовано за такими напрямками, як: рівень оплати праці та преміювання, можливості професійного розвитку, визнання досягнень, умови роботи, самостійність у прийнятті рішень та інші аспекти. Узагальнені результати представлені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати анкетування працівників про їхню задоволеність мотиваційною системою ТОВ «НУМІС»

Мотиваційний інструмент	Середня оцінка/відповідь	Висновок
Оплата праці та бонуси	Оплата праці: 3,3/5; Доступність системи нарахування премій: 2,5/5; Об'єктивність у нарахуванні бонусів: 2,7/5	Працівники думають, що рівень заробітної плати потребує підвищення. Система нарахування премій відсутня, а механізм розподілу бонусів потребує удосконалення, а саме в частині прозорості та чесності.
Можливість навчання та розвитку	Можливості для навчання та розвитку: 3,6/5; Релевантність навчання: 2,9/5; Можливості професійного розвитку: 3,1/5	Можливості для навчання та розвитку присутні, проте не завжди воно є актуальним для працівників. Можливості професійного розвитку присутні, проте вони потребують удосконалення.
Визнання досягнень	Визнання досягнень та результатів: 2,7/5; Регулярність корпоративів: 2,2/5	Працівникам бракує визнання керівництвом їх досягнень і результатів роботи. Спостерігається нерегулярність у проведенні корпоративних заходів.
Умови праці та комфортність відносин	Зручність умов праці: 4/5; Відносини з колегами: 3,6/5; Відносини з керівництвом: 2,8/5	Робочі умови мають позитивну оцінку. Відносини з колегами налагоджені, проте взаємодія з керівництвом потребує вдосконалення.
Самостійність та впливовість	Наявність самостійності: 2,3/5 Можливість впливу: 2,2/5	Працівникам бракує самостійності та впливу у виконанні своїх робочих обов'язків.

Джерело: розроблено автором

Ознайомившись із даними табл. 2.9, можна зробити висновок, що працівники загалом позитивно оцінюють умови праці – 4 бали за п'яти бальною шкалою оцінювання. Проте спостерігається незадоволеність рівнем заробітної плати: середня оцінка 3 бали, але за преміями – це 2 бали, що вкрай низьке значення. Працівники вважають, що такий рівень оплати праці не відповідає їх обов'язкам і досягнутим результатам. Крім того, програма преміювання відсутня, а система бонусів потребує вдосконалення, адже працівники вважають її суб'єктивною та не транспарентною.

Отримані результати анкетування дозволяють нам зробити також наступні висновки:

- програми розвитку персоналу не завжди є актуальними для працівників, що зменшує їх зацікавленість у такій мотивації; тож потрібно продумати як покращити зміст програм навчання і розвитку;
- персонал не відчуває реальних можливостей кар'єрного розвитку; але практика конкурентів доводить, що цей інструмент мотивації є дієвим, тому такий напрямок слід удосконалити;
- існуюча система оцінювання не демонструє чіткого зв'язку «результат-оцінка», тому працівники відчують нестачу уваги до їхніх досягнень та недостатнє визнання їхньої праці;
- спостерігається нерегулярність у проведенні корпоративних заходів;
- працівники відмічають наявність хороших взаємин з колегами, проте взаємини з керівництвом потребують вдосконалення;
- відзначається недостатній рівень автономії у роботі працівників.

Працівники ТОВ «НУМІС» у своїх відповідях на останнє питання анкети найчастіше пропонували наступні ідеї для вдосконалення системи мотивації:

- відновлення практики преміювання за результатами роботи на засадах об'єктивності, зрозумілості та прозорості;
- урізноманітнити спектр пропонованих семінарів, тренінгів, збільшити кількість коуч-сесій для розвитку певних навичок і компетенцій;
- введення практики менторства, яка допоможе новим працівникам швидше пристосуватися до колективу та зрозуміти зміст роботи, вдосконалювати свої навички;
- запровадити «щоденник» досягнень та своєчасно відзначати успіхи працівників, що дозволить мотивувати до більшої ефективності праці та посилить лояльність до підприємства;

– покращення взаємин між керівництвом і підлеглими за рахунок проведення регулярних відкритих сесій з обговоренням поточної ситуації в колективі та на роботі, обміном ідеями і внесенням пропозицій. Частота згадувань вище зазначених пропозицій у відсотках наведена на рис. 2.7.



Рисунок 2.7 – Пропозиції персоналу ТОВ «НУМІС» щодо покращення системи мотивації, у %

Джерело: розроблено автором

Для більш глибокого розуміння проблем існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «НУМІС» ми провели аналіз отриманих від працівників відповідей у регіональному зрізі. Отримані дані було розподілено за такими критеріями, як: найбільші регіони, категорія персоналу. Такий розподіл дозволив нам виявити специфічні особливості та проблеми в різних підрозділах компанії (табл. 2.10)

Таблиця 2.10 – Результати опитування працівників про задоволеність системою мотивації ТОВ «НУМІС» за основними регіонами та категоріями працівників

В залежності від регіону роботи	
Київська область	Система мотивації оцінюється позитивно, але працівники відзначають високе робоче навантаження

Продовження табл. 2.10

Львівська область	Працівники високо оцінюють можливості для професійного зростання, але мають низький рівень задоволення системою винагород
Одеська область	Спостерігається найнижча задоволеність оплатою праці та умовами роботи
Харківська область	Незадоволеність системою нарахування премій
Дніпропетровська область	Працівники загалом задоволені робочим середовищем, проте висловлюють незадоволення через відсутність можливостей для кар'єрного розвитку
В залежності від категорії персоналу	
Продавці-консультанти	Найактуальнішими для даної категорії є питання оплати праці та робочого графіка
Адміністратори	Прагнуть більшої самостійності у прийнятті рішень і додаткових можливостей для вдосконалення лідерських навичок
Менеджери	Виявляють інтерес до складніших завдань і можливостей участі у стратегічному плануванні

Джерело: розроблено автором

На основі даних з таблиці 2.10 можна дійти висновку, що задоволеність працівників мотиваційною системою ТОВ «НУМІС» є різною і залежить від прихильностей керівництва регіональних структурних підрозділів.

Також мотиваційні уподобання різняться залежно від категорій працівників. Загальної проблеми, про яку зазначали б усі працівники, не виявлено. Проте кожна група працівників має власні запити та очікування, які слід враховувати для покращення системи мотивації.

Отже, на основі відповідей можна виділити кілька ключових проблем, які представлені на рисунку 2.8 та призводять до зниження мотивації.



Рисунок 2.8. – Траєкторія проблем в системі мотивації ТОВ «НУМІС»

Джерело: розроблено автором за результатами опитування

Окрім цього, було також організовано фокус-групу для експертного опитування працівників задля визначення ключових переваг і недоліків існуючої системи мотивації ТОВ «НУМІС», а також створення рейтингу пріоритетних ціннісних потреб персоналу. Узагальнені результати відповідей працівників представлено у табл. 2.11, а деталі опитування наведено у Додатку Б. Результати табл. 2.11 демонструють, що серед найважливіших мотиваційних чинників для працівників виявилися: гармонія у сімейному житті; визнання керівництвом їхніх зусиль і їх ефективності в досягненні поставлених цілей; задоволення престижем своєї професії, соціальним статусом і місцем у суспільстві; відчуття важливості своєї ролі в колективі; а також фінансова стабільність і задоволення рівнем доходу.

Таблиця 2.11 – Результати опитування працівників персоналу за темою «Рейтинг пріоритетних ціннісних потреб орієнтацій персоналу»

№	Мотиваційний фактор	Цінність	Значимість цінності	
			Сер. бал	%
1	Задоволеність Вашим статусом у колективі	Авторитет та керівництво	7,5	25%
2	Задоволеність стосунками з керівництвом			
3	Відповідність лідера фактичному статусу			
4	Наявність авторитету серед керівництва			
5	Задоволеність стосунками з Вашим керівником			
6	Гармонія та добробут в сімейному житті	Безпека та родина	6,8	21%
7	Задоволеність стосунками з іншими працівниками			
8	Почуття безпеки та захищеності у соціальному оточенні			
9	Наявність авторитету серед інших працівників			
10	Почуття впевненості у забезпеченні сім'ї			
11	Задоволеність робочими стосунками	Умови праці та результати роботи	6,4	33%
12	Комфортність робочих умов			
13	Задоволеність матеріальними умовами			
14	Визнання результатів роботи			
15	Збіг особистих цілей із цілями компанії			
16	Визнання керівництвом Ваших зусиль	Розвиток	7,6	21%
17	Емоційна стабільність і задоволеність роботою			
18	Можливість обирати або змінювати напрямок професійної діяльності			
19	Можливість розвивати себе та реалізовувати власний потенціал поза роботою з дотриманням усіх законних гарантій			
20	Престиж професії			
21	Задоволеність результатами саморозвитку та самореалізації у вибраній сфері діяльності			
22	Задоволеність престижем, професійною діяльністю, соціальним статусом і реальним положенням у суспільстві			
23	Мотивація до професії та задоволеність власною участю			
24	Дбайливе ставлення до власного здоров'я та здоров'я членів родини			

Джерело: розроблено автором

Результати опитування показали, що працівники цінують як матеріальні, так і нематеріальні фактори мотивації. Найважливішим для них виявився аспект «Умови праці та результати роботи» (33 %), що свідчить про пріоритет матеріального благополуччя, успіхів у професійному житті, можливостей кар'єрного росту, комфортних умов роботи, згуртованості команди та спільної результативності. Цінність «Авторитет та керівництво», яка складає 25% від загальної кількості відповідей, посідає друге місце за пріоритетом серед працівників. Це свідчить про важливість для працівників мати авторитет серед колег та позитивну оцінку досягнень з боку керівництва. На третьому місці з однаковими показниками (21%) опинилися цінності «Безпека та родина» і «Розвиток». Перша підкреслює значення соціального захисту, задоволення соціально-психологічним кліматом в колективі. Друга акцентує увагу на прагненні до розвитку (професійного та особистісного), важливості відчуття спільності та цінності праці. Тобто, опитування підтвердило, що і матеріальні, і нематеріальні інструменти системи мотивації відіграють важливу роль у мотивації, тому врахування ціннісних орієнтирів працівників товариства значно полегшить процес адаптації системи мотивації до актуальних потреб працівників.

Підсумовуючи, зазначимо таке. Відповідно до отриманих результатів опитування, можна стверджувати, що мотиваційна система ТОВ «НУМІС», хоча й має певні позитивні сторони, але потребує покращення. Працівники висловили ряд зауважень щодо існуючої системи, зокрема, щодо рівня заробітної плати, відсутності системи преміювання, недостатній прозорості бонусної системи, можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку, визнання їхніх досягнень. При цьому рівень задоволеності працівників системою мотивації в ТОВ «НУМІС» є неоднорідним. У розрізі регіонів та категорій посад, рівень задоволеності системою мотивації різний, що свідчить про відсутність системного єдиного підходу в мотивації та залежності вибору інструментів мотивації керівництвом підрозділів. При цьому як матеріальна, так і нематеріальна мотивація персоналу організації визнані як значущі складові мотивації.

Працівники задоволені умовами праці, проте відчують несправедливість у системі оплати праці, оскільки вважають, що їхня зарплата не відповідає складності виконуваної роботи (обов'язкам) та результатам праці. Хоча товариство пропонує різноманітні навчальні програми, існує розрив між потребами працівників та змістом цих програм. Це призводить до того, що працівники не завжди можуть отримати необхідні знання та навички для свого професійного розвитку. Також працівники потребують більшого визнання своїх досягнень та участі у корпоративних заходах для підвищення мотивації та лояльності до компанії. При тому, що працівники позитивно оцінюють соціально-психологічний клімат в колективі, вони відчують необхідність покращення комунікацій з керівництвом. Крім того, працівники висловили бажання мати більшу самостійність у прийнятті рішень та виконанні своїх обов'язків.

Таким чином, аналіз отриманих даних дозволяє зробити висновок, що для підвищення рівня задоволеності працівників діючою системою мотивації необхідно вжити низки заходів. Зокрема, слід звернути увагу на усунення суб'єктивності під час визначення бонусів, зробити більш персоналізованим підхід до мотивації кожного працівника, а також запровадити зрозумілий алгоритм оцінювання та визнання досягнень.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ «НУМІС»

3.1 Проект удосконалення системи мотивації ТОВ «НУМІС»

Проведений аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «НУМІС» показав, що хоча й вона має певні позитивні сторони, але потребує покращення. Загалом працівники задоволені своєю роботою, але є певні аспекти, що негативно відбиваються на рівні їх мотивації. Працівники висловили ряд зауважень до існуючої системи, зокрема, щодо рівня заробітної плати, відсутності системи преміювання, недостатній прозорості бонусної системи, можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку, визнання їхніх досягнень.

З огляду на проблему відсутності премій та непрозорості бонусної системи, ТОВ «НУМІС» слід переглянути підхід до матеріальної мотивації працівників. Важливо при цьому враховувати, що головною метою діяльності будь-якої організації є розробка такої системи матеріального заохочення, яка дозволить працівникам результативно досягати поставлених цілей компанії. Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадити систему KPI (Key Performance Indicators). Ця система здобула визнання у багатьох країнах світу і виступає в ролі ефективного інструмента для збільшення мотивації та продуктивності персоналу у сфері торгівлі. Вона є ключовим елементом оцінки ефективності роботи працівників, дозволяючи отримати об'єктивне уявлення про їх результативність. Чіткі KPI сприяють досягненню стратегічних та операційних цілей підприємства, а також виявленню слабких місць, які можуть уповільнювати його прогрес.

Головна мета впровадження системи ключових показників полягатиме у формуванні справедливої системи оплати праці, яка водночас дозволить підвищити

продуктивність працівників і збільшити прибуток ТОВ «НУМІС». Для досягнення цього необхідно визначити цілі компанії та відповідні показники ефективності їх реалізації.

Основною метою для підприємства є зростання його фінансової результативності. Тому для її досягнення необхідно підвищити рівень задоволеності поточних клієнтів, активно залучати нових та нарощувати обсяги продажів. Це можливо реалізувати шляхом пропозиції розширення асортименту якісної та доступної продукції, етап продажів може бути доповнений новими «фішками» в обслуговуванні, але не слід забувати і про саму якість обслуговування. Окрім цього, реалізація означених завдань повинна бути щільно пов'язана з системою оцінювання, котру пропонуємо налагодити за підходами KPI. При цьому самі трудові процеси слід раціоналізувати, й таким чином вдасться оптимізувати процес продажів. Варто зауважити, з огляду на велику кількість магазинів «PROSTOR», система оцінювання повинна бути адаптивною до різних режимів та умов роботи, а також забезпечувати можливість поширення на інші об'єкти бізнесу.

З урахуванням визначених стратегічних цілей, система KPI для працівників ТОВ «НУМІС», яка пропонується, базуватиметься на наступних критеріях:

- Відкритість інформації;
- Зрозумілість процесу та розрахунків;
- Своєчасність проведення;
- Об'єктивність оцінок.

Обираючи ключові показники ефективності (KPI) пропонуємо для продавців-консультантів обрати такі:

- кількість проданих акційних товарів;
- відсутність відхилень у дотриманні стандартів обслуговування;
- відсутність негативних відгуків з боку клієнтів;

– слідування трудовій дисципліні та правилам поведінки, етична поведінка тощо.

Окрім цього, для «прив'язки» показників преміювання до цілей компанії, необхідно ознайомити з цими цілями самих працівників. З цією метою стратегічні цілі підприємства повинні розглядатися на тренінгах, під час онбордингу, а також можуть бути елементом навчання і розвитку, який буде сприяти зростанню задоволеності працівників і покращенню їхньої продуктивності. Варто також зазначити, що оскільки працівники не відчують того, що їх праця оцінена, то слід побудувати причинно-наслідковий зв'язок між цілями ТОВ «НУМІС» та цінностями і мотивами персоналу. На нашу думку, впровадження системи КРІ для підвищення задоволеності працівників магазинів «PROSTOR», що під управлінням ТОВ «НУМІС», позитивно вплине на рівень задоволеності клієнтів. Це, у свою чергу, сприятиме зростанню прибутку, адже КРІ забезпечать справедливую оцінку внеску кожного працівника та належну винагороду за досягнення конкретних результатів. Покращення продуктивності праці дозволить оптимізувати процес реалізації продукції, що сприятиме залученню більшої кількості споживачів і забезпеченню якісного сервісу. У підсумку, всі ці зміни сприятимуть зростанню фінансових показників компанії.

Схематичне узагальнення рекомендацій для «ув'язки» стратегічних цілей товариства з цінностями працівників, а також вплив на діючу мотиваційну систему ТОВ «НУМІС», за умови впровадження системи ключових показників ефективності, наведено на рис. 3.1.

На етапі впровадження системи ключових показників ефективності, підприємству варто утриматися від негайного скасування існуючої матеріальної системи мотивації. Доцільно створити фокус-групу з 5–7 працівників (це мають бути керівники ключових підрозділів або лідери), які зможуть оцінити релевантність пропонованих показників ефективності у реальних умовах роботи та надати зворотний зв'язок - рекомендації щодо необхідності їхнього вдосконалення.

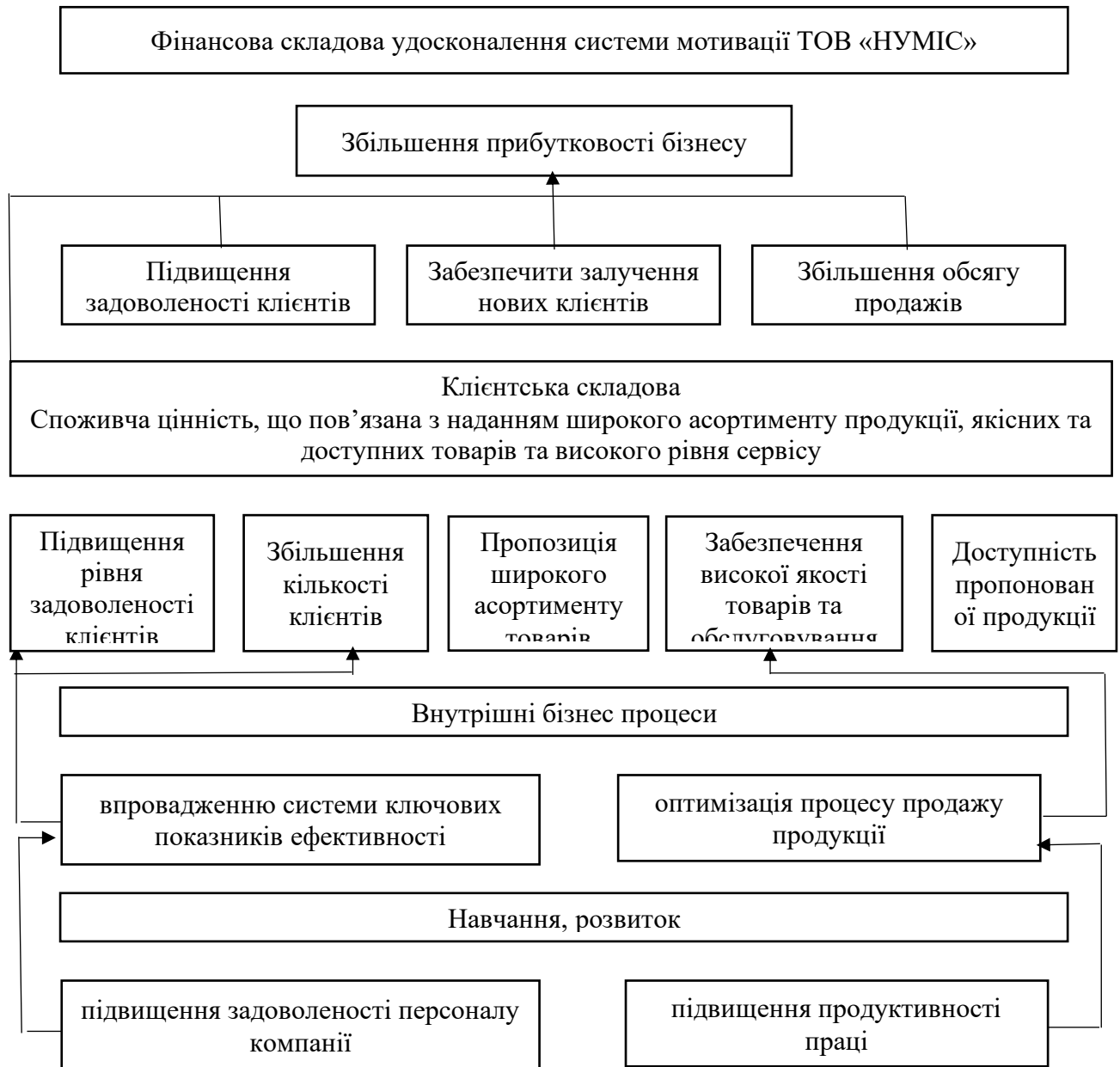


Рисунок 3.1 – Схема реалізації стратегічних завдань за умови вдосконалення мотиваційної системи ТОВ «НУМІС»

Джерело: розроблено автором

Як будь-які новації, вони передбачають розробку плану або проєкту реалізації заходів. Враховуючи специфіку роботи товариства, нами було розроблено Проєкт впровадження КРІ. Його впровадження розраховано на орієнтовний період у 6 місяців. Деталізація проєкту наведена в табл. 3.1. При цьому проєкт включає

регламентацію часу виконання, описані стадії впровадження, визначено можливі відхилення .

Таблиця 3.1 – План виконання стадій проєкту з введення системи ключових показників ефективності

Стадія	Період (робочі дні)	Допустима затримка (робочі дні)
Узгодження і забезпечення підтримки з боку керівництва	3	1
Формування стратегічних цілей проєкту	3	1
Визначення відповідальних осіб та розподіл функціональних завдань	3	1
Узгодження цілей проєкту з загальними стратегічними цілями компанії	3	1
Формулювання ключових показників і визначення їх пріоритетності	6	3
Створення реламентів і нормативно-методичної бази	9	4
Ознайомлення працівників із запланованими змінами в системі оплати праці	6	3
Створення фокус-групи з працівників із різним рівнем результативності	6	3
Тестування проєкту на вибраній фокус-групі	12	0
Виплата заробітної плати згідно з результатами KPI	6	3
Збір відгуків від працівників із фокус-групи	3	1
Оцінка динаміки змін у продуктивності праці	6	3
Співставлення запланованих показників із досягнутими результатами	3	1
За необхідності внесення коригувань у заплановані показники	3	1
Запровадження ключових показників для всього персоналу	9	4
Збір відгуків від працівників щодо змін	6	3
Розрахунок і виплата заробітної плати на основі KPI	9	1
Повторний збір відгуків для оцінки ефективності	3	1
Оцінка динаміки змін у продуктивності праці	6	3
Співставлення запланованих показників із досягнутими результатами	3	1
За необхідності внесення коригувань у заплановані показники	3	1
Здійснення ротації працівників, які не відповідають встановленим вимогам	6	3
Аналіз результативності та ефективності реалізації проєкту	3	1

Джерело: розроблено автором

Виконавцями проєкту з вдосконалення мотиваційної системи ТОВ «НУМІС» братимуть:

- 1) виконавчий директор компанії – курує питання видання нормативних документів, контролює процеси;
- 2) керівник департаменту управління персоналом – відповідає за організацію втілення у життя цього проєкту;
- 3) начальник кадрового відділу – готує документи, відстежує виконання всіх стадій;
- 4) менеджер, відповідальний за реалізацію проєкту – ключовий організатор та координатор, модератор комунікацій.

Для отримання зворотного зв'язку будуть залучатися працівники, які матимуть відчуття підвищення оплати праці через запровадження КРІ – матимемо від них відгуки, коментарі.

Перелік функцій та обов'язків учасників проєкту в контексті управління персоналом під час впровадження системи ключових показників ефективності представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Перелік функцій та обов'язків учасників розробки проєкту з впровадження системи ключових показників ефективності

Посада	Функція	Обов'язок
Менеджер, відповідальний за реалізацію проєкту	Забезпечення ефективної взаємодії між керівництвом компанії та процесом виконання проєкту; Створення та налаштування системи управління проєктом; Розробка проєктного плану; Координація та забезпечення виконання проєкту; Спостереження за виконанням проєкту та його оцінка.	Перевірка відповідності якості, строків, вимог і витрат; Організація та підтримка комунікацій у рамках проєкту; Підготовка й облік проєктної і технічної документації.

Продовження табл. 3.2

Керівник департаменту управління персоналом	Узгодження між завданнями проєкту, спрямованого на підвищення мотивації працівників, та стратегічними цілями компанії; Формування переліку ключових показників, які точно відображають ефективність роботи персоналу; Адаптація та уточнення запланованих параметрів.	Моніторинг і забезпечення належного оформлення документації, необхідної для реалізації проєкту; Розробка детальних моделей системи оплати праці.
Начальник кадрового відділу	Дослідження впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на реалізацію проєкту; Створення фокус-групи, до складу якої входять працівники з різним рівнем результативності; Оцінка ефективності праці та зіставлення отриманих результатів із запланованими показниками.	Розробка нормативно-методичної документації; Збір та перегляд відгуків від персоналу.
Виконавчий директор компанії	Залученість до процесу прийняття рішень.	

Джерело: розроблено автором

Отже, завдяки впровадженню системи ключових показників ефективності, очікується реалізація таких цілей, як:

1) Створення прозорості та справедливої системи оплати праці, яка враховуватиме ключові показники ефективності з відображенням результативності працівників; ранжування цих показників та виділення найбільш пріоритетних; затвердження показників; розробка механізму управління компанією, що базуватиметься на впровадженні системи KPI.

2) Покращення ефективності роботи та зменшення рівня плинності персоналу через впровадження системи ключових показників ефективності.

3) Розробка прозорості та дієвої системи матеріального стимулювання стане передумовою для підвищення ефективності праці, що своєю чергою призведе до зростання загального прибутку підприємства.

Окрім цього, очікується зростання інтересу працівників до спільних цілей ТОВ «НУМІС». Також для забезпечення прозорості, організації слід створити детальну інструкцію, яка роз'яснює принципи розрахунку КРІ та чинники, що на них впливають. Базуючись на цій інструкції, працівників необхідно регулярно, оптимально щомісяця, повідомляти про їхні досягнення та розмір нарахованих бонусів.

Хоча система КРІ відіграє ключову роль у вдосконаленні мотиваційних механізмів, вона не може повністю вирішити питання підвищення мотивації персоналу ТОВ «НУМІС». Як свідчить аналіз, проведений у попередньому розділі, існують недоліки в системі професійного розвитку та навчання працівників. Для вирішення даної проблеми можуть бути доцільними наступні заходи:

- запровадження онлайн-платформи для навчання, яка дозволить працівникам опановувати нові знання та розвивати навички, набувати компетентностей, необхідних для їхньої трудової діяльності, наприклад, покращити вміння спілкуватися з клієнтами, знання тонкощів продажів, знання стандартів клієнтського сервісу, навички просування продукції тощо;
- запровадження менторської програми, у рамках якої досвідчені працівники підтримують новачків або колег із меншим досвідом, а також допомагають їм вдосконалювати свої навички;
- введення програми ротації, яка дозволяє працівникам працювати в різних відділах і магазинах, щоб отримати різноманітний досвід і розширити свої професійні навички;
- партнерство із закладами освіти для організації спільних освітніх програм (дуальна освіта) і стажування, практика.

Основними вимогами до створення програм з навчання та розвитку для торговельних мереж є:

- програми навчання мають бути тісно пов'язані з конкретними обов'язками працівників і відображати їхні реальні робочі завдання;
- мають включати різні формати, такі як лекційні заняття, практичні вправи, кейс-стаді, симуляції, щоб залучити працівників до процесу навчання;
- здійснення моніторингу навчання та результатів навчання – тобто постійна оцінка результативності навчальних програм для внесення коригувань і поліпшень;
- щоб досягти збільшення вмотивованості працівників, має бути кореляція між результатами навчання та виконанням KPI.

На нашу думку, для розвитку професійних навичок працівників ТОВ «НУМІС» можуть бути актуальними наступні ініціативи:

1. Навчання для підготовки лідерів. З огляду на великий масштаб мережі та численні магазини, рекомендується визначати працівників з потенціалом для лідерських ролей. Для таких кандидатів організовуватиметься навчання, яке допоможе розвинути ключові лідерські навички, зокрема: планування стратегії, передача повноважень, стимулювання команди, вирішення конфліктних ситуацій та розвиток емоційної обізнаності.

2. Навчання продажам. Зважаючи на специфіку галузі, важливо навчити працівників ефективним різним методам продажу. Це включає освоєння методик, таких як PIN-продажі, уважне слухання, управління запереченнями, а також здатність переконливо представляти продукцію та послуги. Окрім цього, важливо, щоб продавці вдосконалювали навички ефективної взаємодії, ведення переговорів та обробки скарг від споживачів. Регулярне навчання новинкам, акціям та характеристикам продукції є також необхідним елементом.

3. Навчання з мерчандайзингу. У програмі навчання для працівників повинно бути враховано, як правильно створювати привабливі вітрини, організовувати простір магазину на зони та правильно групувати товари за категоріями. Працівники повинні розуміти, як споживачі реагують на різні фактори, такі як колір, освітлення та музика,

і як це впливає на їхні рішення. Вони також мають вміти аналізувати дані про продажі, щоб розробляти пропозиції для покращення викладки товарів.

4. Розробка онлайн-платформи з навчальними відео. Для зручності навчання працівників можна створити серію відеоуроків, поділених на модулі, що охоплюють різні теми. З урахуванням сучасних трендів, навчальний процес має включати тести, квізи та симуляції для перевірки засвоєних знань і підвищення рівня залученості персоналу.

Окрім цього, менеджмент компанії повинен забезпечити створення комфортних умов працівникам для отримання нових знань. Це можна реалізувати через:

- побудову корпоративної культури, де навчання ставиться на перший план, а працівники активно обмінюються набутими знаннями та пропозиціями;
- організацію зустрічей на регулярній основі для обміну новими ідеями, досвідом та навичками; водночас такий підхід також допоможе вирішити проблему нестабільності корпоративних заходів;
- збір регулярних відгуків від працівників щодо їхніх потреб у навчальному процесі та розвитку професійних навичок.

Також варто зазначити, що для забезпечення найвищої ефективності навчальних програм необхідно орієнтуватися на індивідуальні потреби і можливості кожного працівника. Як показав проведений аналіз, підхід до працівників потребує більшої персоналізації.

Актуальними засадами для персоналізації навчальних програм можуть виступати наступні:

1. Аналіз та оцінка індивідуальних потреб та можливостей. ТОВ «НУМІС» повинно регулярно опитувати працівників для розуміння їхніх цілей, інтересів та потреб в професійному розвитку. В такому випадку, доцільно використовувати метод оцінки 360-градусів, за якого оцінку працівника всебічно здійснюють його колеги,

керівники та підлеглі. Перевагою такого методу є те, що можливо виявити як сильні, так і слабкі сторони кожного працівника.

2. Створення індивідуального плану розвитку для кожного працівника з урахуванням результатів оцінки та його індивідуальних цілей. Важливо також забезпечити можливість коригувати цей план відповідно до змін у потребах бізнесу, а також особистих амбіціях працівника.

Окрім цього, проведений аналіз надав нам можливість виявити, що працівникам ТОВ «НУМІС» надається недостатній рівень самостійності у прийнятті рішень. Самостійність є важливою складовою виконання робочого завдання, адже працівник може впливати на управлінські рішення, збільшується відповідальність перед колективом, керівництвом за результати своєї роботи. Такий підхід не передбачає повної відмови від контролю, а більше спрямований на надання працівникам свободи у прийнятті рішень в межах встановлених цілей і завдань. Таким чином, у рамках цього проєкту, ми підготували рекомендації, які сприятимуть досягненню необхідного рівня самостійності для працівників у їхній роботі:

1. Працівники мають чітко усвідомлювати свої завдання, тому необхідно ознайомити їх з основними показниками ефективності (KPI), щоб вони знали, за якими критеріями оцінюватиметься їхня діяльність. В подальшому їм можна надати можливість самостійно визначати шляхи досягнення своїх цілей.

2. Компанія повинна створити сприятливі умови, забезпечити обладнанням, надавати працівникам всі необхідні ресурси для досягнення поставлених цілей.

3. Створення соціально-психологічного клімату, що надаватиме працівникам можливість висловлювати ідеї та ініціативи, при цьому, комфортно себе почуваючи. Менеджмент, натомість, має підтримувати та заохочувати таку поведінку працівників.

4. Менеджмент має надавати працівникам регулярний зворотній зв'язок, висловлювати подяку, визнавати сильні сторони працівників, а також пропонувати ідеї для їх вдосконалення.

Таким чином, основою проєкту з удосконалення мотиваційної системи ТОВ «НУМІС» стане впровадження нової системи матеріального заохочення, яка сприятиме підвищенню ефективності роботи працівників. Працівники зможуть зрозуміти, які чинники впливають на діяльність компанії, як створювати чіткі стандарти та отримувати прозору систему оцінки результатів їхньої роботи. Це сприятиме збільшенню рівня задоволеності працівників та створенню додаткових стимулів, що, в свою чергу, призведе до зростання їхньої продуктивності. Впровадження даного проєкту сприятиме збільшенню прибутку компанії в довгостроковій перспективі. Крім того, пропонується реалізувати допоміжні заходи, які сприятимуть створенню більш комфортних умов для навчального процесу та розвитку працівників.

3.2 Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «НУМІС» на основі впровадження системи KPI

Основним напрямком вдосконалення мотиваційної системи ТОВ «НУМІС» є впровадження системи ключових показників ефективності для продавців-касирів та товарознавців у мережі магазинів «PROSTOR». Обґрунтування вибору цих працівників полягає в тому, що:

- дана категорія працівників безпосередньо взаємодіє зі споживачами і займається продажами, їхня діяльність має прямий вплив на прибуток усієї мережі;
- для даної категорії працівників можна легко встановити кількісні KPI, як-от обсяги продажів, кількість обслугованих клієнтів, точність проведення інвентаризацій та інші;

— визначення конкретних показників сприятиме встановленню єдиних стандартів роботи для всіх працівників ТОВ «НУМІС» і покращенню загальної якості обслуговування магазинів.

Нова система включатиме такі принципи:

- 1) ключові показники мають на меті не маніпулювати працівниками, а сприяти їхньому особистісному та кар'єрному зростанню, а також загальному прогресу компанії;
- 2) мотивація працівників повинна бути орієнтована на результати, яких досягає весь колектив;
- 3) система ключових показників є ефективною, коли працівники розуміють її принципи та знайомі з її функціонуванням;
- 4) мають бути визначені конкретні показники, за якими працівники отримують винагороду, коли досягають встановлених результатів;
- 5) менеджмент має бути готовим вислуховувати пропозиції та ідеї працівників;
- 6) менеджмент має забезпечити наявність ресурсів для вирішення поставлених цілей.

Водночас важливо встановити певні обмеження та донести їх до працівників, зокрема:

- 1) для ефективного використання часу персонал має дотримуватись графіка роботи;
- 2) зміни в організаційній структурі та процесах управління персоналом не передбачені основним планом проєкту; вони можуть бути реалізовані як додаткові роботи за окремими угодами до контракту.

KPI повинні бути чіткими, прозорими, реалістичними та персоналізованими. Для цього варто розглянути цілі та обов'язки продавців-касірів та товарознавців.

Основна ціль касира-продавця — здійснювати розрахунки з клієнтами в магазині «PROSTOR». Для досягнення цієї мети працівник має виконувати наступні

ключові обов'язки: підготовка робочого місця, ефективне обслуговування покупців і здача виручки в кінці зміни.

Основна ціль товарознавця – забезпечувати максимальні продажі через якісний облік, підтримку та пропозицію наявного продуктового ряду, а також контроль за якістю продукції. Ключові обов'язки даного працівника включають:

- перевірка отриманих товарів на відповідність кількості та якості, а також аналіз супровідних документів;
- переміщення товарів зі складу в торговий зал;
- моніторинг і підтримка рівня товарних запасів;
- оформлення та викладка товарів на полицях;
- проведення інвентаризації та перевірки продукції;
- забезпечення порядку та чистоти на робочому місці.

Ключові показники ефективності бувають кількісними і якісними. Кількісні застосовуються для оцінки вимірюваних результатів (гроші, час, відсотки тощо). Якісні базуються на експертних оцінках, тобто вони суб'єктивні і визначаються через спостереження за процесами та результатами діяльності.

Матриця КРІ для продавця-касира наведена у табл. 3.3.

Щоб оцінити якісні показники, можна скористатися методом таємного покупця, який дозволяє контролювати роботу продавця-касира. Всі перевірки повинні фіксуватись на аудіо, яке в подальшому можна буде прослухати або показати касиру як доказ, якщо будуть виявлені порушення.

Варто зазначити, що такі показники, як «Обсяг продажів» та «Продуктивність» мають встановлюватися індивідуально для кожного магазину, адже їх планове значення залежить від багатьох факторів, таких як: розмір магазину, його місцезнаходження, кількість працівників на робочій зміні. В магазинах мережі «PROSTOR», продавець-касир може обслуговувати від 50 до 200 клієнтів на день, а середній чек може коливатися від 100 до 500 грн.

Таблиця 3.3 – Матриця ключових показників ефективності для продавця-касира за один місяць

Показник	Вага KPI, %	Планове значення	Допустиме відхилення
Обсяг продажів (грн)	20%	визначається в залежності від розміру магазину та розташування	±5%
Час обслуговування клієнтів (хв)	20%	5 хв	±1 хв
Кількість повернених товарів (%)	10%	2%	±1%
Якість обслуговування (оцінка клієнтів)	20%	4,5 (за 5-бальною шкалою)	±0.3
Кількість проданих акційних товарів (одиниці)	20%	200 одиниць	±10%
Продуктивність (кількість обслугованих клієнтів)	10%	визначається в залежності від розміру магазину та розташування	±10%

Джерело: розроблено автором

Крім того, таємний покупець заповнюватиме спеціальну форму, на основі якої буде розроблена система оцінки роботи продавця-касира. Процес оцінювання проводитиметься 3 рази в місяць у різні години робочого дня. Оцінки будуть ставитися за шкалою від 1 до 5 балів, а наприкінці місяця буде розраховано середнє значення. Також директор магазину відповідатиме за оцінку таких показників, як: «Обсяг продажів», «Кількість повернених товарів» та «Кількість проданих акційних товарів».

Кількісні показники будуть обчислюватися за допомогою формули:

$$\text{Індекс KPI} = \text{Вага KPI} \times \frac{\text{Фактичний показник}}{\text{Цільовий показник}} \quad (3.1)$$

Матриця KPI для товарознавця наведена у табл. 3.4.

Варто вказати, що такі показники, як «Кількість товарів, що вимагають повернення» та «Періодичність інвентаризацій» будуть оцінюватися та коригуватися на основі звітів, які надаватиме працівник.

Таблиця 3.4 – Матриця ключових показників ефективності для товарознавця за один місяць

Показник	Вага KPI, %	Планове значення	Допустиме відхилення
Якість товарів (відсутність дефектів)	30%	98%	±2%
Кількість товарів, що вимагають повернення, (шт)	15%	50 шт	±5 шт
Періодичність інвентаризацій (у % від плану)	20%	100%	±5%
Оновлення асортименту (відсоток нових товарів)	15%	10%	±2%
Робота з постачальниками (дотримання термінів поставок)	10%	95%	±5%
Кількість відсутніх або неактуальних цінників, (шт)	10%	0%	±3 %

Джерело: розроблено автором

Обчислюватиметься за допомогою формули:

$$\text{Індекс KPI} = \text{Вага KPI} \times \frac{\text{Фактичний показник}}{\text{Цільовий показник}} \quad (3.1)$$

Що стосується якісного показника «Кількість відсутніх або неактуальних цінників», то їх також оцінюватиме таємний покупець. Таким чином, товарознавець оцінюватиметься двічі на місяць, у різні години робочого дня. Таємний покупець буде фіксувати кількість відсутніх цінників і надавати фотографії як підтвердження. Щодо кількості неактуальних цінників, то її контролюватимуть через контрольну закупівлю и перевірятимуть відповідність між ціною у чеку та ціною, зазначеною на вітрині. Також директор магазину відповідатиме за оцінювання таких показників, як: «Якість товарів», «Оновлення асортименту» та «Робота з постачальниками».

Необхідно чітко пояснити працівникам принципи новоствореної системи, роз'яснити, як обчислюються та інтерпретуються показники для кожної позиції, а також наголосити на значущості досягнення цих показників для індивідуальних та колективних результатів, спонукаючи працівників активно брати участь у реалізації цієї системи. Враховуючи це, ми розробили навчальний проект для працівників, щоб впровадити систему KPI в ТОВ «НУМІС». Метою даного проекту є ознайомлення працівників із принципами ключових показників ефективності та їх впливом на

підвищення продуктивності роботи. Детальний зміст проекту представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Навчальний проект для працівників з метою впровадження системи КРІ

Етап	Опис	Методи навчання	Тривалість	Очікуваний результат
1. Ознайомлення з поняттям КРІ	Введення в систему, принципи, методи та типи показників.	Вебінари, онлайн курси, лекції	1 тиждень	Отримання базових знань про КРІ та їхню роль у досягненні цілей компанії.
2. Визначення КРІ для кожної посади	Розробка КРІ для кожного працівника.	Семінари, групові обговорення	1 тиждень	Отримання чіткого розуміння своїх КРІ та їхнього зв'язку з результатами компанії.
3. Методика вимірювання КРІ	Навчання методам оцінки КРІ, інтерпретації та їх коригуванню.	Практичні тренінги, симуляції	2 тижні	Працівники зможуть самостійно аналізувати та коригувати свої КРІ.
4. Підвищення мотивації через КРІ	Ознайомлення з впливом КРІ на мотивацію та кар'єрний ріст.	Тренінги, групові обговорення	1 тиждень	Розуміння того, як досягнення КРІ сприяє професійному розвитку.
5. Практичні заняття та кейс-стаді	Тренінги з реальними ситуаціями для кращого розуміння впровадження КРІ.	Кейси, симуляції, обговорення	1 тиждень	Застосування знань на практиці.
6. Оцінка результатів	Оцінка результатів навчання через практичні завдання для перевірки розуміння КРІ.	Тестування, практичні завдання, аналітика	1 тиждень	Оцінка здатності працівників застосовувати КРІ у роботі.
7. Підсумки і коригування	Оцінка результатів впровадження КРІ та визначення подальших кроків для поліпшення системи.	Оцінка результатів, аналітика, звітність	1 тиждень	Оцінка впровадження КРІ та вдосконалення методів для покращення системи.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запровадження системи КРІ дозволить підвищити ефективність роботи працівників ТОВ «НУМІС», покращити атмосферу в колективі та зменшити кількість звільнень.

3.3 Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Для того, щоб оцінити ефективність запропонованих заходів, ми визначили основні переваги даної системи:

1. Наявність комплексного підходу, адже дана система включає перелік кількісних і якісних показників ефективності, які дозволяють оцінювати різні складові роботи працівників.
2. Розробка індивідуальні показників, що враховують специфіку кожної посади і підвищують їх актуальність.
3. Залученість таємного покупця забезпечить неупереджену оцінку якості сервісу та відповідності стандартам.
4. Навчальна програма охоплює як теоретичну частину, так і практичне освоєння роботи з системою показників.
5. Прив'язка винагороди до досягнутих результатів за КРІ стимулюватиме працівників покращувати свою ефективність.

Попри ці сильні сторони, ТОВ «НУМІС» повинно врахувати потенційні ризики, що можуть виникнути в процесі реалізації проєкту. Потенційні ризики наведено на рис. 3.2.

Окрім визначення ризиків, ми провели аналіз ймовірності їх виникнення та потенційного. Оцінювання здійснюватиметься за 5-бальною шкалою, де 1 позначає дуже низьку ймовірність, а 5 – високу. Результати наведено в табл. 3.6.

Ризики, що пов'язані з обмеженнями	• недостатня організація навчання працівників; • невиконання запланованих етапів проєкту згідно з розкладом;
Організаційні ризики	• потреба в додатковому часі та ресурсах для реалізації змін; • втрата працівників через відмову від нової системи КРІ; • можливе зниження продуктивності працівників; • зміна системи стимулювання; • фінансові обмеження;
Зовнішні ризики	• економічна та політична нестабільність; • вплив війни; • зміни в законодавстві;
Технологічні ризики	• невірно обрані показники ефективності; • невідповідність програмного забезпечення бізнес-процесам;
Управлінські ризики	• суперечливі цілі та показники; • опір змінам; • недостатнє узгодження з корпоративною стратегією.

Рисунок 3.2 – Потенційні ризики під час реалізації проєкту

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи табл. 3.6. можемо зазначити, що найвищі показники мають ті ризики, що пов'язані з економічною та політичною нестабільністю (5 балів), а також з втратою працівників через відмову від нової системи КРІ (4 бали). Це свідчить про те, що ці ризики мають високу ймовірність вплинути на реалізацію проєкту. Низькі оцінки ймовірності мають ризики, пов'язані зі змінами в законодавстві (1 бал), неузгодженістю з корпоративною стратегією (2 бали) та невідповідністю програмного забезпечення бізнес-процесам (2 бали), що є менш ймовірними, але не менш важливими для обліку.

Загалом, для мінімізації ймовірності негативного впливу таких ризиків потрібно застосувати стратегії управління ризиками, що включають ретельне планування, коригування системи КРІ, оцінку політичної та економічної ситуації, а

також адаптацію до можливих змін у законодавстві. Це дозволить зменшити ймовірність виникнення найбільш ризикованих ситуацій і забезпечити успішне виконання проекту.

Таблиця 3.6 – Оцінка ймовірності виникнення ризиків

Ризик	Ймовірність виникнення
Недостатня організація навчання працівників	4
Невиконання запланованих етапів проекту згідно з розкладом	2
Потреба в додатковому часі та ресурсах для реалізації змін	3
Втрата працівників через відмову від нової системи KPI	4
Можливе зниження продуктивності працівників	3
Зміна системи стимулювання	3
Економічна та політична нестабільність	5
Вплив війни	3
Зміни в законодавстві	1
Невірно обрані показники ефективності	3
Невідповідність програмного забезпечення бізнес-процесам	2
Недостатнє узгодження з корпоративною стратегією	2

Джерело: розроблено автором

На основі визначених ризиків, ТОВ «НУМІС» має розробити план дій на випадок їх виникнення. Цей процес включатиме розробку заходів, які сприятимуть досягненню позитивних результатів подій та мінімізації загроз. В управлінні ризиками зазвичай використовують такі стратегії, як-от: уникнення ризику, передача, зниження або пом'якшення його впливу.

З огляду на ризики, що пов'язані з обмеженнями, пропонуємо застосовувати наступний план дій:

1. Недостатня організація навчання працівників:
 - провести детальний план навчання для всіх працівників;
 - розробити чіткий графік тренінгів і навчальних сесій;
 - включити практичні завдання для перевірки отриманих знань.
2. Невиконання запланованих етапів проекту згідно з розкладом:

- переглянути і коригувати графік виконання проекту;
- визначити причини затримок і оперативно вирішити питання з ресурсами.
- встановити чіткі терміни і контролювати їх дотримання.

Для уникнення появи організаційних ризиків потрібно створити можливість для корегування графіків досягнення цілей та вибору ресурсів й інструментів для роботи, щоб забезпечити своєчасну реалізацію змін. Важливо провести комунікацію з працівниками щодо переваг нової системи KPI, адаптувати її за їх відгуками та ввести мотиваційні заходи для підтримки продуктивності. Також слід оцінити систему стимулювання, виявити її недоліки та внести необхідні корективи. В умовах фінансових обмежень необхідно оптимізувати бюджет та шукати додаткові джерела фінансування для забезпечення успіху проекту.

Щодо зовнішніх ризиків, таких як: політична та економічна нестабільність, вплив війни та можливі зміни в законодавстві менш піддаються контролю, проте їх важливо брати до уваги при плануванні проекту.

У разі невірної вибору показників, рекомендується застосувати стратегію «пом'якшення». Це полягає в зменшенні наслідків ризику через зниження ймовірності його реалізації або зменшення тяжкості впливу ризикованої події до рівня, який можна прийняти.

Для зменшення ймовірності та наслідків ризику неправильно обраних KPI, варто регулярно переглядати критерії ефективності для продавців-касирів і товарознавців, зважаючи на те, як ці показники сприймаються персоналом. Для зменшення ймовірності виникнення ризику, варто протестувати систему KPI на вибірці працівників та проаналізувати ефективність їхньої праці.

У разі прояву негативних наслідків через зміни потрібно організувати зустріч працівниками. Під час цієї зустрічі менеджмент має звернути увагу на проблеми, що виникли в обраній системі оцінювання, з'ясувати, чи ефективна поточна система заохочення, а також обговорити зміни, які працівники внесли в показники. Після

проведення наради, отримані відгуки мають бути задокументовані для підсумкової оцінки, що в подальшому надасть можливість вдосконалити систему КРІ.

Окрім цього, при введенні системи КРІ може виникнути ризик невідповідності програмного забезпечення бізнес-процесам, якщо система КРІ не узгоджена з реальними потребами та процесами компанії. Це може призвести до некоректного збору даних, невірної оцінки ефективності або навіть до негативного впливу на мотивацію працівників. Щоб уникнути цього, важливо правильно налаштувати програмне забезпечення для інтеграції з існуючими бізнес-процесами. Для реагування на ризик невідповідності програмного забезпечення бізнес-процесам необхідно провести аналіз вимог бізнесу та налаштувати або адаптувати програмне забезпечення відповідно до цих вимог. Якщо це неможливо, слід розглянути можливість вибору іншого забезпечення або вдосконалення існуючого.

Для реагування на управлінські ризики необхідно переглянути та узгодити цілі й показники на всіх рівнях організації, щоб уникнути суперечностей. Крім того, необхідно перевірити, чи узгоджуються всі нововведення та зміни з корпоративною стратегією, і в разі потреби коригувати їх для досягнення довгострокових цілей компанії.

Для ТОВ «НУМІС» надзвичайно важливим є врахування можливих змін в соціально-психологічному середовищі в процесі впровадження нової системи та розробка методів для їх уникнення. Схематичне узагальнення можливих ризиків наведено на рис. 3.3.

При впровадженні нової системи працівники можуть опиратися змінам, оскільки зазвичай вони поділяються на дві категорії:

- працівник розуміє необхідність і функціонування системи КРІ, але відчуває опір змінам, оскільки вони порушують звичний комфорт; це є природною реакцією, і з часом нова система стане звичною для всіх;
- працівник не розуміє мету та принцип роботи системи КРІ, проте це можна виправити через навчання та обговорення в колективі.

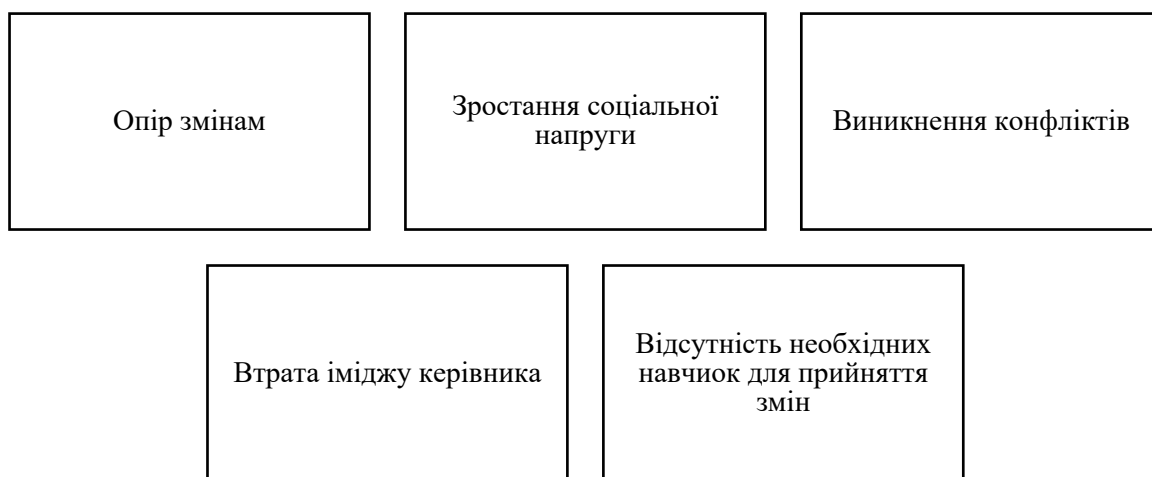


Рисунок 3.3 – Схематичне узагальнення можливих ризиків під час запровадження змін у соціально-психологічному середовищі працівників ТОВ «НУМІС»

Джерело: розроблено автором

В компанії може зрости соціальна напруга, що призведе до можливих колективних конфліктів. Якщо працівники індивідуально незадоволені організаційними змінами, це може викликати опір на рівні соціальних груп, до яких вони належать. Навіть ті групи, що не постраждали від змін, можуть почати виявляти частковий опір. Внаслідок можливої втрати довіри до керівника, у працівників з'являються сумніви в ефективності змін і втрачають довіру до керівника, адже мають негативний досвід. Причинами цього є непорозуміння і відсутність довіри. Для уникнення втрати іміджу керівника після впровадження змін, слід уважно моніторити процеси та контролювати відхилення, що виникають через нові умови. На початковому етапі не варто ставити мету досягнення максимальних результатів за показниками ефективності, оскільки це час для адаптації. Найважливіше на цьому етапі — забезпечити стабільність впроваджених змін.

Окрім цього, може виникнути проблема з відсутністю необхідних навичок для адаптації до змін. Під час реалізації проекту працівникам буде важко освоїти нову інформацію щодо оновленої мотиваційної системи, особливо якщо встановлені

показники не будуть відповідати їхнім навичкам. Щоб уникнути цієї проблеми, слід організувати навчання працівників новій системі КРІ ще на стадії її розробки.

Отже, передумовою для опору змінам, збільшення напруги серед працівників і виникнення конфліктів є відсутність розуміння мети і функціонування нової системи. Саме тому важливо донести працівникам важливість змін та їхньої ролі в цьому. Запропонована нами навчальна програма дозволить вирішити це питання. Відповідно до досвіду торгових підприємств, оцінка ефективності впроваджених заходів показує, що протягом першого року після реалізації системи ключових показників ефективності, ми можемо прогнозувати певні результати (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Прогнозовані результати після впровадження системи КРІ в ТОВ «НУМІС»

Показник	Прогнозований результат
1. Зростання вартості середнього чеку завдяки покращеним продажам та додатковим продажам супутньої продукції	6-14%
2. Зменшення кількості повернень продукції завдяки покращеному обслуговуванню та глибшому знанню товарів	3-7%
3. Збільшення обсягу продажів завдяки росту середнього чеку та залученню більшої кількості споживачів	10-20%
4. Скорочення витрат на працівників за рахунок підвищення ефективності праці та оптимізації складу працівників	4-6%
5. Збільшення рівня задоволеності споживачів через поліпшення сервісу	7-11%

Джерело: розроблено автором

Крім того, слід відзначити і довгострокові результати, які ТОВ «НУМІС» може отримати протягом наступних 2-3 років. Передбачається наступне:

- забезпечення стабільності прибутку завдяки оптимізації витрат і росту обсягів продажів;
- зростання ринкової частки сегменту завдяки підвищенню конкурентоздатності та покращенню лояльності споживачів;

- зменшення кількості звільнень через зростання рівня задоволеності персоналу та надання можливостей для кар'єрного зростання;
- підвищення репутації мережі «PROSTOR», якою управляє ТОВ «НУМІС», завдяки високому рівню сервісу та задоволеним споживачам.

Щоб підтвердити це, ми проведемо розрахунок ефективності впровадження системи ключових показників ефективності для товарознавця, використовуючи показник «Кількість товарів, що вимагають повернення».

Далі пропонуємо розрахувати прогнозовану вигоду від додаткового продажу товарів за акціями після впровадження системи КРІ для продавців-касирів (табл. 3.8). Отже, середня вартість акційного товару на касі – 145 грн. В результаті впровадження системи ключових показників та інших змін, спрямованих на підвищення ефективності, планується, що кількість проданих акційних товарів зросте на 10% від запланованої. Це дозволить додатково продати 20 одиниць товару. Розрахунок було здійснено базуючись на інформації, що, на даний момент, мережа «PROSTOR» налічує 427 магазинів.

Таблиця 3.8 – Розрахункова вигода від додаткового продажу товарів за акціями після впровадження системи КРІ для продавців-касирів

Показник	Результат
Середня вартість акційного товару в магазині мережі (грн в місяць)	145
Розрахункове зростання вартості після впровадження системи (% / од)	10/20
Розрахунковий прибуток для одного магазину мережі (грн)	2 900
Розрахунковий прибуток для всієї мережі (грн)	1 238 300

Джерело: розроблено автором

Оцінимо ефективність впровадження системи показників для товарознавця за допомогою показника «Кількість товарів, що вимагають повернення».

Опитавши товарознавців мережі «PROSTOR», було встановлено, що середня кількість повернень в одному магазині за місяць складає 118 одиниць на загальну суму 29 880 грн. Таким чином, середня вартість однієї повернутої одиниці складає 247 грн.

Під час розробки матриці КРІ для товарознавця було запропоновано знизити показник «Кількість товарів, що вимагають повернення» до 20%, таким чином, проведемо розрахунок збитків від повернень після реалізації системи КРІ та отриманої вигоди (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Розрахункова вигода зменшення кількості повернень товару внаслідок впровадження системи КРІ

Показник	Результат
Кількість повернень товарів в одному магазині, в середньому (од. в місяць)	118
Загальна вартість повернень товарів в одному магазині, в середньому (грн в місяць)	29 146
Середня ціна однієї умовної одиниці повернутого товару (грн)	247
Розрахункове зменшення кількості товарів, котрі повернуті від покупців за місяць, в середньому (шт.)	50
Сумарна вартість повернень, в середньому по одному магазину після встановлення КРІ (грн в місяць)	12 350
Середній прибуток для одного магазину (грн)	16 796
Середня вигода для всієї мережі (грн) для 427 магазинів	7 171 892

Джерело: розроблено автором

Отже, такі результати показують значну можливість для збільшення прибутку ТОВ «НУМІС» через зменшення обсягу повернень.

Введення нових підходів до матеріальної мотиваційної системи ТОВ «НУМІС», що базуються на ключових показниках ефективності та програмах розвитку працівників, можуть призвести до суттєвих покращень в організації, а також покращити робочу атмосферу та підвищити ефективність діяльності ТОВ «НУМІС», в цілому. При цьому, такий результат можна очікувати як за сприятливих, так і за більш реальних умов. Зокрема, за сприятливих умов, продуктивність праці збільшиться на 25% впродовж першого року. Це буде досягнуто завдяки значному зростанню мотивації працівників, чіткому розумінню своїх обов'язків та ефективному управлінню робочим часом, яке забезпечить впровадження КРІ. Окрім цього, планується знизити плинність кадрів на 20%, що стане можливим завдяки створенню

комфортних умов праці, можливостям для професійного розвитку та збільшенню задоволення працівників від своєї роботи. Очікується, що рівень задоволення працівників від своєї роботи зросте на 25%. Це буде досягнуто завдяки впровадженню чітких систем мотивації та оцінки, а також завдяки формуванню здорового та підтримуючого робочого середовища. Завдяки реалізації цього проєкту чисельність працівників, що пройдуть програми з навчання та розвитку, зросте на 35%, за рахунок вдосконалення існуючих програм та додавання нових, тим самим, стимулюючи працівників до особистісного розвитку.

За більш реальних умов, прогнозуємо, що продуктивність праці збільшиться на 15-20%, адже такий показник є абсолютно реалістичним для більшості організацій, які залучають ефективні мотиваційні системи. Також за наявності реалістичного сценарію, планується знизити плинність кадрів на 10-15% впродовж першого року. Варто зазначити, що навіть цей результат надасть можливість ТОВ «НУМІС» зберегти ресурси, оскільки не потрібно буде витрачатися на пошук та підготовку нових кадрів, а також забезпечить збереження важливих знань і досвіду, накопичених у процесі роботи.

Рівень задоволення працівників від своєї роботи зросте на 15-20%. Це позитивно вплине на рівень довіри серед працівників, зменшить стресові ситуації та сприятиме покращенню атмосфери в колективі. Окрім цього, чисельність працівників, що пройдуть програми з навчання та розвитку, зросте на 25-30%. Це дасть можливість ТОВ «НУМІС» залучити більш досвідчених та мотивованих працівників, що позитивно вплине на конкурентоспроможність товариства.

Результати обох варіантів підтверджують, що реалізація заходів з удосконалення мотиваційної системи, котра включає навчання працівників вигідне для підприємства. Це сприятиме не тільки підвищенню ефективності, але й створенню позитивного бренду роботодавця. Отже, впровадження розробленого нами проєкту допоможе ТОВ «НУМІС» досягти вагомих результатів і покращити загальну ефективність діяльності організації.

ВИСНОВКИ

Розглянуто еволюцію поглядів на сутність мотивації персоналу. Виявлено, що більшість із використовуваних сьогодні методів матеріальної та нематеріальної мотивації людських ресурсів випливають із теорій мотивації. Вони дають ключ до розуміння поведінки людей, стимулювання їх до плідної роботи та забезпечують системне розуміння мотивації як однієї з найважливіших функцій управління.

Визначено сучасні форми і методи мотивації. Зроблено висновок, що в теперішніх реаліях управління, побудова системи мотивації персоналу вимагає індивідуального підходу, що враховує особливості конкретної організації. Вибір інструментів і методів стимулювання базується на таких факторах, як галузь діяльності, доступні ресурси, потенціал працівників, рівень конкуренції та інші важливі аспекти. Хоча існує велика різноманітність підходів і моделей, будь-яка ефективна система мотивації включає два основних компоненти: матеріальні та нематеріальні стимули. При цьому, поряд із традиційною важливістю матеріальних заохочень, все більше значення надається нематеріальним методам, які демонструють високу ефективність у підвищенні мотивації працівників.

Обґрунтовано оцінювання дієвості системи мотивації персоналу підприємств. Наразі для оцінки ефективності трудової мотивації існує ряд показників. Особлива увага при оцінці мотивації персоналу організації приділяється виплатам стимулюючого характеру, особливо системі преміювання. Оцінка системи мотивації передусім передбачає вивчення динаміки та структури трудових ресурсів та аналіз руху кадрів. Для оцінки ефективності матеріального стимулювання використовуються такі показники як економія (перевитрата) фонду оплати праці, виручка на гривню фонду оплати праці, прибуток на гривню фонду оплати праці тощо.

Проведено аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ТОВ «НУМІС». Виявлено, що на сьогоднішній день ТОВ «НУМІС» входить до числа

найбільших представників сегмента «drogerie» та має широку мережу магазинів у всіх регіонах України. Компанія пройшла тривалий шлях розвитку — від невеликого магазину до потужної мережі, а також здобула довіру багатьох споживачів по всій країні. Під час дослідження ми з'ясували, що через наслідки триваючої війни, організація вдалася до скорочення витрат, в тому числі, до скорочення преміальних виплат працівникам і інших складових мотиваційної системи. У результаті, це рішення було особливо відчутним для працівників і негативно вплинуло на рівень їх мотивації. Окрім цього, багато працівників були змушені залишити свої домівки та переїхати до безпечніших областей або за межі країни, це, в свою чергу, вплинуло на підвищення рівня плинності кадрів і зростання робочого навантаження на тих, хто продовжував працювати. Щоб успішно пройти через кризу та зберегти бізнес, компанія мала приділити увагу не лише зменшенню витрат, але й підтримці своїх працівників. Адже саме мотивація та лояльність команди є ключовими факторами, які дозволяють підприємству ефективно працювати навіть у складні часи.

Здійснено аналіз мотивації персоналу в ТОВ «НУМІС». Досліджено, що мотиваційна система ТОВ «НУМІС» базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів для забезпечення ефективної роботи працівників. При цьому в основу покладена матеріальна мотивація, що передбачає використання фінансових стимулів для заохочення працівників. Нематеріальна мотивація персоналу ТОВ «НУМІС» спрямована на забезпечення психологічного комфорту працівників, а також акцентує увагу на їхньому професійному розвитку та кар'єрному зростанні. Окрім цього, ми проаналізували мотиваційні системи ТОВ «НУМІС» та основних конкурентів (мережі «EVA» та «Watsons»). Виявлено, що всі три компанії використовують комплексний підхід до мотивації персоналу, поєднуючи фінансові та нефінансові стимули. Важливим елементом мотивації є досягнення як індивідуальних, так і командних результатів. Позитивним є те, що всі компанії інвестують у навчання та розвиток своїх працівників, розуміючи, що це є ключовим фактором довгострокового успіху. Проте компанія «Watsons», як міжнародна мережа,

використовує глобальні стандарти мотивації, що може свідчити про більш масштабні та структуровані програми. Також ми порівняли мотиваційну систему ТОВ «НУМІС» з галузевими стандартами та найбільшими конкурентами. В наслідок чого виявили, що такі конкуренти, як «Eva» та «Watsons» мають більш досконалі мотиваційні системи, які відзначаються прозорістю, різноманітними підходами до мотивації та підтримкою професійного розвитку працівників. Водночас галузеві стандарти показують, що роздрібна торгівля дедалі більше акцентує увагу на кар'єрному зростанні, визнанні досягнень працівників та створенні комфортних умов для роботи. Зроблено висновок, що мотиваційна система ТОВ «НУМІС» має як позитивні, так і проблемні аспекти. Зокрема, компанія забезпечує конкурентний рівень заробітної плати та надає базовий соціальний пакет. Водночас, слабкими місцями залишаються відсутність чіткої системи преміювання та обмежені перспективи професійного зростання. Окрім цього, в ході аналізу було виявлено, що мережа «PROSTOR» поступається мережам «Eva» та «Watsons» за ступенем розвиненості мотиваційної системи, а саме в аспектах нематеріальних заохочень і створенні умов для професійного розвитку.

Проведено оцінювання дієвості та виявлення проблем діючої системи мотивації персоналу ТОВ «НУМІС». Оцінювання дієвості та виявлення проблем діючої системи мотивації персоналу ТОВ «НУМІС» було здійснено завдяки використанню соціологічного інструментарію, зокрема, тесту «Задоволеність роботою». Це дослідження дозволило нам вивчити рівень задоволення працівників змістом та характером виконуваних завдань, комфортності умов роботи, взаєминами між колегами та з керівництвом, а також можливостями щодо професійного розвитку. Виявлено, лише 9% працівників цілком задоволені роботою. Більшість працівників, а саме 56% – задоволені роботою. Проте, 35% опитаних зазначили, що вони не цілком задоволені. Такі результати призводять до висновку, що рівень задоволення працівників своєю роботою в ТОВ «НУМІС» потребує поліпшення.

Виявлено, що існують значні відмінності в рівні задоволеності між різними регіонами. Працівники у Київській області в цілому задоволені підходами, практикою мотивації, проте відзначають підвищений рівень навантаження, інтенсивності праці. Така тенденція може вказувати на те, що в Київській області до працівників висуваються підвищені вимоги, є потреба раціоналізувати організацію трудових процесів. У Львівській області працівники відзначають позитивний вплив організації професійного навчання, включаючи тренінги з продажів, ознайомлення з новинками продукції та розвиток лідерських якостей. Однак, система преміювання не відповідає їхнім очікуванням, що може свідчити про зосередженість уваги на підвищенні кваліфікації, але недостатнє матеріальне заохочення. У працівників в Одеській області найменше задоволення викликають заробітна плата та умови праці. Причиною цього можуть бути окремі труднощі у роботі магазинів міста або недостатня ефективність управління в цьому регіоні. У Харківській області основною проблемою є невдоволення системою преміювання, що може вказувати на непрозорість або суб'єктивність критеріїв її нарахування. У Дніпропетровській області працівники позитивно оцінюють умови праці, але відзначають нестачу можливостей для професійного розвитку, що, ймовірно, пов'язано з відсутністю чітких правил і критеріїв для кар'єрного зростання.

Зроблено висновок, що мотиваційна система ТОВ «НУМІС», хоча й має певні позитивні сторони, але потребує покращення. Працівники висловили ряд зауважень щодо існуючої системи, зокрема, щодо рівня заробітної плати, відсутності системи преміювання, недостатній прозорості бонусної системи, можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку, визнання їхніх досягнень. При цьому рівень задоволеності працівників системою мотивації в ТОВ «НУМІС» є неоднорідним. У розрізі регіонів та категорій посад, рівень задоволеності системою мотивації різний, що свідчить про відсутність системного єдиного підходу в мотивації та залежності вибору інструментів мотивації керівництвом підрозділів.

Виявлено, що як матеріальна, так і нематеріальна мотивація персоналу організації визнані як значущі складові мотивації. Працівники задоволені умовами праці, проте відчують несправедливість у системі оплати праці, оскільки вважають, що їхня зарплата не відповідає складності виконуваної роботи (обов'язкам) та результатам праці. Хоча товариство пропонує різноманітні навчальні програми, існує розрив між потребами працівників та змістом цих програм. Це призводить до того, що працівники не завжди можуть отримати необхідні знання та навички для свого професійного розвитку. Також працівники потребують більшого визнання своїх досягнень та участі у корпоративних заходах для підвищення мотивації та лояльності до компанії. При тому, що працівники позитивно оцінюють соціально-психологічний клімат в колективі, вони відчують необхідність покращення комунікацій з керівництвом. Крім того, працівники висловили бажання мати більшу самостійність у прийнятті рішень та виконанні своїх обов'язків. Таким чином, слід звернути увагу на усунення суб'єктивності під час визначення бонусів, зробити більш персоналізованим підхід до мотивації кожного працівника, а також запровадити зрозумілий алгоритм оцінювання та визнання досягнень.

Розроблено проєкт з вдосконалення мотиваційної системи ТОВ «НУМІС». З огляду на проблему відсутності премій та непрозорості бонусної системи, ТОВ «НУМІС» було переглянуто підхід до матеріальної мотивації працівників. Важливо при цьому враховувати, що головною метою діяльності будь-якої організації є розробка такої системи матеріального заохочення, яка дозволить працівникам результативно досягати поставлених цілей компанії. Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадити систему KPI (Key Performance Indicators). Ця система здобула визнання у багатьох країнах світу і виступає в ролі ефективного інструмента для збільшення мотивації та продуктивності персоналу у сфері торгівлі. Вона є ключовим елементом оцінки ефективності роботи працівників, дозволяючи отримати об'єктивне уявлення про їх результативність. Головна мета впровадження системи ключових показників полягатиме у формуванні справедливої системи оплати праці,

яка водночас дозволить підвищити продуктивність працівників і збільшити прибуток ТОВ «НУМІС».

Хоча система КРІ відіграє ключову роль у вдосконаленні мотиваційних механізмів, вона не може повністю вирішити питання підвищення мотивації персоналу ТОВ «НУМІС». Як проведений аналіз, існують обмеження в можливостях для професійного розвитку працівників. Через це ТОВ «НУМІС» було запропоновано такі заходи для професійного розвитку: програма розвитку лідерів; навчання персоналу ефективним технікам продажів; курси з мерчандайзингу; створення онлайн-платформи для навчання. Щоб забезпечити максимальну ефективність програм навчання та розвитку, важливо буде враховувати індивідуальні потреби та потенціал кожного працівника. Окрім цього, менеджмент компанії повинен забезпечити створення комфортних умов працівникам для отримання нових знань. Також, у рамках цього проєкту, ми підготували рекомендації, які сприятимуть досягненню необхідного рівня автономії для працівників у їхній роботі: чітке розуміння працівниками своїх цілей та очікувань; забезпечення працівників усіма необхідними ресурсами для виконання завдань; створення атмосфери, яка надаватиме працівникам можливість висловлювати ідеї та ініціативи; отримання регулярного зворотного зв'язку в процесі реалізації програми.

Впровадження даного проєкту сприятиме збільшенню прибутку компанії в довгостроковій перспективі. Крім того, пропонується реалізувати допоміжні заходи, які сприятимуть створенню більш комфортних умов для навчального процесу та розвитку працівників.

Обґрунтовано удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «НУМІС» на основі впровадження системи КРІ. З впровадженням системи КРІ передбачається підвищення ефективності праці та рівня вмотивованості працівників ТОВ «НУМІС», поліпшення робочої атмосфери та зменшення кількості звільнень.

Проведено оцінювання ефективності запропонованих заходів. Для підтвердження запропонованих заходів, ми провели розрахунок ефективності

впровадження системи двох показників: «Кількість товарів, що вимагають повернення» – для товарознавця та «Кількість проданих акційних товарів» для продавця-касира. Окрім цього, спрогнозували загальні результати після впровадження системи КРІ в ТОВ «НУМІС».

Введення нових підходів до мотиваційної системи ТОВ «НУМІС», що базуються на ключових показниках ефективності та програмах розвитку працівників, можуть призвести до суттєвих покращень в організації, а також покращити робочу атмосферу та підвищити ефективність діяльності ТОВ «НУМІС», в цілому. Такий результат можна очікувати як за сприятливих, так і за більш реальних умов.

Таким чином, ми дійшли висновку, що впровадження даного проєкту є складним і багатоплановим процесом, який потребує ретельної підготовки та планування. Використання правильного підходу допоможе ТОВ «НУМІС» досягти вагомих результатів і покращити загальну ефективність діяльності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152–163
2. Бабенко А. Г. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія. Дніпро: УМСФ, 2016. 328 с.
3. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
5. Березянко, Т. В. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL:<https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/41248> (дата звернення: 17.06.2024)
6. Бериславська Г. В., Крутій І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 6. Т. 2. С. 217–220.
7. Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 257–263.
8. Боришкевич І. І., Якубів В. М., Романюк Х. Р. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 1 (61). С. 12–18.
9. Бутенко А. І. Концептуальні підходи до мотивації в інноваційній діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1. С. 283-289.

- 10.Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39–48.
- 11.Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібн. Київ: Професіонал, 2017. 567 с.
- 12.Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
- 13.Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2018. 295 с.
- 14.Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Economy and Society*. 2022. № 40. С. 3.
- 15.Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. Праць. Київ*, 2018. № 2 (33). С. 94-97.
- 16.Горовий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 90–96.
- 17.Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 3–4.
- 18.Гринько Т. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63-68
- 19.Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Олішевська А. В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Ужгород: УжНУ. 2018. № 1(51). С.223-229. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/27378>.

- 20.Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Пузиревська Ю.О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір: зб. наук. пр. Придніпр. держ. акад. будівництва та архітектури*. 2019. № 142. с 53-65. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/50/45>
- 21.Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2019. Т. 18, № 1(1). С. 97-101
- 22.Ерфан В.Й., Мателешка Н.Т., Ворон М.В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія 2 «Економіка». 2019. № 2(48). С. 191–194.
- 23.Жигалкевич Ж.М., Нечитайло М.І. Підходи до формування механізму системи мотивації персоналу підприємства. *Наука, освіта, технології, інновації в умовах глобалізації: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 7 груд. 2021*. С. 191–193.
- 24.Завадяк Р. І. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 114–120
- 25.Заставнюк Л. І. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3. С.166-172.
- 26.Зінченко О. М., Поплавська О. М. Корпоративні комунікації як спосіб мотивації персоналу. *Регіональна економіка та управління*, - 3 (21) жовтень. 2018. С. 53-58. URL: [http://sicee.zp.ua/images/journal/2018/3\(21\)2018.pdf](http://sicee.zp.ua/images/journal/2018/3(21)2018.pdf)
- 27.Квасній Л., Солтисик О. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*, 2017. № 11. С. 233-237.
- 28.Климчук А.О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. №2. С. 180-184.

29. Колот А.М., Герасименко О.О. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. *Економіка і організація управління*. 2018. №1(29). С. 6–23. URL: <http://jeou.donnu.edu.ua/article/view/5732/5758>
30. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
31. Кривенко Е. Ю. Щодо впровадження зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу в Україні. *Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття» (до 25-річчя Національного університету «Одеська юридична академія» та 175-річчя Одеської школи права) : у 2 т. : матеріали Міжнар.наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 червня 2022 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Т. 1. С. 590-592.*
32. Магазин «ProStor» <https://ppr.kharkiv.ua/ua/shop-prostor>
33. Маслова С.О. Мотивація як фактор ефективності праці. *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 2. С.85-89.
34. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60–66.
35. Орлов О. Г., Федюніна О. Р. Мотивація в управлінській діяльності. *Actual priorities of modern science, education and practice*, 2022. С. 368–370.
36. Погребла В.П. Мотивація та стимулювання персоналу як фактор підвищення ефективності управління підприємством. *Інноваційні ідеї та та проєкти для економічного відродження України: зб. доп. 89-ї наукової студентської конференції, 20 травня — 4 червня 2022 р.* Київ, КНЕУ, 2022. 1108 с. С.178-180
37. Подольська О. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 62–67

- 38.Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві.
Ефективна економіка. 2020. № 4. URL:
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf (дата звернення: 19.06.2024).
- 39.Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. Вип. 5. С. 378–384.
- 40.Сало Я. В., Павличенко А. О. Вплив мотивації праці на якість трудового життя працівників. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26 С.321-327
- 41.Середа О.Г. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229-232
- 42.Сергієнко Т.І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2018. № 51. С. 101-107.
- 43.Скакун І.С. Особливості методів стимулювання персоналу на підприємствах. *Одеський національний технологічний університет. Збірник наукових праць молодих учених, аспірантів та студентів*, 2023. С. 243-245
- 44.ТОВ "НУМІС". *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/44762781>
- 45.ТОВ «НУМІС» 44762158. *YouControl*. URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44762781/
- 46.Фалмер Р.М. Енциклопедія сучасного керування. Київ: 2018. 216 с.
- 47.Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87–91.
- 48.Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.
- 49.Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 109-113.
- 50.Цимбалюк С.О. Аналіз політики оплати праці у сфері освіти з погляду концепції гідної праці. *Інноваційна економіка*. 2018. № 1-2. С. 130-137.
- 51.Цимбалюк С.О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації. Київ: КНЕУ, 2019. 294 с.

- 52.Цимбалюк С.О. Індикатори оцінювання політики оплати праці у контексті реалізації принципів гідної праці. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 12-16. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2018/5.pdf.
- 53.Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : монографія. К. : КНЕУ, 2014.
- 54.Шушпанов, Д. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. I* [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.] ;відпов. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 218-222.
- 55.Chala N., Poplavska O., Danylevych N., Ievseitseva O., Sova R. Intrinsic motivation of millennials and generation Z in the new post-pandemic reality. *Problems and Perspectives in Management*, 022, 20(2), 536-550. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.44](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.44)
- 56.Filippov V., Dyrda A., Khinev I.. Adaptation of the system of staff motivation at innovative enterprises of sustainable development during martial law in Ukraine. *International scientific journal "Grail of Science"*. 2022. Vol. 16. P.72-79. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011>
- 57.Fischer C., Malycha Ch. P., Schafmann E. The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation. *Frontiers in Psychology*. 2019. No. 10. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.00137
- 58.Jin Sh., Dalliet D., Romano A., etc., Intergenerational conflicts of interest and prosocial behavior during the COVID-19 pandemic. *Personality and Individual Differences*. 2021 Volume 171, 110535 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886920307261>
- 59.Kolot A., Kozmenko, S., Herasymenko O. Development of a Decent Work Institute as a Social Quality Imperative: Lessons for Ukraine. *Economics and Sociology*. 2020. Vol.

13. № 2. URL: https://www.economics-sociology.eu/?743,en_development-of-a-decent-work-institute-as-a-social-quality-imperative-lessons-for-ukraine
60. Lopushniak, H., Verkhovod, I., Oleksenko, R., Vonberg, T. Evaluación de la reforma del sistema de protección social en el contexto de la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Interacción y Perspectiva. Revista de Trabajo Social*. 2023. Vol. 14 No 1. 26-42 pp. DOI:10.5281/zenodo.8319394 URL: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/interaccion/article/view/40836>
61. Motivational Facets of Sustainable Entrepreneurship: A Systematic Review and Future Research Agenda <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2272>
62. Poplavska O., Danylevych N. Social responsibility and social partnership in the 4th industrial revolution context: case of Ukraine. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*. 2020. Vol. 135. PP. 1-18 (ISSN: 1885-8031). URL: <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/69185>.
63. Renner R. Millennials and Gen Z are spreading coronavirus - but not because of parties and bars. 2020. <https://www.nationalgeographic.com/science/2020/09/millennials-generation-z-coronavirus-scapegoating-beach-parties-bars-inequality-cvd/>
64. Tsymbaliuk S. Labour remuneration from the perspective of implementation of decent work conception in education sector in Ukraine. *Theoretical and practical aspects of the development of modern science: the experience of countries of Europe and prospects for Ukraine* (1st ed.). Riga, Latvia : “Baltija Publishing” 2018. P. 479-494
65. Tsymbaliuk S.O. Main trends on the labor market and their influence on companies’ staff policy in Ukraine. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С. 135-141. URL: <http://oaji.net/articles/2017/728-1527054465.pdf>
66. Tsymbaliuk, S., Shkoda, T. Labour remuneration in the healthcare sector of Ukraine in terms of decent work concept. *Employee Relations*, 2022. Vol. 44 (1). Pp. 191-209, <https://doi.org/10.1108/ER-10-2020-0477>

67. Tsymbaliuk S., Wyrwa D., Shkoda T. Remuneration policy in terms of decent work at a regional level. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. P. 80-92 URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.07)

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для опитування працівників щодо задоволеності системою мотивації в ТОВ «НУМІС»

Мета опитування: Оцінити ефективність існуючої системи мотивації, виявити фактори, які впливають на задоволеність працівників, та отримати пропозиції щодо її вдосконалення.

Шановний працівник! Ваша думка для нас дуже важлива! Просимо Вас відповісти на наступні запитання. Ваша анонімність гарантована.

1. Наскільки Ви задоволені своєю роботою в мережі «PROSTOR» за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений)?
2. Що найбільше мотивує Вас працювати в компанії?
3. Що найбільше демотивує Вас?
4. Чи вважаєте Ви, що рівень Вашої заробітної плати відповідає Вашим обов'язкам та результатам роботи? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
5. Чи зрозуміла для Вас система преміювання? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
6. Чи вважаєте Ви, що премії розподіляються справедливо? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
7. Чи маєте Ви достатні можливості для навчання та підвищення кваліфікації? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
8. Чи відповідають надані компанією тренінги та курси Вашим потребам? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
9. Чи бачите Ви для себе перспективи кар'єрного зростання в компанії? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
10. Чи відчуваєте Ви, що Ваші досягнення помічають і оцінюють? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
11. Які види заохочення були б для Вас найбільш приємними?

12. Як часто у Вашому підрозділі проводяться корпоративні заходи? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
13. Чи комфортні для Вас умови праці? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
14. Чи є у Вас можливість впливати на прийняття рішень, що стосуються Вашої роботи? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
15. Як Ви оцінюєте взаємини з колегами та керівництвом? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
16. Які зміни Ви б хотіли бачити в системі мотивації компанії?
17. Які інші фактори, на Вашу думку, могли б підвищити Вашу задоволеність роботою? Дайте свої пропозиції.

**Опитування «Рейтинг пріоритетних ціннісних потреб орієнтацій
персоналу» ТОВ «НУМІС»**

Навпроти кожного питання, вкажіть кількість балів від 1 до 10, в залежності від ступеня пріоритетності даного чинника в Вашому житті.

Сектор - Управління (влада)

- 1) Задоволеність Вашим статусом в колективі
- 2) Задоволеність взаєминами з усіма вищестоящими керівниками
- 3) Відповідність позиції лідера реальному статусу
- 4) Наявність авторитету серед вищого начальства
- 5) Задоволеність взаєминами з безпосереднім начальником

Сектор - Співучасть (сім'я - саме в колективі)

- 6) Благополуччя в сімейних відносинах
- 7) Задоволеність у взаєминах з працівниками
- 8) Захищеність в соціальному середовищі: на роботі і поза нею
- 9) Наявність авторитету серед працівників
- 10) Спокій і впевненість в благополуччі та забезпеченості сім'ї в сьогоденні і майбутньому.
- 11) Задоволеність взаєминами на роботі

Сектор - Досягнення (ринок)

- 12) Комфортність умов праці
- 13) Матеріальна достатність і грошова задоволеність
- 14) Високі результати праці і їх визнання
- 15) Ступінь збігу особистих і службових інтересів
- 16) Визнання керівництвом особистих зусиль і їх оптимальності в досягненні результатів праці

Сектор - Людина (творчість)

- 17) Психічна стабільність і відсутність постійної незадоволеності роботою
- 18) Свобода вибору і зміни виду професійної діяльності
- 19) Можливість для самовдосконалення та самореалізації поза роботою при забезпеченні законних гарантій
- 20) Більш престижна і оплачувана професійна діяльність
- 21) Задоволеність результатами самовдосконалення і самореалізації в обраному виді діяльності
- 22) Задоволеність престижністю, Вашою професією, статусом і реальним станом у суспільстві
- 23) Мотивація професійної діяльності і задоволеність особистою участю в ній
- 24) Турбота про особисте здоров'я та здоров'я членів сім'ї.

Форма короткого звіту подібності

 StrikePlagiarism.com

Автор
Марина Колінько

Тема магістерської кваліфікаційної роботи:
Формування системи мотивації на підприємствах сфери торгівлі

Дата звіту 1/30/2025

Звіт подібності

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		10
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)	a	20

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

1.22%

КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

0.00%

КП 2

19447

Кількість слів

0.00%

БДП

151821

Кількість символів

*Копія тез доповіді***Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень**

Колінько Марина Сергіївна, здобувачка вищої освіти магістерського рівня
факультету управління персоналом, соціології та психології
Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана, Україна

Науковий керівник: Поплавська Оксана Миколаївна, канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана, Україна

**СУЧАСНІ ФОРМИ І МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ**

Праця людини, як осмислений цілеспрямований процес, здійснюється за рахунок внутрішніх механізмів заохочення, що є методами до трудової діяльності. Саме тому керівники постійно відшукують інструменти та способи впливу на мотиви працівника. В цьому сенсі, вивчення змісту, сутності мотивації, як управлінського процесу – є вкрай актуальним, і таким, що потребує постійного оновлення. Адже, як зазначають науковці, еволюція поглядів на сутність мотивації відображає розвиток нашого розуміння того, що рухає людьми в процесі праці до досягнень [1]. А кожна людина – особистість, протягом життя вона може змінювати свої уподобання, пріоритети, що безперечно накладає відбиток на її мотивації.

Аналізуючи наукові публікації, вважаємо, що більш вдалим є визначення поняття мотивації А. Колотом та С. Цимбалюк. Вони визначають мотивацію як внутрішній стан особистості, що змінюється через певні процеси [2]. Тобто автори наголошують на тому, що мотивація – є характеристикою внутрішнього стану людини. Такий стан у свою чергу, формується з урахуванням його особистих інтересів та потреб, які залежать від того, яких цінностей набула людина. Таке трактування дозволяє зрозуміти, що мотивація – це динамічний процес. Тобто мотиви та інтереси постійно змінюються: якісь стають домінуючими, інші – другорядними чи взагалі зникають.

Мотивація праці на підприємстві – це створення умов для працівників, які забезпечують такі трудові відносини, у яких у працівника виникає потреба працювати ефективно. Мотивація персоналу, як система, включає в себе сукупність інструментів менеджменту, які впливають на поведінку працівника, колективу, впливаючи на продуктивність та ефективність праці. Крім того, система мотивації персоналу може бути важливим критерієм вибору компанії, коли людина обирає роботу; або для компанії – задля залучення талановитих фахівців.

У найзагальнішому вигляді форми мотивації поділяють на матеріальну і нематеріальну. При цьому вважається, що за своєю природою матеріальні та нематеріальні форми мотивації рівноцінні. Однак, ступінь їх впливу залежить від рівня розвитку економіки, традицій, суспільного ладу, а також майнового стану, статі та віку кожної конкретної людини [3].

Матеріальна мотивація є одним із найдієвіших способів стимулювання працівників до досягнення результатів. Вона забезпечує працівників фінансовими стимулами, які спонукають їх виконувати свої обов'язки максимально якісно та швидко. До таких стимулів належать заробітна плата, премії, бонусні виплати, надбавки тощо. Матеріальна мотивація може бути поділена на грошову та негрошову складові [4].

Грошова мотивація включає стабільну заробітну плату на рівні середньоринкових показників, а також додаткові виплати, розмір яких залежить від результатів діяльності працівника. Негрошова мотивація, у свою чергу, передбачає інвестиції роботодавця в покращення робочих умов, такі як облаштування комфортного робочого середовища, надання ресурсів чи фінансування професійного розвитку. Ці інвестиції не збільшують безпосередньо дохід працівника, але створюють кращі умови для його роботи [5].

При всьому позитивному ефекті, який надають матеріальні форми мотивації, обмеження стимулювання тільки ними не завжди приносить бажаних результатів, саме тому в компанії важливо створити додаткову систему нематеріальної мотивації, яка буде спрямована на задоволення психологічних і нефінансових потреб працівників [6].

Нематеріальна мотивація має на меті стимулювання працівників до виконання завдань, а її головна особливість полягає в тому, що вона базується на використанні психологічних інструментів впливу. Завдяки цьому підходу можна підвищити рівень відданості працівників компанії, покращити їхнє ставлення до організації та керівництва, а також сприяти формуванню тривалих робочих відносин і зростанню ефективності праці [7]. Нематеріальна мотивація об'єднує колектив, створюючи відчуття причетності до спільної справи та покращуючи атмосферу. Завдяки цьому стимулюється весь колектив, що забезпечує більший ефект для організації, порівняно з матеріальною мотивацією, яка охоплює лише окремих працівників. [8]. Найбільш ефективні методи нематеріальної мотивації персоналу показано на рис. 1.



Рис. 1 Методи нематеріального стимулювання

Джерело: складено автором за [8]

Вибір методів мотивації визначається тим, наскільки добре продумана система мотивації на підприємстві, як функціонує загальна система управління та які специфічні особливості має діяльність компанії [9; 10]. Серед таких методів виділяють: економічні (матеріальні винагороди), організаційно-адміністративні (організація праці) та соціально-психологічні (створення комфортного середовища). В ефективних системах мотивації використовуються всі три групи методів. Вироблені в компанії, методи управління мотивацією праці, повинні стимулювати її

Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень

персонал до ефективної діяльності для одночасного вирішення двоєдиного завдання: задоволення власних потреб працівників; досягнення бізнес-цілей компанії.

В процесі мотивації можуть використовуватись індивідуальний та комплексний підходи. Індивідуальний підхід передбачає те, що не всі працівники мотивуються однаково, тому, для досягнення максимального ефекту, необхідно враховувати особистісні якості, потреби та інтереси кожного працівника. Комплексний підхід до мотивації персоналу поєднує в собі різні методи та форми мотивації [11]. На нашу думку, оптимальний підхід до мотивації персоналу залежить від багатьох факторів, таких як розмір компанії, її галузь діяльності, культура, а також від індивідуальних особливостей працівників. Комплексний підхід створює основу для мотивації, формуючи загальні цінності та культуру компанії. Індивідуальний підхід дозволяє персоналізувати мотивацію, враховуючи потреби кожного працівника.

Отже, можемо дійти висновку, що в теперішніх реаліях управління, побудова системи мотивації персоналу вимагає індивідуального підходу, що враховує особливості конкретної організації. Вибір інструментів і методів стимулювання базується на таких факторах, як галузь діяльності, доступні ресурси, потенціал працівників, рівень конкуренції та інші важливі аспекти. Хоча існує велика різноманітність підходів і моделей, будь-яка ефективна система мотивації включає два основних компоненти: матеріальні та нематеріальні стимули. При цьому, поряд із традиційною важливістю матеріальних заохочень, все більше значення надається нематеріальним методам, які демонструють високу ефективність у підвищенні мотивації працівників.

Список використаних джерел:

1. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібн. Київ: Професіонал, 2017. 567 с.
2. Колот А.М., Герасименко О.О. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. *Економіка і організація управління*. 2018. №1(29). С. 6–23. URL: <http://jeou.donnu.edu.ua/article/view/5732/5758>
3. Завадяк Р. І. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 114–120
4. Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.
5. Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 257–263.
6. Бериславська Г. В., Крутий І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 6. Т. 2. С. 217–220.
7. Ерфан В.Й., Мателешка Н.Т., Ворон М.В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія 2 «Економіка»*. 2019. № 2(48). С. 191–194.
8. Скакун І.С. Особливості методів стимулювання персоналу на підприємствах. *Одеський національний технологічний університет. Збірник наукових праць молодих учених, аспірантів та студентів*, 2023. С. 243–245
9. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152–163
10. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Economy and Society*. 2022. № 40. С. 3.
11. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60–66.

