

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“___” _____ 20__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою «Економіка та управління в HR-індустрії»
на тему:
«Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації
(на прикладі ТОВ «Копійка-Центр»)»

Виконавець:

Студентка 4 курсу 3 групи

Факультету економіки і управління
підприємництвом

Клименко Анастасія Ігорівна_____

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Познанська І. В.

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Соціально-економічна сутність мотивації персоналу	6
1.2. Основні теорії мотивації персоналу організації	13
1.3. Методика оцінки ефективності мотивації в управлінні персоналом	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КОПІЙКА-ЦЕНТР».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Копійка-Центр»	25
2.2. Аналіз мотиваційної політики ТОВ «Копійка-Центр».....	35
2.3. Оцінка ефективності мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр»	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КОПІЙКА-ЦЕНТР».....	50
3.1. Оптимізація системи матеріальної мотивації персоналу на підприємстві	50
3.2. Рекомендації щодо удосконалення нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «Копійка-Центр»	57
3.3. Ефективність розроблених мотиваційних заходів.....	63
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	71
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Мотивація персоналу підприємства – це комплексний процес, що включає використання різних стимулів для підвищення ефективності, залученості та задоволеності працівників. Ефективна мотиваційна система сприяє досягненню корпоративних цілей, покращенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та створенню позитивної корпоративної культури. Важливою умовою ефективної мотиваційної системи є розуміння потреб працівників та гнучке використання матеріальних і нематеріальних стимулів для їх задоволення.

В сьогоденних умовах господарювання вивчення мотивації та її ефективності в управлінні персоналом підприємства є надзвичайно актуальним питанням. Сучасний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, що вимагає від підприємств постійного підвищення ефективності своїх операцій. У зв'язку з цим, мотивація працівників стає ключовим фактором у досягненні конкурентних переваг. В свою чергу, мотивовані працівники працюють ефективніше, що безпосередньо впливає на продуктивність підприємства. Високий рівень мотивації сприяє зниженню плинності кадрів, що важливо для збереження корпоративних знань і досвіду, а також сприяє покращенню соціальних відносин у колективі, що позитивно впливає на командну роботу та ефективність взаємодії між працівниками. Мотивація є також ключовим фактором задоволеності працівників, що впливає на їхнє самопочуття та загальний рівень життя.

Отже, можна стверджувати, що дослідження мотивації та її ефективності в управлінні персоналом підприємства є актуальним через необхідність підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, зміцнення корпоративної культури, розвитку лідерських якостей та адаптації до сучасних тенденцій управління. Розуміння мотиваційних чинників дозволяє керівникам розробляти ефективні стратегії управління, що сприяють досягненню бізнес-цілей та покращенню якості життя працівників.

Необхідно підкреслити, що проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу, досліджували такі вчені-економісти, як І. П. Андрійчук, В. В. Бала, О. С. Біліченко, А. А. Бойченко, О. М. Гапєєва, В. В. Гончар, І. М. Грінько, М. М. Демидова, О. А. Закладній, О. В. Кихтюк, А. О. Климчук, О. А. Ковальчук, Г. І. Ковбас, А. М. Колот, О. В. Кушнерик, А. О. Литвиненко, О. І. Марченко, Б. І. Масленкова, С. О. Маслова, А. Я. Нашиванко, Т. П. Остапчук, О. О. Петряєв, С. В. Писаренко, Ф. М. Подшивайлов, М. І. Полюк, С. А. Прохоровська, О. Г. Пустовіт, М. М. Симоненко, І. П. Тимченко, Н. І. Фединець, І. О. Федуняк, Д. Г. Фурман, Н. О. Хорунжак, І. В. Черниш, І. В. Шпекторенко та інші. Проте ряд важливих проблем щодо підвищення ефективності мотиваційних процесів залишаються актуальними та потребують подальшого вивчення.

Метою роботи є теоретичне та практичне дослідження мотивації та її ефективності в управлінні персоналом організації.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних дослідницьких **завдань**:

- 1) з'ясувати соціально-економічну сутність мотивації персоналу;
- 2) розглянути основні теорії мотивації персоналу організації;
- 3) описати методику оцінки ефективності мотивації в управлінні персоналом;
- 4) провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Копійка-Центр»;
- 5) проаналізувати мотиваційну політику ТОВ «Копійка-Центр»;
- 6) оцінити ефективність мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр»;
- 7) розробити заходи з оптимізації системи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр»;
- 8) обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «Копійка-Центр»;
- 9) визначити ефективність розроблених мотиваційних заходів в ТОВ «Копійка-Центр».

Об'єктом дослідження в бакалаврській роботі виступає процес управління мотивацією в ТОВ «Копійка-Центр».

Предметом дослідження в бакалаврській роботі є мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації.

Методи дослідження. Під час написання роботи було використано ряд загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Так під час вивчення теоретичних засад мотивації та її ефективності в управлінні персоналом підприємства були застосовані: аналіз наукової літератури, індукція, дедукція, метод ключових понять, порівняння та системно-структурний метод. Під час аналізу стану та ефективності мотивації в управлінні персоналом ТОВ «Копійка-Центр» був використаний економіко-статистичний аналіз, горизонтальний та вертикальний аналіз, індексний метод, табличний та графічний методи, а також соціальне опитування. Під час обґрунтування напрямів удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр» були застосовані наукова абстракція, проектний аналіз та узагальнення.

Інформаційну базу дослідження складають фінансова та статистична звітність ТОВ «Копійка-Центр», монографії, наукові статті, аналітичні доповіді вітчизняних і зарубіжних вчених в сфері економіки підприємства, фінансового менеджменту та економічного аналізу, законодавчі документи, електронні ресурси світової мережі Internet, а також власні дослідження.

Структура і обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел з 44 найменувань, та 1 додатку. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 76 сторінок комп'ютерного тексту, вона містить 21 таблицю та 23 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Соціально-економічна сутність мотивації персоналу

Ключовим напрямом кадрової політики будь-якого підприємства та одним із способів підвищення продуктивності праці виступає мотивація персоналу. Теоретики систем мотивації дійшли висновку, що лише мотивація на результат є досконалою системою, оскільки вона виправдовує виплату винагороди підприємством своїм працівникам.

С. А. Прохоровська зауважує, що мотивація персоналу є гарантованою умовою ефективності та якості роботи, дозволяє побудувати надійну HR-репутацію компанії та підвищити її конкурентоспроможність на ринку. Від дієвості мотивації та її відповідності цілям і завданням підприємства залежить ефективність і якість професійної діяльності [30, с. 45].

Слід підкреслити, що мотивація персоналу є складною і багатогранною соціально-економічною категорією. Виходячи з цього вихідного посилу, необхідно однозначно визнати, що розвиток та використання ефективних механізмів мотивації персоналу повинні ґрунтуватися на солідній теоретичній базі. Однак наразі відсутня єдина методологічна та термінологічна база з питань мотивації персоналу; сьогодні існують різноманітні школи, у яких обговорюються різні мотиваційні теорії, висловлюються іноді прямо протилежні погляди.

В загальному вигляді мотивація – це процес, який має відношення до добровільних дій людини, тобто визначає її поведінку через спонукання. Поняття «мотивація» (лат. «motivatio» – рухати, спонукати) передбачає спонукання людини до виконання дій. Це складний динамічний процес, що є основою поведінки людини. Мотивація змушує людину хотіти чогось та рухатися у бік бажаного.

Дослідження свідчать, що в наукових джерелах не представлено

єдиного і систематизованого визначення поняття «мотивація» в контексті мотивації праці чи мотивації персоналу до праці. Найбільш уживані визначення досліджуваного терміну представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «мотивація персоналу»

Автор	Визначення
Д. Г. Фурман	Мотивація персоналу – це внутрішній процес індивідуально орієнтованого свідомого вибору працівниками конкретного типу поведінки, що обумовлений комплексною дією внутрішніх (мотиви) та зовнішніх (стимули) чинників.
О. І. Тимченко	Мотивація персоналу – це цілеспрямоване спонукання працівників до праці шляхом постійного впливу на його потреби, інтереси та цілі за допомогою як внутрішніх, так і зовнішніх факторів для досягнення бажаної мети (зростання продуктивності, підвищення якості, зменшення плинності кадрів, покращення соціально-психологічного клімату в колективі тощо).
І. П. Андрійчук	Мотивація персоналу – це певна сукупність спонукальних чинників (мотивів, потреб, стимулів) та але й ситуативних чинників (взаємодія між співробітниками, особливості професійної діяльності, різні ситуації), що визначають активність працівників.
О. І. Марченко, К. О. Вошула	Мотивація персоналу – це процес спонукання працівників до певної професійної діяльності щодо задоволення власних потреб та (або) досягнення цілей суб'єкта господарювання.
І. О. Федуняк, І. С. Гурська, В. С. Габор	Мотивацію персоналу можна розуміти у двох аспектах, а саме: як внутрішній стан особистості працівників, а також як функцію менеджменту, завданням якої є формування у персоналу певного рівня необхідності працювати.
Т. П. Остапчук, С. Ю. Бірюченко, Л. Є. Лебединець	Мотивація персоналу – поняття багатопланове і включає в себе, власне, бажаний для підприємства стан працівників, коли вони охоче та якісно виконують роботу, яку розподілило їм керівництво, і саме так, як підприємству потрібно, а також набір відповідних стимулів.
І. В. Черниш, М. В. Козик	Мотивація персоналу – це система внутрішніх і зовнішніх мотивів, які змушують працівників діяти певним чином. Мотивація персоналу передбачає довгостроковий вплив на працівників за заданими параметрами для зміни структури ціннісних орієнтацій та інтересів працівників, формування мотиваційного ядра і розвитку на даній основі трудового потенціалу.
О. О. Петряєв, Ю. І. Дяченко	Мотивація персоналу – це процес використання мотивів та стимулів, що спрямовані на активізацію діяльності працівників для досягнення окреслених цілей.
А. А. Бойченко, Н. М. Шмиголь, О. Л. Гальцова	Мотивація персоналу – це сукупність процесів, які впливають на інтенсивність, спрямованість та наполегливість зусиль, докладених працівниками для досягнення поставленої мети.
О. Г. Пустовіт, Є. В. Басюк	Мотивація персоналу – це процес впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, що формують в об'єкта управління мотиви до такої поведінки, яка забезпечує досягнення суб'єктом управління поставлених цілей.

Джерело: складено автором за даними [40; 34; 1; 19; 39; 24; 42; 26; 4; 31]

Звичайно, що кожний автор подає власний підхід до трактування поняття «мотивація персоналу». Однак, усі наукові підходи до даного поняття є подібними в наступному: під мотивацією персоналу розуміються активні рушійні сили, що визначають поведінку працівників: з одного боку – зовнішнє спонукання, з іншого – самоспонування. Тому, на наш погляд, найбільш змістовним буде наступне формулювання: мотивація персоналу – це процес стимулювання працівників до високої продуктивності праці та досягнення цілей підприємства через задоволення їхніх індивідуальних потреб та очікувань.

Далі розглянемо, в чому полягають основні завдання мотивації персоналу. Так, на думку С. А. Прохоровської, мотивація персоналу в умовах сучасних викликів повинна вирішувати наступні завдання:

- 1) стимулювати персонал якісно та вчасно виконувати поставлені завдання;
- 2) сприяти зростанню рівня продуктивності праці на підприємстві;
- 3) формувати позитивний соціально-психологічний клімат всередині колективу;
- 4) знижувати рівень плинності персоналу на підприємстві;
- 5) залучати та утримувати цінних, компетентних, висококваліфікованих фахівців;
- 6) посилювати лояльність персоналу до підприємства, роботодавця;
- 7) розвивати корпоративний дух та корпоративну культуру на підприємстві [30, с. 47].

В свою чергу, вчені О. Г. Пустовіт та Є. В. Басюк до основних завдань мотивації персоналу на підприємстві відносять:

- 1) залучення персоналу на підприємство;
- 2) збереження співробітників та забезпечення їх лояльності;
- 3) стимулювання продуктивної поведінки;
- 4) контроль за витратами на робочу силу;
- 5) забезпечення ефективності системи мотивації [31, с. 56].

На основі вказаних позицій та аналізу інших наукових праць згрупуємо ключові завдання мотивації персоналу в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні завдання мотивації персоналу підприємства

Назва завдання	Зміст завдання
Підвищення продуктивності праці	Стимулювання працівників підприємства до більш ефективної та якісної роботи, що безпосередньо впливає на результативність діяльності суб'єкта господарювання.
Залучення та утримання працівників	Створення таких умов праці, які б задовольняли потреби та інтереси працівників, сприяючи їхньому бажанню приєднатися до команди та залишатися в компанії на тривалий період.
Мінімізація плинності персоналу	Розробка та впровадження стратегій, які знижують рівень незадоволеності працею та покращують відносини в колективі, щоб запобігти втраті кваліфікованих співробітників.
Сприяння розвитку персоналу	Підтримка навчання та професійного зростання працівників через програми розвитку, кар'єрні можливості та вдосконалення навичок.
Покращення морального духу	Створення позитивного та мотивуючого робочого середовища, що сприяє підвищенню морального духу та зниженню рівня стресу серед персоналу.
Формування корпоративної культури	Посилення відчуття приналежності до підприємства та розбудова сильної корпоративної культури через спільні цінності, цілі та принципи.
Адаптація до змін	Підтримка гнучкості та адаптивності працівників до змін у робочому середовищі, ринкових умовах або стратегії підприємства.
Стимулювання інновацій та креативності	Заохочення працівників до генерації нових ідей, пошуку нетрадиційних рішень та впровадження інновацій, які можуть покращити діяльність підприємства.

Джерело: складено автором за даними [30; 31; 6; 29; 38]

Отже, завдання мотивації персоналу на підприємстві є ключовими для досягнення високого рівня продуктивності, задоволеності працею та відданості компанії з боку працівників. Ефективна мотивація сприяє не лише досягненню короткострокових цілей, але й довгостроковому розвитку підприємства.

Щоб більш повно прояснити соціально-економічну сутність мотивації персоналу, необхідно уточнити такі поняття, як мотив, стимул та потреби, що пов'язані безпосередньо з розумінням мотивації праці людини та групи людей, тобто персоналу організації.

Так, мотив – це те, що викликає певні дії людини, її внутрішні та зовнішні рушійні сили. Мотив – це «складне психологічне утворення, що

спонукає до свідомих дій та вчинків» [28, с. 20]. Вчені О. А. Закладній та Е. А. Майборода розглядає мотив як «усвідомлене спонукання до досягнення конкретної мети», а трудовий мотив – як «безпосереднє спонукання до діяльності» [10, с. 127]. Мотив також визначає, що і як треба робити для задоволення потреб людини.

В свою чергу, стимул – це зовнішнє спонукання до дії, що визначає поведінку та формує ставлення до праці. Таким чином, стимул – це «зовнішнє спонукання» активності людини, а мотив – «внутрішнє спонукання» трудової активності працівника.

Щодо визначення поняття «потреби», то це необхідність «в чомось об'єктивно важливому для підтримки життєдіяльності та розвитку організму, особистості та соціальної групи» [5, с. 12]. Потреби можна поділити на дві основні групи:

1) матеріальні (біологічні) потреби – потреби в їжі, воді, повітрі, житлі, одязі, транспорті, продовженні роду тощо, тобто для підтримки життєдіяльності людини;

2) духовні (соціальні) потреби – потреби в освіті, охороні здоров'я, самовираженні, саморозвитку, приналежності до соціальної групи тощо.

З одного боку, потреби можуть розглядатися як первинні (необхідні), з іншого – як вторинні (не потрібні). Потреби мають тенденцію до розширення та зростання, тобто перебувають у динаміці, постійно збільшуються. Невгамовна спрага людини задовольнити свої потреби у благах – основний двигун її поведінки. У поведінці людини міститься конкретний план дій та кінцева мета, яка служить у даному випадку вектором мотивації працівника. На рис. 1.1 представлений мотиваційний процес на підприємстві.

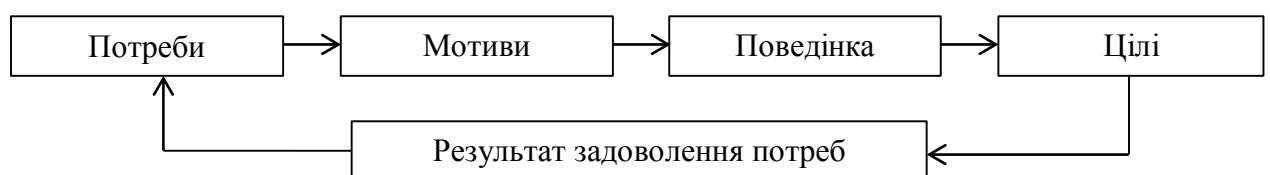


Рис. 1.1. Схема мотиваційного процесу

Джерело: складено автором за даними [16; 14]

Далі розглянемо методи мотивації працівників підприємства. В даний час методи мотивації працівників можуть бути найрізноманітнішими, основні з них представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Методи мотивації персоналу підприємства

Джерело: складено автором за даними [13; 17]

Таким чином, економічна мотивація персоналу передбачає застосування різних матеріальних винагород для збільшення залучення працівників у діяльність підприємства. Економічна мотивація здійснюється через системи оплати праці, диференційований облік видів та ефективності праці, реалізацію отриманих за працю коштів. За допомогою матеріальної мотивації можуть вирішуватися такі завдання: зростання продуктивності праці та підвищення якості виконуваних робіт; покращення іміджу підприємства; підвищення лояльності працівників до підприємства.

Соціально-психологічна мотивація персоналу має на меті формування у працівників впевненості, що їхня діяльність буде оцінена роботодавцем і відзначена не лише матеріально. За допомогою соціально-психологічної мотивації у працівників створюється зацікавленість у виконанні своїх обов'язків, формується позитивний психологічний клімат на підприємстві.

Сутність організаційно-адміністративних методів мотивації персоналу полягає у тому, кожен працівник бере на себе певні обов'язки, відповідальність за якісне виконання роботи та результати діяльності підприємства у цілому. Основою організаційно-адміністративних методів мотивації є дисципліна праці, а її результатом виступає дисциплінарна відповідальність, яка передбачає способи впливу на співробітника за невідповідне виконання своєї роботи. Відмінними рисами організаційно-адміністративних методів мотивації є: прямий вплив на волю працівників,

однозначність розпоряджень; наявність дієвої системи контролю тощо.

В даний час підприємства все більше уваги приділяють розвитку системи мотивації персоналу, адже від цього залежить ефективність професійної діяльності всіх співробітників. Ефективною вважається така система мотивації персоналу, що поєднує в собі наступні складові (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Складові елементи ефективної мотивації персоналу

Елемент мотивації	Характеристика
Матеріальна мотивація	– підвищення розміру заробітної плати; – відсоток від продажу; – премії, надбавки, бонуси за перевиконання KPI; – соціальний та компенсаційний пакет, страхівка, пільги; – системи знижок на послуги/продукти компанії; – інші додаткові грошові виплати
Нематеріальна мотивація	– можливість кар'єрного росту; – публічне визнання заслуг, похвала за успіхи; – можливість користуватися закладами підприємства безкоштовно або зі спеціальними знижками; – путівки для відпочинку; – організація культурних заходів; – позачергові оплачувані відгули, вихідні; – навчання, підвищення кваліфікації, закордонне стажування за сприянням роботодавця; – комфортні умови праці; – мотивуючі наради; – участь в ухваленні стратегічних рішень; – професійні конкурси, розіграші призів; – зворотний зв'язок від керівництва; – поліпшення організації робочого місця співробітника; – подяки та інше
Штрафи і покарання	– покарання працівника за запізнення на роботу, невиконання запланованого обсягу робіт у встановленні терміни та інші адміністративні порушення; – позбавлення преміальних виплат усіх співробітників відділу за незадовільні результати роботи; – введення «штрафного» робочого годинника тощо

Джерело: складено автором за даними [30, с. 47]

Отже, система мотивації виконує важливу роль у поєднанні цільових установок персоналу із стратегічними завданнями діяльності підприємства. Прийняття ефективних заходів щодо мотивації працівників сприяє зміцненню кадрової політики, підвищенню інтересу співробітників до діяльності підприємства, що дає змогу підвищити продуктивність праці.

1.2. Основні теорії мотивації персоналу організації

Розгляд основних теорій мотивації, їх аналіз надає керівникам компаній можливість здійснити мотивування діяльності працівників на досягнення бажаних результатів, сприяє правильній організації праці персоналу і, в результаті, дозволяє підвищити результативність та прибутковість діяльності підприємства в цілому.

Слід відзначити, що на даний момент часу існує декілька основних підходів щодо дослідження теоретичних засад мотивації діяльності персоналу організації. Перший підхід ґрунтується на вивченні змістовної сторони мотивації, а теорії мотивації, що входять до нього, спираються на дослідженні людських потреб, які є головними мотивами поведінки та діяльності працівників. Другий підхід базується на процесуальних теоріях, які, заперечуючи існування та вплив на людину її потреб, ґрунтуються на тому, що поведінка працівників визначається сприйняттям та очікуваннями, пов'язаними з конкретною ситуацією, а також можливими наслідками обраного ними типу поведінки (рис. 1.3).

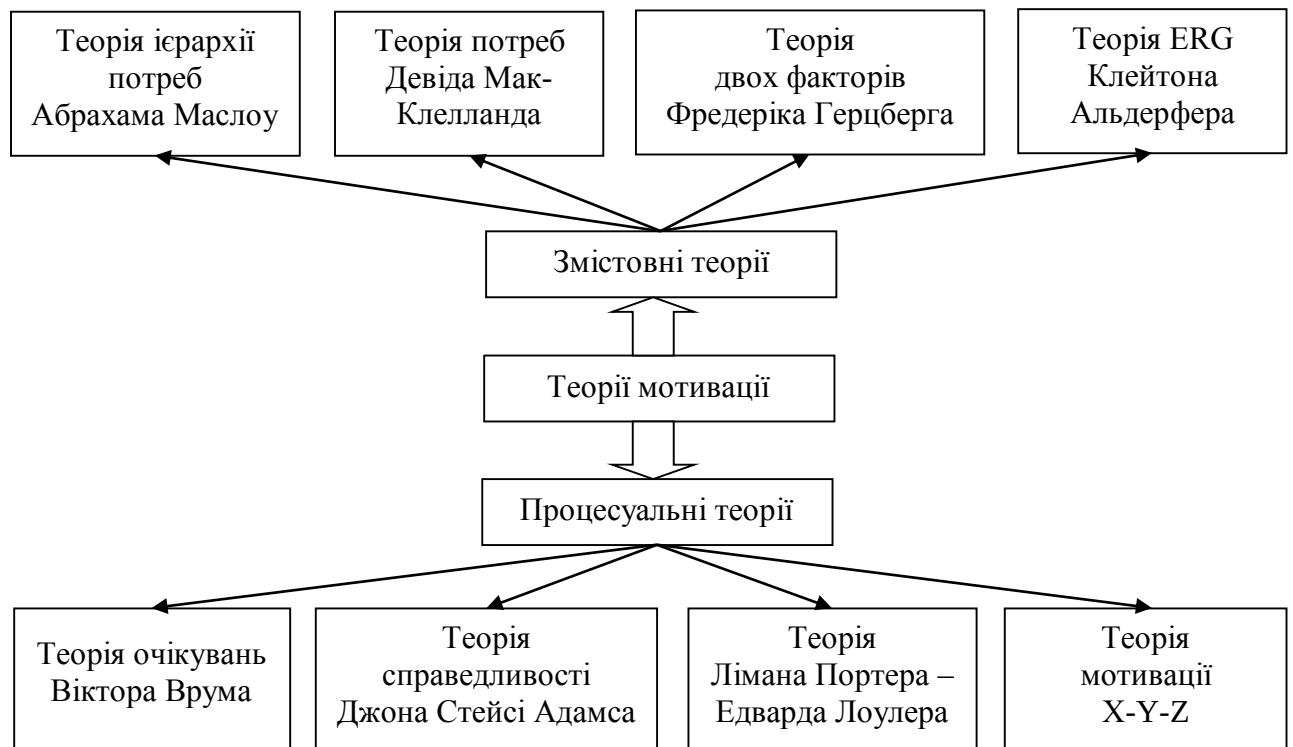


Рис. 1.3. Основні теорії мотивації персоналу організації

Джерело: складено автором за даними [2, с. 140]

Одним із перших, хто став вивчати потреби людини, був Абрахам Маслоу. Його теорія ієрархії потреб ґрунтується на таких положеннях:

- 1) люди постійно відчують якісь потреби, які можуть бути поєднані в окремі групи;
- 2) групи потреб перебувають у ієрархічному ставленні одна до одної;
- 3) потреби, якщо вони не задоволені, спонукають людину до дій;
- 4) потреби нижчого рівня вимагають першорядного задоволення;
- 5) потреби вищого рівня активно діють на людину після задоволення потреб нижчого рівня;
- 6) людина буде прагнути до задоволення тієї потреби, яка на даний момент часу буде для неї більш важливою.

У своїй теорії Маслоу виділив п'ять груп потреб, які схематично можна зобразити у вигляді фігури, що отримала назву піраміда ієрархії потреб Маслоу (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Піраміда ієрархії потреб Маслоу

Джерело: складено автором за даними [18; 27]

Як видно, піраміда ієрархії потреб Абрахама Маслоу складається з:

- 1) фізіологічних потреб: їжа, сон, одяг тощо;
- 2) потреб безпеки: комфорт, захист, свобода від страху;

3) потреби належності й причетності (соціальні потреби): дружба, сім'я, спілкування;

4) потреби у визнанні і самоствердженні: службове зростання, статус, повага колег;

5) потреба самоактуалізації: розвиток особистісних здібностей, пізнання, самовираження.

Головним принципом концепції Маслоу є те, що увага та інтенсивність працівника завжди будуть спрямовані на задоволення первинних (нижчих) потреб, а потім вторинних (вищих) потреб. Тобто втрачається інтерес до потреб вищого рівня, якщо не буде задоволено потреби нижчого рівня.

Завдяки створеній Маслоу теорії мотивації у вигляді ієрархічної піраміди подальший розвиток отримала модель мотивації набутих потреб Д. МакКлелленда, яка передбачає, що людина мотивована відразу трьома потребами – у владі, у приналежності та в досягненні успіху (рис. 1.5).

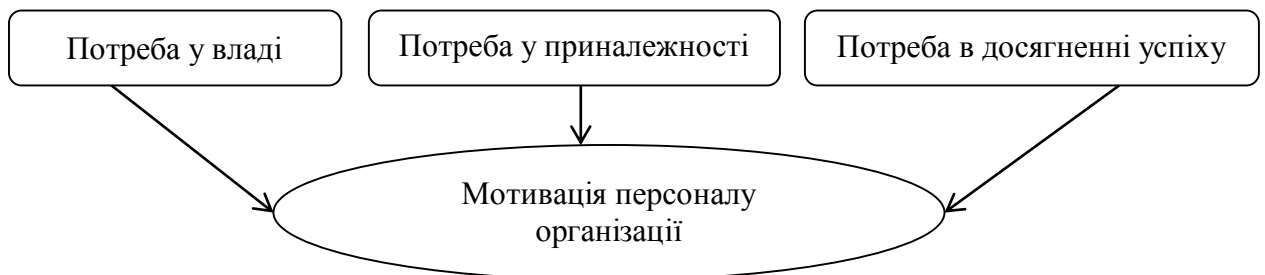


Рис. 1.5. Теорія потреб Девіда Мак-Клелланда

Джерело: складено автором за даними [23; 3]

За теорією потреб Мак-Клелланда, потреби працівників можуть відрізнятися за значимістю і є відображенням їх особистісних характеристик. Так, потреба у владі пов'язана з впливом на інших працівників, щоб вони поводитися певним чином. Люди, які мають владу, прагнуть навчати, заохочувати та реалізовувати поставлені цілі інших людей. Через вплив вони задовольнятимуть і власну потребу в репутації (самоповазі). Потреба у приналежності характеризується прагненням до тісних міжособистісних взаємин із іншими працівниками організації. Потреба у досягненні успіху керована бажанням досягти висот. Такі працівники мотивовані викликами,

коли можуть виконати якесь важливе завдання.

Наступна змістовна теорія мотивації персоналу організації – це теорія двох факторів Фредеріка Герцберга, в якій він описав структуру потреб, їх зміст та як ці потреби пов'язані з мотивацією працівників до діяльності. У своїй двофакторній моделі Герцберг розділив потреби на дві групи: гігієнічні та мотиваційні (рис. 1.6).

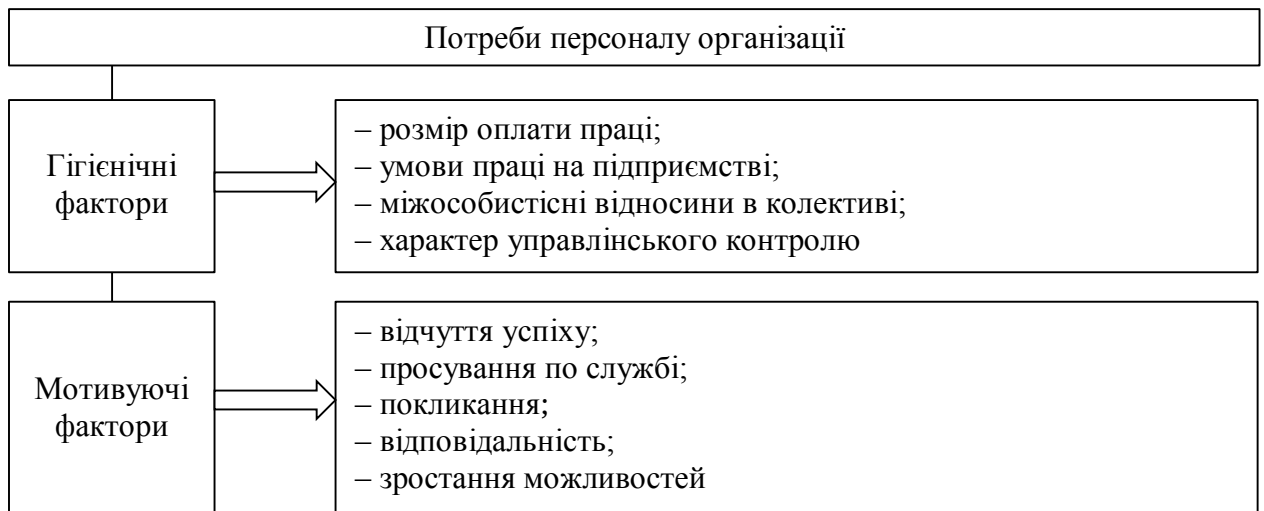


Рис. 1.6. Теорія двох факторів Фредеріка Герцберга

Джерело: складено автором за даними [44]

Згідно теорії двох факторів Герцберга, гігієнічні фактори або фактори технічного обслуговування пов'язані з робочими умовами, в яких працює людина. Дані фактори можуть ефективно запобігати незадоволеності, але не є мотиваторами. Мотиваційні чинники пов'язані з переживанням психологічного зростання через досягнення. Ці фактори є внутрішньо корисними, тому що вони присутні у змісті роботи, а значить безпосередньо беруть участь у мотивації працівників організації. На думку Герцберга, тут виражається природна потреба людини у розвитку та вдосконаленні, що є найбільш сильним реальним мотивом, і саме задоволення цієї потреби, на його думку, спонукає до постійного підвищення продуктивності та прагнення професійної майстерності [32, с. 75].

В свою чергу, теорія ERG К. Альдерфера передбачає, що рух потреб працівників організації йде в обидві сторони (рис. 1.7).

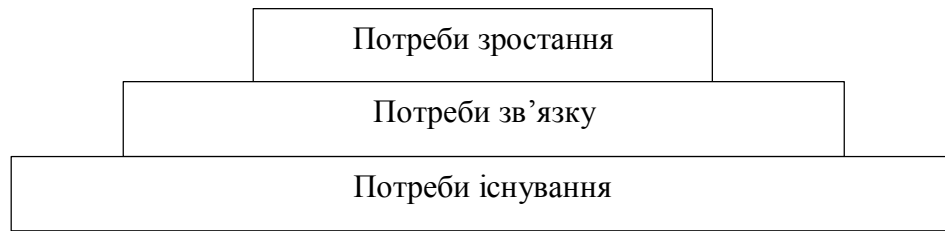


Рис. 1.7. Теорія потреб ERG К. Альдерфера

Джерело: складено автором за даними [3; 43]

З точки зору Альдерфера задоволення вищих потреб може відбуватися і без задоволення нижчих. Процес невдоволення вищої потреби може призвести до фрустрації, чим може регресувати і сильніше мотивувати задоволення нижчих потреб. При цьому, потреба в існуванні включає фізіологічні та матеріальні потреби індивіда, а також потребу у безпеці. Потреба у зв'язку (спорідненості) відноситься до потреби індивіда у підтримці особистих відносин, а також до потреби у коханні, повазі. Потреба зростання включає у собі потребу у саморозвитку, особистому зростанні та просуванні за кар'єрними сходами. Відповідно до теорії потреб К. Альдерфера рух по ієрархії може здійснюватися як знизу вгору, так і зверху вниз у разі, якщо не задовольняється потреба верхнього рівня. Так, від потреби існування можна перейти до потреби спілкування (зв'язку). Але якщо службове зростання може сповільнитися, то замість прагнення до зростання службовими сходами працівника цікавитимуть відносини з людьми.

Далі розглянемо процесуальні теорії мотивації персоналу організації, які націлені на розгляд процесів сприйняття і пізнання співробітниками робочого процесу, в них акценти ставляться на поведінку людей в колективі, у різних ситуаціях, які залежать від їх повноважень та інформованості.

Так, теорія очікувань В. Врума припускає, що очікування – це оцінка працівником підприємства імовірності певної події. При аналізі цієї теорії виділяють важливість взаємозв'язку наступних елементів, які представлені на рис. 1.8.

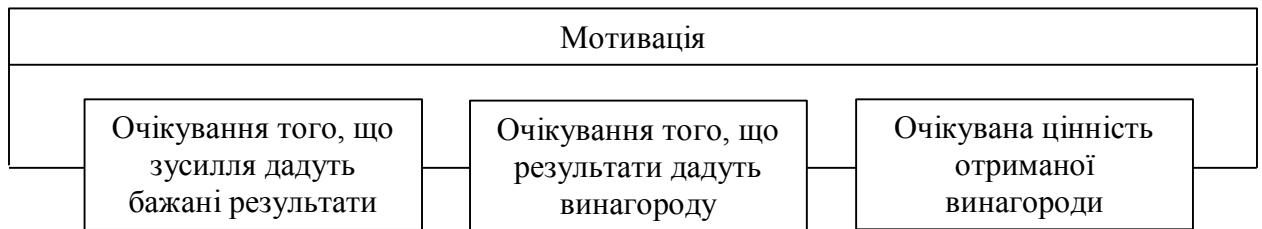


Рис. 1.8. Теорія очікувань В. Врума

Джерело: складено автором за даними [27; 3]

Таким чином, для того щоб винагорода мотивувала працівника до діяльності, необхідно, щоб існувало його переконання в тому, що його зусилля збільшать ймовірність отримання винагороди.

Блок процесуальних теорій мотивації персоналу включає також теорію справедливості Джона Стейсі Адамса. Ця теорія передбачає, що у разі зниження оцінки роботи працівника, він зменшуватиме свої зусилля щодо її поліпшення. Слід зазначити, що оцінка роботодавцем та працівником виконаних дій може відрізнятись. Для вирішення таких суперечок застосовуються трудові норми та стандарти. Теорія справедливості (рівності) С. Адамса доповнює теорію очікувань, стверджуючи, що працівник не тільки встановлює відповідність між набутою винагородою та витраченими стараннями, а й співвідносить власну винагороду з винагородою інших людей, які займаються аналогічним видом діяльності. Якщо при порівнянні виникає дисбаланс, то мотивація працівника знижується і ліквідувати виниклий дисбаланс можливо або підвищивши винагороду, або зменшивши зусилля [12, с. 159].

Вчені Лайман Портер та Едвард Лоулер розробили модель мотивації, яка об'єднала дві попередні теорії – теорії очікування та справедливості. Ця теорія взаємно пов'язує п'ять змінних, представлених на рис. 1.9. Теорія Портера-Лоулера стверджує, що досягнуті результати залежать від прикладених співробітником зусиль, його здібностей і усвідомлення своєї ролі, а рівень витрачених зусиль залежатиме від цінності винагороди та від впевненості працівника у стабільності винагороди за свою працю.

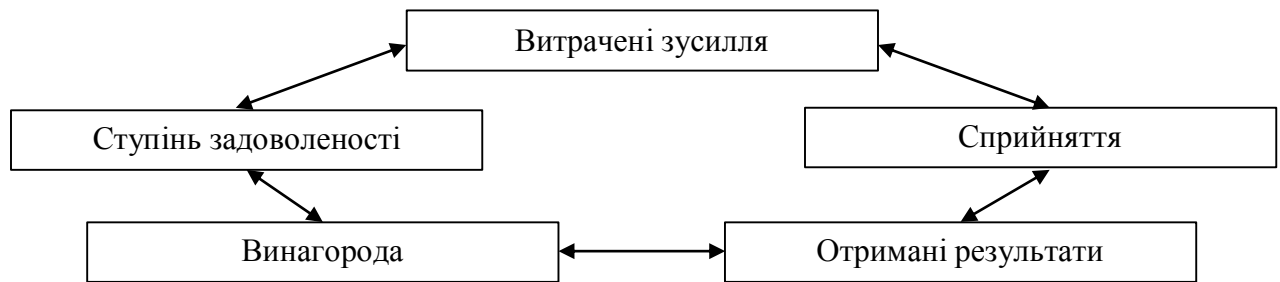


Рис. 1.9. Змінні теорії мотивації Портера-Лоулера

Джерело: складено автором за даними [21; 3]

Отже, модель Портера-Лоулера заснована на уявленні про те, що мотивація – це насамперед функція потреб, очікувань та справедливості винагороди. Висновок цієї моделі можна пояснити тим, що в більшості випадків продуктивна та результативна праця завжди призводить до задоволеності роботою.

До процесуальних теорій мотивації персоналу, заснованих на ставленні людини до праці, належить також теорія Х-У-Z. Вона була спочатку розроблена Фредеріком Тейлором, а потім розвинена та доповнена Дугласом Макгрегором та Вільямом Оучі. Ця теорія зводиться до того, що мотивацію можна розглядати з двох сторін залежно від відношення працівника до праці. Відповідно до цього, існує два типи працівників: Х та У. Виділення двох типів умовне, іншими словами, це дві сторони, що переважають тією чи іншою мірою у кожного працівника. Тому виділяються основні показники (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні характеристики двох типів працівників

Працівник типу Х	Працівник типу У
Не має бажання працювати, лінивий	Має природну потребу в праці
Не хоче нести відповідальність, уникає критичних ситуацій та напруги	Сам прагне нести відповідальність за свої рішення та дії
Ініціативність відсутня	Ініціативний, творча натура
Для роботи та ініціативності потребує зовнішньої мотивації	Не терпить примусу, тому до нього застосовна мотивація лише у вигляді спонукання

Джерело: складено автором за даними [20; 3]

Великий внесок у теорію Макгрегора зробив Оучі, який у 1981 року

розробив теорію Z (теорія X, Y і Z), змінивши і скоригувавши її. Відповідно до цієї теорії, людина не належить ні до типу X, ні до типу Y, а відноситься до загального типу Z, який веде себе як тип X або Y в залежності від ситуації, що склалася, відповідно до чого і вибирається подальший спосіб мотивації.

1.3. Методика оцінки ефективності мотивації в управлінні персоналом

На даний момент часу існує багато підходів до вимірювання та оцінки мотивації в управлінні персоналом. Деякі автори здійснюють її через оцінку діяльності персоналу чи діяльності підприємства.

Наприклад, Г. І. Ковбас [15] та І. П. Тимченко [33] пропонують такі підходи до оцінки ефективності мотивації:

- 1) за результатами діяльності працівників (аналіз результатів, ефективності праці, що розраховуються виходячи з динаміки продуктивності праці);
- 2) за поведінкою працівників (бажання працювати, результати праці, трудова дисципліна, відповідальність, ставлення до змін);
- 3) шляхом виявлення непрямих показників, що характеризують стан мотивації персоналу (задоволеність працею, що виявляється у рівні плинності персоналу).

Одним із методів оцінки ефективності мотивації персоналу є підхід, що враховує ефекти від зниження плинності кадрів, ефект від навчання персоналу та поєднання кількох професій, ефект від збільшення продуктивності праці. Згідно з цим методом, спочатку визначається ефект від перерахованих показників з подальшим розрахунком їх сумарної ефективності [8, с. 104].

Також існує методика оцінки ефективності системи мотивації, яка передбачає проведення її чотириступеневого аналізу:

- 1) здійснення соціологічного дослідження;

- 2) аналіз експертної думки;
- 3) розрахунок загальних показників оцінки ефективності системи мотивації;
- 4) розрахунок спеціальних показників оцінки ефективності системи мотивації.

Науковці В. В. Гончар [7], М. М. Демидова [9], Хорунжак Н. О. [41] та інші вчені для оцінки ефективності системи мотивації розглядають низку критеріїв, які є відношенням деяких показників фінансово-господарської діяльності підприємства (чистий прибуток, інвестиції, собівартість продукції) до фонду заробітної плати. При цьому наголошується, що ці критерії залежать від кон'юктурних зрушень, які істотно впливають на зміну зазначених співвідношень, безвідносно до зміни ефективності системи мотивації.

Досить часто дослідниками в галузі мотивації праці для оцінки ефективності системи мотивації застосовується показник ефективності витратності праці, зокрема показник продуктивності праці та різні варіанти його оцінки. Наприклад, виручка, зміна виробітку або кількості клієнтів на одиницю зміни фонду оплати праці або витрат на стимулювання, коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати.

Узагальнення всіх перерахованих вище підходів до оцінки ефективності мотивування персоналу дозволяє зробити висновок, що показник ефективності – це кількісна чи якісна характеристика, що відображає ступінь ефективності впливу на об'єкт управління.

Таким чином, оцінку ефективності системи мотивації персоналу необхідно проводити, розглядаючи дві групи методів:

- 1) оцінка вимірюваними кількісними результатами (економічна ефективність системи мотивації);
- 2) оцінка в якісних показниках (соціальна ефективність системи мотивації).

Так, соціальна ефективність мотивації визначає ступінь використання потенційних можливостей працівника та трудового колективу, успішність вирішення завдань соціального розвитку колективу, ступінь задоволеності персоналу різними аспектами праці. В табл. 1.5 представлена розширена класифікація показників соціальної ефективності мотивації персоналу.

Таблиця 1.5

Класифікація показників соціальної ефективності мотивації персоналу

Група показників	Показники соціальної ефективності
Задоволеність працівників різними аспектами праці	— задоволеність рівнем заробітної плати; — задоволеність системою соціальної захищеності; — задоволеність відносинами у колективі; — задоволеність змістом та значимістю праці; — задоволеність системою кар'єрного розвитку
Плинність кадрів	— плинність кадрів в цілому на підприємстві
Організаційно-трудова умова праці	— рівень дисципліни праці; — рівень травматизму працівників; — рівень захворюваності працівників; — напруженість та інтенсивність праці
Соціально-психологічна умова праці	— морально-психологічний клімат у колективі підприємства; — рівень конфліктності у колективі підприємства
Соціальна захищеність працівників	— забезпеченість дитячими дошкільними закладами; — забезпеченість медичною допомогою; — забезпеченість путівками до санаторно-оздоровчих закладів; — забезпеченість додатковими пенсійними гарантіями.
Професійно-кваліфікаційна структура персоналу	— загальноосвітній рівень працівників; — професійний рівень працівників; — рівень кваліфікації працівників; — частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації

Джерело: складено автором за даними [15; 41; 9]

Одним із найефективніших способів отримання якісних оцінок мотивації трудових ресурсів є насамперед проведення на підприємстві соціологічних досліджень (анкетування, інтерв'ювання). Крім того, застосовуються методи спостереження, а також аналіз документів та звітності підприємства, що відображають результати здійснення кадрових процесів в організації.

Показники соціальної ефективності мотивації персоналу впливають на рівень досягнення показників економічної ефективності. У той самий час соціальний ефект важко виразити у грошах, як і визначити кількісно ступінь

впливу соціальних чинників для досягнення економічних показників. Тому необхідно прагнути, щоб розрахунок показників економічної ефективності супроводжувався оцінкою соціального ефекту.

Економічна ефективність має велике значення для виконання стратегічних цілей організації, оскільки будь-яке управлінське рішення має бути економічно обґрунтованим та доцільним. Поняття економічної ефективності діяльності підприємства належать до найважливіших категорій ринкової економіки і є співвідношення між результатами господарської діяльності та витратами живої та уречевленої праці та ресурсами. Економічна ефективність залежить від економічного ефекту, а також від витрат та ресурсів, що викликали цей ефект. Таким чином, економічна ефективність – відносна величина, одержувана в результаті зіставлення ефекту з витратами і ресурсами.

При цьому слід пам'ятати, що показники економічної ефективності лише опосередковано відображають вплив системи мотивації на економічні результати діяльності компанії, оскільки на результативність діяльності організації впливає як ефективність роботи персоналу, а й інші чинники: зміна законодавства, виробничих технологій, ринкової кон'юнктури тощо.

Показники економічної ефективності системи мотивації визначають за допомогою аналізу економічної та статистичної звітності підприємства з наступним розрахунком ключових показників ефективності системи стимулювання виходячи з отриманих даних.

Отже, вивчення ефективності мотивації праці персоналу організації має ґрунтуватися на конкретній системі показників, які характеризують комплексний та системний вплив на об'єкт управління. В зв'язку з цим, доцільно згрупувати показники ефективності мотивації праці персоналу організації за наступними групами: економічні трудові показники; показники руху персоналу; показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу; показники організації умов праці та показники соціально-психологічного клімату (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні показники економічної ефективності мотивації персоналу

Назва	Види показників
Економічні трудові показники	– продуктивність праці та трудомісткість; – середня заробітна плата одного працівника; – співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці; – віддача витрат на персонал (витратомісткість); – рентабельність витрат на персонал; – частка соціальних витрат у витратах на робочу силу; – частка витрат на персонал у загальних витратах підприємства
Показники руху персоналу	– коефіцієнт плинності персоналу; – коефіцієнт обороту з прийому; – коефіцієнт обороту з вибуття; – коефіцієнт загального обороту; – коефіцієнт стабільності кадрів
Показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу	– частка працівників з вищою освітою у їх загальній чисельності; – питома вага працівників із середньою спеціальною освітою в загальній чисельності персоналу; – середній розряд працівників; – питома вага працівників, які пройшли підвищення кваліфікації
Показники організації умов праці	– завантаженість персоналу; – коефіцієнт використання робочого часу; – питома вага працівників, які суміщають професії; – питома вага працівників, які беруть участь у роботі автономних робочих груп, бригад, команд; – частка працівників, які працюють за гнучким робочим графіком; – показник рівня санітарно-гігієнічних умов на робочих місцях; – питома вага робітників, які працюють у комфортних умовах повітряного, температурного та іншого середовища; – питома вага працівників, які зайняті на важких і шкідливих роботах; – коефіцієнт прогулів; – кількість (відсутність) випадків виробничого саботажу, страйків; – втрати робочого часу за рік через хвороби та травми; – частота і ступінь важкості нещасних випадків
Показники соціально-психологічного клімату	– коефіцієнт згуртованості колективу; – коефіцієнт соціальної експансивності колективу; – коефіцієнт внутрішньо-колективної прийнятності; – середній період адаптації; – ступінь інформованості персоналу; – рівень задоволеності працею (за даними соцдосліджень); – кількість скарг працівників.

Джерело: складено автором за даними [8, с. 66-68]

При цьому, показники економічної ефективності мотивації персоналу повинні бути доступними для збору вихідних даних та їх аналізу, не повинні бути витратними за фінансами та часом, мають відстежуватися в динаміці та дозволяти оцінити всі елементи чинної системи мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КОПІЙКА-ЦЕНТР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Копійка-Центр»

В якості суб'єкта дослідження в даній роботі виступає мережа універсамів «Копійка», яка розпочала свою роботу на українському ринку рітейлу у 2001 році. Починаючи в 2007 році в Миколаєві ця торговельна компанія вийшла на національний рівень і стала одним із ключових операторів роздрібної торгівлі в південному регіоні України. Основні відомості про досліджуваний суб'єкт господарювання наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про підприємство

Показник	Дані
Повне найменування	ТОВ «Копійка-Центр»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	37678707
Юридична адреса	Україна, 65007, Одеська область, місто Одеса, вулиця Болгарська, будинок 1
Директор	Богданов Дмитро Дмитрович
Статутний капітал	20 млн. грн.
Офіційний сайт	http://kopeyka.com.ua
Facebook	https://www.facebook.com/kopeyka.com.ua
Instagram	https://www.instagram.com/kopiya_tm/
Телефон (гаряча лінія)	0 800 400 444

Джерело: складено автором за даними [11; 25; 35; 36; 37]

На даний момент часу мережа супермаркетів «Копійка» є однією з провідних роздрібних мереж на півдні України з торгівлі продуктами харчування, одним із лідерів за кількістю магазинів та географією їх розташування. Слід відзначити, що ТОВ «Копійка-Центр» працює в мультиформатній моделі, яка включає три формати: прибудинкові магазини невеликої площі (до 500 м²), магазини середньої площі (600- 800 м²), а також великі супермаркети (площа 1000 м²).

Більш детально інформація про господарську діяльність мережі універсамів «Копійка» представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Інформація про господарську діяльність ТОВ «Копійка-Центр»
станом на 2023 рік

Показник	Дані
Щоденна кількість покупців	100000 осіб
Асортимент товарів	10000 - 20000 позицій
Кількість магазинів	97 штук
Регіони покриття	1. Одеська область (Одеса, Чорноморськ, Білгород-Дністровський, Южне, Подільськ, Балта, Ізмаїл, Рені, Кілія, Татарбунари) 2. Миколаївська область (Миколаїв, Южноукраїнськ, Первомайськ) 3. Херсонська область (місто Херсон)
Час роботи	8.00-22.00
Цільова аудиторія	Середній та преміум клас
Додаткові послуги	Пункти комунальних платежів та обміну валют, аптеки, хімічистки.
Кількість робочих місць	Більше 2000 працівників

Джерело: складено автором за даними [22; 25]

Магазини торговельної мережі «Копійка» – зручні для щоденних покупок із широким вибором найнеобхідніших продуктів харчування та непродовольчих товарів за привабливими цінами. Завдяки прибудинковому формату в магазинах мережі «Копійка» покупці з мінімальними витратами часу можуть придбати свіжу молочну продукцію, фрукти та овочі, хліб, бакалію, борошняні та кондитерські вироби, побутову хімію. ТОВ «Копійка-Центр» застосовує прибудинковий формат в спальних і ділових районах, а також в торгових центрах.

На даний момент часу ТОВ «Копійка-Центр» продовжує зміцнювати свої позиції на ринку роздрібної торгівлі південного регіону України за рахунок трансформації бізнесу та покращення клієнтської пропозиції. Підприємство прагне стати вибором номер один для покупців, співробітників та інвесторів. Місія та стратегія розвитку ТОВ «Копійка-Центр» представлені на рис. 2.1.

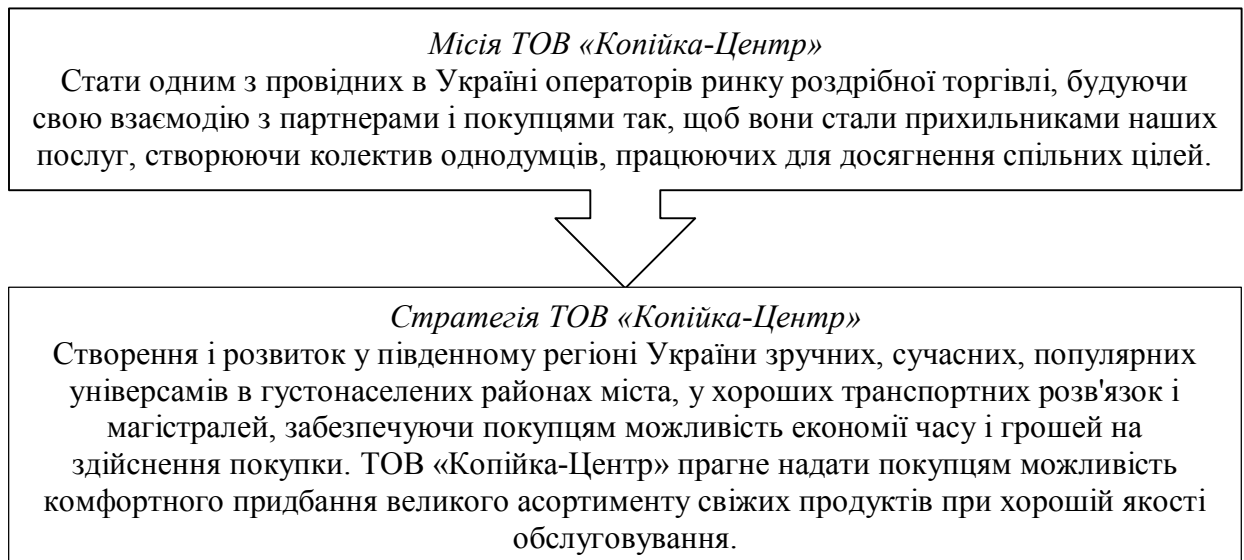


Рис. 2.1. Місія та стратегія ТОВ «Копійка-Центр»

Джерело: складено автором за даними [25]

Необхідно підкреслити, що мережа універсамів «Копійка» є унікальною компанією в українському ритейлі. Поряд із продажем товарів роздрібна торговельна мережа «Копійка» займається виробництвом продуктів харчування під власними торговими марками, які представлені на рис. 2.2.

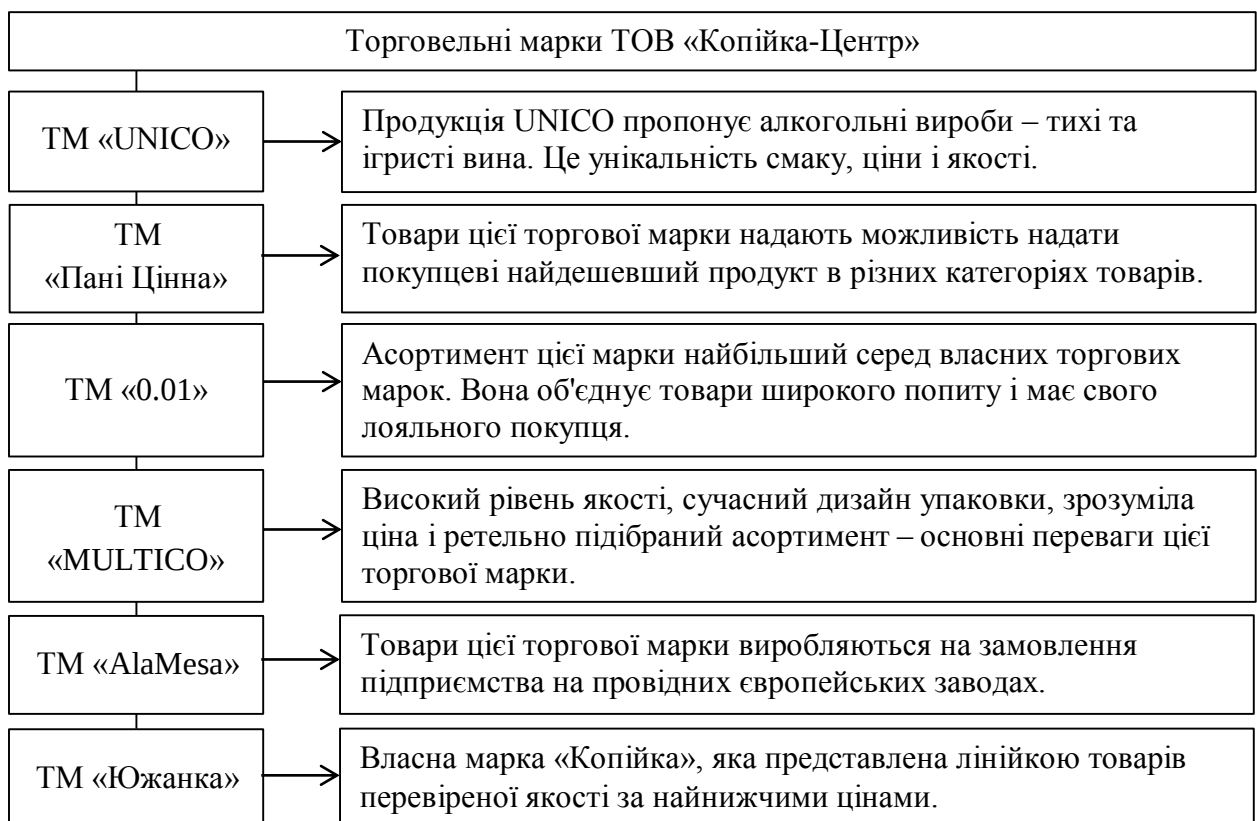


Рис. 2.2. Власні торговельні марки ТОВ «Копійка-Центр»

Джерело: складено автором за даними [25]

Далі на основі даних фінансової звітності ТОВ «Копійка-Центр» за 2024-2026 роки проаналізуємо основні економічні показники господарської діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «Копійка-Центр» за 2021-2023 роки

№	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту, %		
					2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	2783111	2493931	2868021	-10,39	15,00	3,05
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2386203	2137171	2414958	-10,44	13,00	1,21
3	Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн.	383850	339002	383072	-11,68	13,00	-0,20
4	Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3339733	2992717	3441625	-10,39	15,00	3,05
5	Дохід на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	1,4	1,4	1,4	0	0	0
6	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2783111	2493931	2868021	-10,39	15,00	3,05
7	Чистий дохід на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	1,17	1,17	1,19	0	1,71	1,71
8	Валовий прибуток, тис. грн.	396908	356760	410274	-10,12	15,00	3,37
9	Чистий прибуток, тис. грн.	15520	11160	12834	-28,09	15,00	-17,31
10	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	62957	63174	64438	0,34	2,00	2,35
11	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2001	1970	2009	-1,55	1,98	0,40
12	Фонд оплати праці працівників, тис. грн	270594	288408	305368	6,58	5,88	12,85

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Копійка-Центр»

На основі представлених даних можна зробити наступні висновки.

Так, обсяг реалізованої продукції ТОВ «Копійка-Центр» в 2022 році порівняно з 2021 роком знизився на 289180 тис. грн. (10,39%). Це пов'язано з початком повномасштабної агресії на території України та виїздом людей за кордон, що призвело до падіння попиту на продукцію підприємства. В 2023

році ситуація дещо стабілізувалася – обсяги реалізації продукції збільшилися порівняно з 2022 роком на 374090 тис. грн. (15%). В цілому за досліджуваний період часу обсяги реалізованої продукції в мережі універсамів «Копійка» підвищилися на 84910 тис. грн. (3%).

Щодо собівартості реалізованої продукції ТОВ «Копійка-Центр», то можна спостерігати тенденцію її зменшення у 2022 році порівняно з 2021 роком на 249032 тис. грн. (10,44%) та її зростання у 2023 році порівняно з 2022 роком на 277787 тис. грн. (13,0%). За останні три роки розмір собівартості реалізованої продукції в мережі універсамів «Копійка» збільшився 28755 тис. грн. (1,21%).

Операційні витрати на виробництво власної продукції ТОВ «Копійка-Центр» у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зменшилися на 44848 тис. грн. (11,68%), а в 2023 році в порівнянні з 2022 роком збільшилися на 44070 тис. грн. (13,0%). В свою чергу за аналізований проміжок часу сума операційних витрат ТОВ «Копійка-Центр» на виробництво власної продукції зменшилися на 778 тис. грн. (0,2%).

Зниження попиту на продукцію ТОВ «Копійка-Центр» у 2022 році призвело до того, що дохід від її реалізації знизився порівняно з 2021 роком на 10,39%, що становить 347016 тис. грн. Однак в 2023 році ситуація змінилася в іншу сторону – дохід від реалізації продукції в мережі універсамів «Копійка» порівняно з 2022 роком зріс на 448908 тис. грн. (на 15%). В цілому за 2021-2023 роки обсяги доходу ТОВ «Копійка-Центр» від реалізації продукції збільшилися на 101892 тис. грн. (3,05%).

Отриманий дохід ТОВ «Копійка-Центр» на 1 гривню реалізованої продукції за досліджуваний проміжок часу був стабільним і складав в середньому 1,4 грн.

Чистий дохід ТОВ «Копійка-Центр» від реалізації продукції за останні три роки зріс на 3,05%, що в абсолютному вираженні складає 84910 тис. грн. В свою чергу, чистий дохід ТОВ «Копійка-Центр» на 1 гривню реалізованої продукції зріс з 1,17 грн. у 2021 році до 1,19 грн. у 2023 році.

Валовий прибуток ТОВ «Копійка-Центр» у 2022 році порівняно до 2021 року зменшився на 40148 тис. грн. (10,12%), а в 2023 році порівняно до 2022 року зріс на 53514 тис. грн. (15,0%). За 2021-2023 роки обсяг валового прибутку підприємства збільшився на 13366 тис. грн. (3,37%).

В 2022 році розмір чистого прибутку ТОВ «Копійка-Центр» складав 11160 тис. грн., що на 4360 тис. грн. (28,09%) менше, ніж у 2021 році. В свою чергу, в 2023 році порівняно з 2022 роком чистий прибуток ТОВ «Копійка-Центр» зріс на 1674 тис. грн. (15,0%). При цьому за весь аналізований проміжок часу обсяг чистого прибутку ТОВ «Копійка-Центр» зменшився на 2686 тис. грн. (17,31%). Це свідчить про погіршення ефективності господарської діяльності ТОВ «Копійка-Центр» в динаміці.

Середньорічна вартість основних фондів ТОВ «Копійка-Центр» в 2022 році порівняно з 2021 роком зросла на 217,0 тис. грн. (0,34%), а в 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилася вже на 1264,0 тис. грн. (2,0%). В цілому за 2021-2023 роки середньорічна вартість основних фондів підприємства підвищилася на 1481,0 тис. грн. (2,34%).

У 2022 році середньооблікова чисельність працівників мережі універсамів «Копійка» зменшилася порівняно з 2021 роком на 31 особу (1,55%), що було пов'язано з початком військових дій на території України та виїздом працівників підприємства за кордон. В 2023 році порівняно з 2022 роком середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Копійка-Центр» зросла на 39 осіб (1,98%). В цілому за 2021-2023 роки середньооблікова чисельність працівників підприємства збільшилася на 8 осіб (0,4%).

Фонд оплати праці працівників ТОВ «Копійка-Центр» в динаміці зростає. Так, в 2022 році порівняно з 2021 роки він збільшився на 17814 тис. грн. (6,58%), а в 2023 році порівняно з 2022 роком – на 16960 тис. грн. (5,88%). За весь аналізований період часу фонд оплати праці працівників ТОВ «Копійка-Центр» зріс на 34774 тис. грн. (12,85%). Це пов'язано в більшій мірі з постійним зростанням розміру мінімальної заробітної плати в Україні.

Далі проведемо аналіз складу та структури персоналу досліджуваного підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Склад та структура персоналу ТОВ «Копійка-Центр» станом на 2023 рік

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	%
Усього	2009	100,00
Промислово-виробничий персонал, з нього:	1607	79,99
– керівники	301	14,98
– спеціалісти	402	20,01
– службовці	442	22,00
– робітники	462	23,00
Непромисловий персонал	402	20,01

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Копійка-Центр»

Отже, можна зробити висновок, що у 2023 році середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Копійка-Центр» становила 2009 осіб. З них 1607 осіб (79,99%) припадає на промислово-виробничий персонал, а 402 особи (20,01%) – на непромисловий персонал. Частка керівників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу ТОВ «Копійка-Центр» у 2023 році становила 14,98% (301 особа), частка спеціалістів – 20,01% (402 особи), частка службовців – 22,0% (442 особи), а частка робітників – 23,0% (462 особи).

На наступному етапі проведемо оцінку персоналу ТОВ «Копійка-Центр» за статтю, віком та рівнем освіти (табл. 2.5). З наведених даних видно, що середньооблікова чисельність працівників досліджуваного підприємства у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилася на 1,55%, а в 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилася на 1,98%. За 2021-2023 роки середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Копійка-Центр» зросла на 8 осіб, що становить 0,4%.

Слід відзначити, що за статевою ознакою персонал мережі універсамів «Копійка» практично наполовину розділений між чоловіками та жінками. При цьому, за 2021-2023 роки чисельність чоловіків зросла на 3 особи (0,3%), а чисельність жінок – на 5 осіб (0,5%).

Таблиця 2.5

Класифікація персоналу ТОВ «Копійка-Центр» за статтю, віком та рівнем освіти за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту, %		
				2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2001	1970	2009	-1,55	1,98	0,40
Стать, осіб:						
- чоловіча	1001	985	1004	-1,60	1,93	0,30
- жіноча	1000	985	1005	-1,50	2,03	0,50
Вік, осіб:						
- 18-30 років	600	591	603	-1,50	2,03	0,50
- 31-40 років	701	690	703	-1,57	1,88	0,29
- 41-50 років	400	394	402	-1,50	2,03	0,50
- 51-60 років	300	295	301	-1,67	2,03	0,33
Рівень освіти, осіб						
- повна загальна середня	700	689	703	-1,57	2,03	0,43
- професійно-технічна	801	788	804	-1,62	2,03	0,37
- вища	500	493	502	-1,40	1,83	0,40

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Копійка-Центр»

Можна стверджувати, що структура персоналу ТОВ «Копійка-Центр» за статеву ознакою, в якій 50% жінок і 50% чоловіків відповідає галузевій спрямованості підприємства (сфера торгівлі).

Якщо розглядати персонал ТОВ «Копійка-Центр» за віковою ознакою, то видно, що станом на 2023 рік працівників віком 18-30 років у його загальній структурі було 30%, працівників віком 31-40 років – 35%, працівників віком 41-50 років – 20%, а працівників віком 51-60 років – 15%. При цьому в динаміці за 2021-2023 роки кількість працівників віком 18-30 років зросла на 0,5% (3 особи), працівників віком 31-40 років – на 0,29% (2 особи), працівників віком 41-50 років – на 0,5% (2 особи), а працівників віком 51-60 років – на 0,33% (1 особу).

За рівнем освіти станом на 2023 рік 35% персоналу ТОВ «Копійка-Центр» мали повну загальну середню освіту, 40% працівників підприємства – професійно-технічну освіту та 25% працівників – вищу освіту. За

аналізований проміжок часу кількість працівників ТОВ «Копійка-Центр» із загальною середньою освітою зросла на 0,43% (3 особи), із професійно-технічною освітою – на 0,37% (3 особи), із вищою освітою – на 0,4% (2 особи).

В цілому структура персоналу ТОВ «Копійка-Центр» за статтю, віком та рівнем освіти відповідає сфері діяльності підприємства та сприяє підвищенню його кадрового потенціалу.

Далі проаналізуємо динаміку руху персоналу ТОВ «Копійка-Центр» за досліджуваний період часу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка руху робочої сили в ТОВ «Копійка-Центр» за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту, %		
				2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Прийнято, осіб	120	89	109	-25,83	22,47	-9,17
з них на новостворені робочі місця	35	24	32	-31,43	33,33	-8,57
Вибуло осіб усього	125	120	70	-4,00	-41,67	-44,00
у тому числі з причин:	108	103	61	-4,63	-40,78	-43,52
- за власним бажанням						
- за згодою сторін	10	14	7	40,00	-50,00	-30,00
- у зв'язку із закінчення трудового договору	-	-	-	-	-	-
- у зв'язку з виходом на пенсію	-	-	-	-	-	-
- за станом здоров'я	7	3	2	-57,14	-33,33	-71,43
- у зв'язку зі смертю	-	-	-	-	-	-
Облікова чисельність на кінець звітного періоду, осіб	2001	1970	2009	-1,55	1,98	0,40
Коефіцієнт обороту з прийому	0,06	0,05	0,05	-16,67	0,00	-16,67
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,06	0,06	0,03	0,00	-50,00	-50,00
Загальний коефіцієнт обороту	0,12	0,11	0,09	-8,33	-18,18	-25,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0,06	0,05	0,03	-16,67	-40,00	-50,00

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Копійка-Центр»

З наведених даних видно, що в 2022 році на підприємством було прийнято 89 працівників, що на 31 особу (25,83%) менше, ніж у 2021 році. В свою чергу в 2023 році до штату ТОВ «Копійка-Центр» було залучено 109

працівників, що на 20 осіб (22,47%) більше, ніж у 2022 році. Кількість прийнятих осіб на новостворені робочі місця за 2021-2023 роки зменшилася на 8,57% і в 2023 році склала 32 особи.

За досліджуваний період часу в ТОВ «Копійка-Центр» кількість вибулих працівників зменшилася зі 125 осіб у 2021 році до 70 осіб у 2023 році, тобто на 44%. Станом на 2023 рік на підприємстві за власним бажанням вибуло 61 особа, за згодою сторін – 7 осіб та станом здоров'я – 2 особи.

Облікова чисельність працівників ТОВ «Копійка-Центр» на кінець 2023 року становила 2009 осіб, що на 0,4% (8 осіб) більше, ніж у 2021 році.

Коефіцієнт обороту робочої сили з прийому на досліджуваному підприємстві за аналізований проміжок часу змінився незначно: з 0,06 у 2021 році до 0,05 у 2023 році. Його незначне зниження зумовлене зменшення кількості прийнятих працівників в ТОВ «Копійка-Центр» в 2023 році, порівняно з 2021 роком.

Коефіцієнт обороту робочої сили зі звільнення в ТОВ «Копійка-Центр» в динаміці теж показує тенденцію до зниження: з 0,06 у 2021 році до 0,03 у 2023 році. Це пов'язано зі зменшенням кількості звільнень на підприємстві за досліджуваний період часу.

В свою чергу, загальний коефіцієнт обороту робочої сили в ТОВ «Копійка-Центр» в динаміці зменшився на 0,03 (25%), а саме з 0,12 у 2021 році до 0,09 у 2023 році.

Також можна спостерігати позитивну тенденцію до зменшення плинності кадрів в мережі універсамів «Копійка». Про це свідчить динаміка коефіцієнта плинності кадрів, який знизився з 0,06 у 2021 році до 0,03 у 2023 році, що становить 50%.

Проведений аналіз динаміку руху робочої сили в ТОВ «Копійка-Центр» за 2021-2023 роки дає змогу стверджувати про погіршення ситуації в 2022 році та її подальше покращення в 2023 році. Не дивлячись на військові дії в Україні, ТОВ «Копійка-Центр» в 2023 році стабілізувало плинність кадрів та стало більш ефективно використовувати свій кадровий потенціал.

2.2. Аналіз мотиваційної політики ТОВ «Копійка-Центр»

Мотиваційна політика в ТОВ «Копійка-Центр» – це система методів та інструментів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства та результативної роботи. Основна мета мотиваційної політики в ТОВ «Копійка-Центр» полягає в тому, щоб забезпечити високу продуктивність праці, задоволеність працівників та їх збереження на робочому місці. Ключові елементи мотиваційної політики досліджуваного підприємства представлені на рис. 2.3.

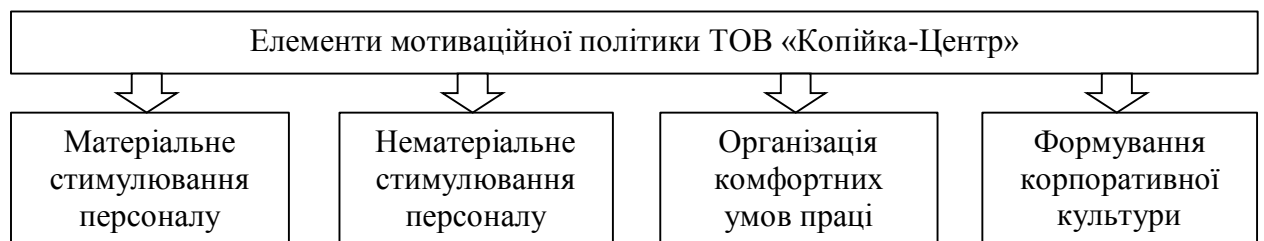


Рис. 2.3. Ключові елементи мотиваційної політики ТОВ «Копійка-Центр»

Джерело: складено автором

Далі проаналізуємо кожен елемент мотиваційної політики ТОВ «Копійка-Центр» більш детально.

Так, на даний момент часу найбільш дієвим інструментом мотивації праці в торговельній мережі «Копійка» виступає матеріальне стимулювання персоналу – це система заходів, спрямованих на мотивацію працівників через фінансові або матеріальні винагороди. Ці стимули праці в ТОВ «Копійка-Центр» представляють собою заробітну плату, бонуси, премії та інші форми компенсації. В ТОВ «Копійка-Центр» оплата праці персоналу здійснюється відповідно до «Положення про оплату праці» на основі штатного розкладу та виплат стимулюючого характеру

Заробітна плата в ТОВ «Копійка-Центр» – це фінансова компенсація, яку отримує працівник від роботодавця за виконану роботу. При цьому, вона може бути виражена у формі погодинної оплати праці, місячної заробітної плати, фіксованого окладу тощо. Заробітна плата в ТОВ «Копійка-Центр» є

одним з основних елементів матеріального стимулювання працівників і відображає вартість праці, яку вони надають.

Заробітна плата працівникам ТОВ «Копійка-Центр» встановлюється відповідно до статті 97 Кодексу законів про працю України. Вона представлена тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для керівників, професіоналів та фахівців. Посадові оклади встановлюються генеральним директором ТОВ «Копійка-Центр» на підставі штатного розкладу згідно посади, кваліфікації, освіти та терміну роботи працівника. Заробітна плата в ТОВ «Копійка-Центр» виплачується персоналу один раз на місяць, а саме 3-7 числа місяця, наступного за звітним за фактично відпрацьований час у попередньому місяці. Динаміка фонду заробітної плати персоналу ТОВ «Копійка-Центр» представлена на рис. 2.4.

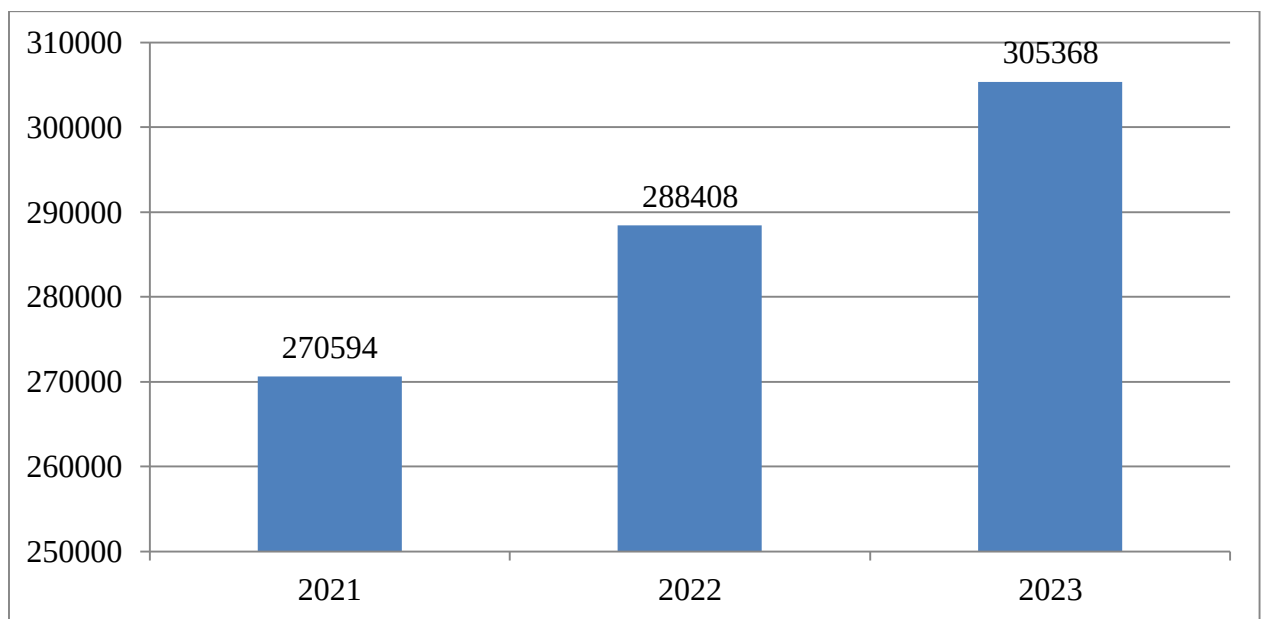


Рис. 2.4. Динаміка фонду заробітної плати персоналу ТОВ «Копійка-Центр» за 2021-2023 роки

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Копійка-Центр»

Наведені дані свідчать про те, що фонд заробітної плати персоналу ТОВ «Копійка-Центр» в динаміці має тенденцію до збільшення. Так, в 2022 році порівняно 2021 роком фонд оплати праці підприємства збільшився на 17814 тис. грн. (6,58%), а в 2023 році порівняно з 2022 роком – на 16960 тис. грн. (5,88%). В цілому за досліджуваний проміжок часу фонду заробітної

плати персоналу ТОВ «Копійка-Центр» зріс на 34774 тис. грн. (12,85%). Це свідчить про ефективність мотиваційної політики підприємства.

Далі розрахуємо показники середньорічної та середньомісячної заробітної плати персоналу ТОВ «Копійка-Центр» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка основних показників заробітної плати персоналу
ТОВ «Копійка-Центр» за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту, %		
				2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2001	1970	2009	-1,55	1,98	0,40
2. Фонд заробітної плати штатних працівників, тис. грн.	270594	288408	305368	6,58	5,88	12,85
3. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа	135,23	146,40	152,00	8,26	3,83	12,40
4. Середньомісячна заробітна плата, грн/особа	11,27	12,20	12,67	8,26	3,83	12,40

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Копійка-Центр»

З наведених даних видно, що середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Копійка-Центр» за аналізований період часу збільшилася на 0,4% (8 осіб). При цьому, розмір фонду оплати праці персоналу ТОВ «Копійка-Центр» за 2021-2023 роки зріс на 12,85% (34774 тис. грн.).

Середньорічна заробітна плата одного працівника ТОВ «Копійка-Центр» у 2022 році порівняно з 2021 роком зросла на 11,17 тис. грн. (8,26%), а в 2023 році порівняно з 2022 роком – на 5,6 тис. грн. (3,83%). В цілому за досліджуваний період часу обсяг середньорічної заробітної плати працівників підприємства збільшився на 16,77 тис. грн. (12,40%).

Подібним чином змінилася й середньомісячна заробітна плата одного працівника ТОВ «Копійка-Центр»: у 2022 році проти 2021 року вона зросла на 0,93 тис. грн. (8,26%), а в 2023 році проти 2022 року – на 0,47 тис. грн. (3,83%). Загальний обсяг збільшення середньомісячної заробітної плати одного працівника ТОВ «Копійка-Центр» за 2021-2023 роки склав 1,40 тис. грн. (12,4%).

Слід відзначити, що важливим інструментом матеріальної мотивації праці персоналу ТОВ «Копійка-Центр» виступають доплати та премії в якості визнання цінності конкретного працівника. Так, розміри доплат установлюються керівництвом ТОВ «Копійка-Центр» залежно від конкретних умов роботи (її обсягу, важливості для підприємства, рівня професіоналізму співробітника тощо). На даний момент часу до посадових окладів персоналу ТОВ «Копійка-Центр» встановлені наступні доплати:

- 1) доплата за суміщення професій або посад (5% окладу);
- 2) доплата за роботу у вечірні та нічні години, а також за вихідні й святкові дні (у розмірах і порядку, передбачених законодавством України про працю).

Преміювання працівників ТОВ «Копійка-Центр» – це система винагород за досягнення певних цілей, успіхів у виконанні обов'язків або внесок у розвиток компанії. В мережі універсамів «Копійка» заробіток працівників залежить не тільки від прямих ставок заробітної плати, а й від премії (бонусу), що виплачується за перевищення встановлених кількісних та якісних показників.

Кількісні показники преміювання включають: виконання та перевиконання обсягів діяльності з точки зору кількості проданих товарів та стандартизованих щомісячних завдань; виконання плану продажу, освоєння прогресивних стандартів обслуговування покупців, що базуються на здійсненні організаційних та технічних заходів.

До складу якісних показників преміювання входять: підвищення якості наданих послуг; відсоток виконаних робіт з моменту початку роботи; економічні витрати на сировину, енергозбереження, зниження витрат на технічне обслуговування та ремонт обладнання, дотримання технологічної дисципліни

Величина премії в ТОВ «Копійка-Центр» розраховується на підставі:

- 1) загального обсягу отриманого чистого прибутку;
- 2) за оцінкою менеджерами особистого внеску співробітника у роботу

команди протягом оплачуваного періоду (використовуються такі параметри оцінки особистісного внеску працівника, як: обсяг виконаної роботи, її інтенсивність, якість роботи, рівень організації праці, виконавча та трудова дисципліна);

3) оцінки важливості працівника для компанії на основі його професійної кваліфікації

Система преміальної винагороди поширюється на всіх працівників торгової мережі «Копійка». Тим не менш, її застосування для управлінського персоналу відрізняється від основного персоналу: основний персонал отримує премії за виконання розпоряджень керівників та ініціативну діяльність, а керівники отримують надбавку за збільшення обсягів продажу та підвищення якості обслуговування.

Також з метою мотивації працівників на ефективну роботу в ТОВ «Копійка-Центр» виплачується премія за підсумками роботи за рік («13 зарплата»). Її розмір залежить від посади та стажу роботи працівника в ТОВ «Копійка-Центр»: вище керівництво – за рішенням генерального директора; керівники відділів – 1,0 посадового окладу; працівники зі стажем роботи 1-3 роки – 0,5 посадового окладу, а понад 3 років – 0,7 посадового окладу. При цьому, якщо у працівника на протязі року було стягнення (догана), то він позбавляється премії за підсумками роботи за рік.

Важливим елементом мотиваційної політики ТОВ «Копійка-Центр» виступає нематеріальне стимулювання праці – це система заходів, спрямованих на мотивацію працівників підприємства, які не пов'язані з фінансовими винагородами. В ТОВ «Копійка-Центр» нематеріальне стимулювання праці представлене наступними заходами:

1. Визнання та оголошення подяки. Керівництво ТОВ «Копійка-Центр» для визнання своїх працівників використовує похвальні слова, відзнаки, оголошення подяки успішним співробітникам на зборах та в процесі здійснення внутрішніх комунікацій.

2. Шанобливе ставлення до співробітників ТОВ «Копійка-Центр»,

засноване на правилах ділового етикету та довіри до них з боку керівництва компанії.

3. Розвиток кар'єрних можливостей. ТОВ «Копійка-Центр» надає своїм працівникам можливість кар'єрного зростання шляхом особистого та професійного розвитку. Кар'єрне зростання в ТОВ «Копійка-Центр» передбачає підвищення посади, отримання нових відповідальностей, розширення компетенцій та отримання більш високого рівня впливу на підприємстві.

4. Підвищення кваліфікації персоналу. Працівники ТОВ «Копійка-Центр» періодично підвищують професійні навички за своєю спеціальності за допомогою семінарів та курсів. ТОВ «Копійка-Центр» приділяє особливу увагу навчанню персоналу, пропонуючи індивідуальні програми розвитку з урахуванням сильних сторін кожного співробітника, крім стандартних програм навчання, які вони проходять при вступі на посаду.

В цілому можна стверджувати, що нематеріальна мотивація праці в ТОВ «Копійка-Центр» не достатньо розвинута та потребує розробки заходів щодо її удосконалення.

Наступний елемент мотиваційної політики ТОВ «Копійка-Центр» - це організація комфортних умов праці. До таких заходів в ТОВ «Копійка-Центр» можна віднести:

1. Робочі місця працівників мережі універсамів «Копійка» обладнані сучасною технікою, на підприємстві повністю автоматизовано процес продажу та обліку товарів.

2. В більшості універсамів торговельної мережі «Копійка» для відпочинку працівників виділено службову зону, з місцем для перевдягання, кухнею та санітарним вузлом.

3. Усі службові приміщення обладнані сучасною побутовою технікою, комфортними меблями, необхідними предметами інтер'єру та кліматичним обладнанням.

4. В кожному універсамі є аптечка, яка своєчасно поповнюється

медичними препаратами першої потреби.

5. При прийомі на роботу співробітникам торговельної мережі «Копійка» видається фірмовий одяг (уніформа), що виготовляється у спеціалізованому магазині-ательє, а витрати на пошиття одягу повністю покриває роботодавець.

6. Співробітникам торговельної мережі «Копійка» видаються різні канцелярські товари (ручки, олівці тощо), кружки з емблемою компанії.

7. Виробничі ротації здійснюються в основному за географічним принципом. У працівників торговельної мережі «Копійка» є можливість переведення в будь-який із діючих магазинів. Зазвичай працівники обирають місце роботи, виходячи з принципу «близькості до дому». У разі зміни місця проживання, співробітник може змінити місце роботи, продовживши працювати в іншому магазині на тій же посаді.

Отже, можна зробити висновок, що мережа універсамів «Копійка» дотримується норм трудового законодавства та стандартів якості щодо створення комфортних умов праці, охорони праці та здоров'я працівників, режиму роботи та відпочинку.

Останній елемент мотиваційної політики ТОВ «Копійка-Центр» – це формування корпоративної культури. Культурно-розважальні заходи компанії є невід'ємною частиною її корпоративної культури. Це різноманітні заходи та події, які організовуються ТОВ «Копійка-Центр» для своїх співробітників з метою покращення командної роботи, підвищення мотивації та створення позитивного робочого середовища. До цих заходів можна віднести:

1. Корпоративні святкування – новорічні вечірки, святкування дня заснування ТОВ «Копійка-Центр», ювілеїв співробітників тощо.

2. Тимбілдінгові заходи – різноманітні тренінги, семінари, екскурсії, спортивні заходи або інші активності, спрямовані на покращення комунікації та співпраці між працівниками ТОВ «Копійка-Центр».

3. Корпоративні конференції для обговорення стратегічних питань,

обміну ідеями та взаємодії між підрозділами компанії.

4. Корпоративні навчальні програми – заходи у вигляді лекцій, майстер-класів та воркшопів для підвищення професійних навичок працівників.

Вказані заходи допомагають зміцнювати командний дух, підвищувати мотивацію працівників ТОВ «Копійка-Центр» та сприяти їхньому розвитку та отримання задоволення від роботи.

За результатами проведеного аналізу мотиваційної політики ТОВ «Копійка-Центр» сформуємо підсумкову таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Результатами аналізу мотиваційної політики ТОВ «Копійка-Центр»

Елемент	Складові мотиваційної політики	Недоліки мотиваційної політики
Матеріальне стимулювання персоналу	– заробітна плата; – доплати (за суміщення професій та посад; за роботу у вечірні та нічні години, у вихідні й святкові дні); – премії (за перевищення встановлених кількісних та якісних показників; «13 зарплата»)	– низький рівень заробітної плати на підприємстві; – відсутність чітких критеріїв преміювання працівників; – відсутність положення про оплату праці працівників та її преміювання
Нематеріальне стимулювання персоналу	– визнання та оголошення подяки; – шанобливе ставлення керівництва до співробітників; – можливість зростання кар'єрними сходами; – підвищення кваліфікації персоналу	– нематеріальним видам мотивації не приділяється належна увага; – підвищення кваліфікації проводиться дуже рідко і тільки за окремими категоріями працівників підприємства
Організація комфортних умов праці	– сучасне обладнання; – автоматизований процес продажу; – зони відпочинку для працівників; – наявність медичної аптечки; – фірмовий одяг для працівників; – можливість ротації працівника в інший магазин	– відсутність обідньої перерви; – понаднормова тривалість робочого дня; – неякісне освітлення в службових приміщеннях; – дефіцит технічних засобів, оргатехніки, канцтоварів тощо
Формування корпоративної культури	– корпоративні святкування; – тимблдінгові заходи; – корпоративні конференції; – корпоративні навчальні програми	– останнім часом корпоративні заходи проводяться дуже рідко; – фінансування деяких заходів проводиться за рахунок учасників

Джерело: складено автором

Отже, можна зробити висновок, що мотиваційна політика ТОВ «Копійка-Центр» має як свої переваги, так і деякі недоліки. Рекомендації щодо виправлення виявлених недоліків будуть розроблені в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

2.3. Оцінка ефективності мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр»

З метою оцінки результативності мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр», було проведене анкетування працівників підприємства, за даними якого можна визначити рівень задоволеності співробітників мережі універсамів «Копійка» існуючою системою мотивації праці. У дослідженні прийняло участь 50 співробітників ТОВ «Копійка-Центр». Діагностична анкета представлена в Додатку А.

Перше питання було присвячене з'ясуванню значення мотивація в трудовій діяльності працівників (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Оцінка значення мотивації в процесі виконання роботи працівниками підприємства, %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Отже, можна зробити висновок, що для більшості опитаних працівників ТОВ «Копійка-Центр» (76%) мотивація відіграє важливу роль в процесі трудової діяльності. При цьому, 16% працівників вважають, що мотивація не впливає на процес виконання їх роботи, а 8% співробітників у будь-якому випадку виконують роботу однаково.

Наступне питання стосувалося визначенню ключових факторів, які впливають на рівень мотивації до праці співробітників мережі універсамів «Копійка» (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Оцінка факторів впливу на рівень мотивації працівників
ТОВ «Копійка-Центр», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

З наведених даних видно, що найбільш значущим фактором, який стимулює працівників ТОВ «Копійка-Центр» до ефективної праці, виступає гідна оплата праці (38%), тобто матеріальна форма мотивації. Для 30% опитаних працівників важливим фактором мотивації є можливість кар'єрного зростання. В свою чергу, 20% працівників вважають, що вагомим фактором мотивації є сприятливі умови праці. Для 6% працівників найбільш важливим фактором впливу на рівень мотивації виступає сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, для 4% працівників – підтримка ініціативності з боку керівництва та самостійність у робочому процесі, а для 2% працівників – можливість участі у розвитку підприємства.

Важливим питанням для оцінки ефективності мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр» є те, які із існуючих видів мотивації праці практично застосовуються на підприємстві (рис. 2.7). Так, 44% опитаних працівників підприємства отримують премії, матеріальну винагороду та різні бонуси, а 12% працівників – доплати за стаж роботи. Професійне навчання на курсах, тренінгах та семінарах, в якості застосованого виду мотивації відзначити 6% працівників.

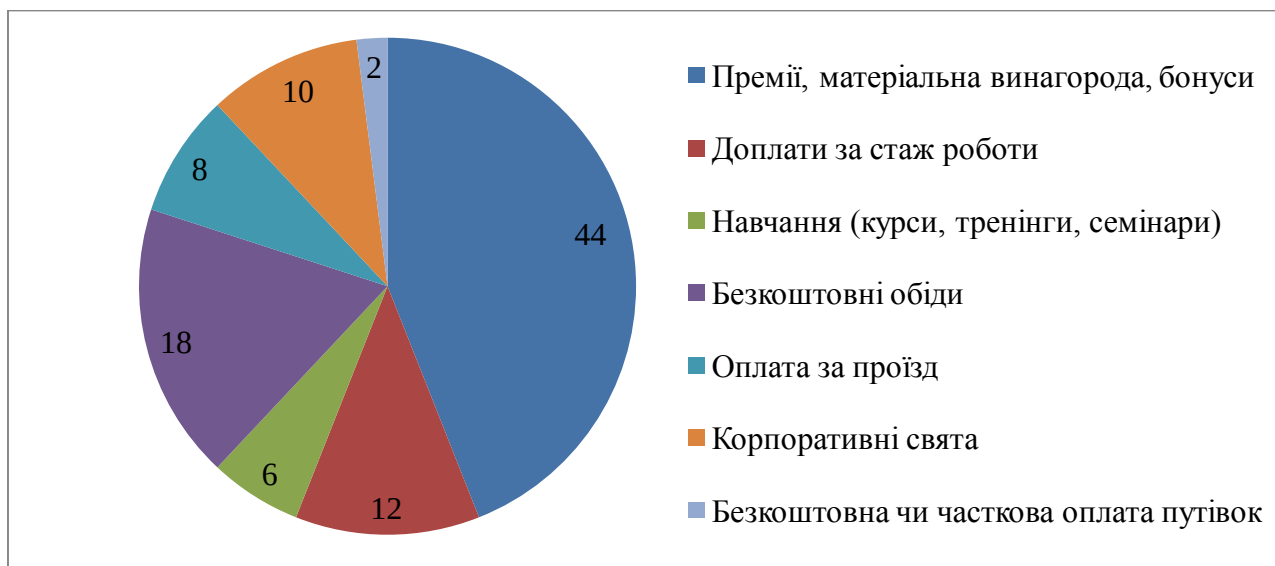


Рис. 2.7. Оцінка видів мотивації праці, які застосовуються в ТОВ «Копійка-Центр», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

В деяких універсамах торговельної мережі «Копійка» для працівників передбачені безкоштовні обіди (18%). Компенсацію за проїзд (проїзний, обслуговування автомобіля тощо) отримують 8% опитаних працівників ТОВ «Копійка-Центр». Також на підприємстві організовуються корпоративні заходи – цей вид мотивації відзначити 10% опитаних працівників. Часткову компенсацію вартості путівок отримують 2% працівників підприємства. При цьому в ТОВ «Копійка-Центр» зовсім не застосовуються такі види мотивації праці, як: страхування працівників (медичне, пенсійне, життя), надання позик працівникам, оплата відпочинку (абонемент у спортзал, басейн тощо), а також видача внутрішньо-організаційних грамоти, нагородження кращого працівника тощо.

Далі з'ясуємо, чи існують на підприємстві додаткові бонуси, премії та заохочення для працівників (рис. 2.8). Згідно наведених даних можна зробити висновок, що 34% опитаних працівників ТОВ «Копійка-Центр» отримують додаткові виплати у вигляді бонусів, премій та інших грошових заохочень. При цьому, 42% працівників мережі універсамів «Копійка» отримують тільки фіксовану оплату за свою працю у вигляді заробітної плати.

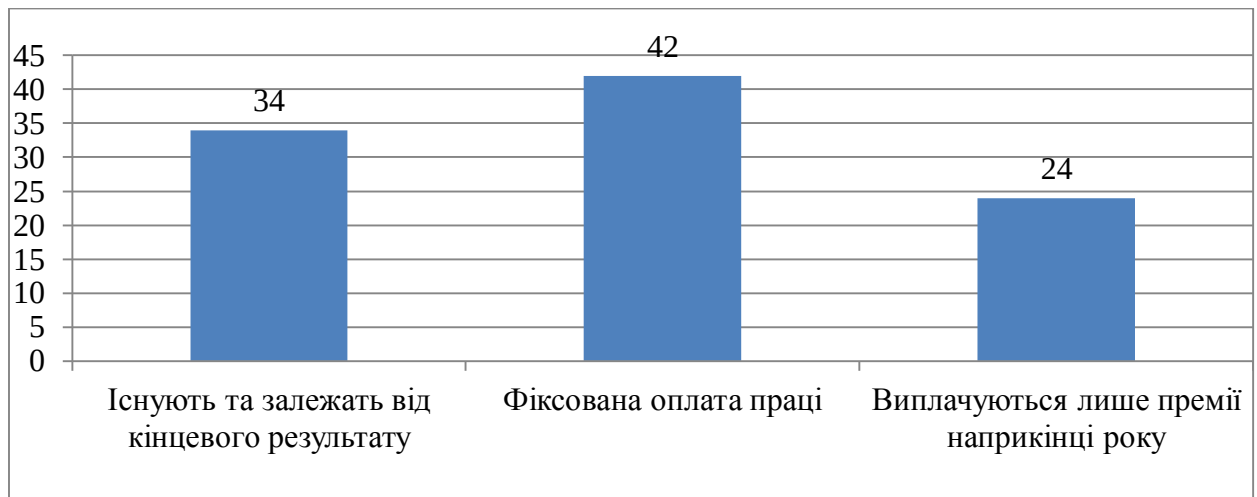


Рис. 2.8. Оцінка працівниками ТОВ «Копійка-Центр» наявності додаткових матеріальних заохочень, %

Джерело: складено автором за результатами опитування

В свою чергу, 24% опитаних працівників ТОВ «Копійка-Центр» отримують лише премії, які виплачуються наприкінці року, тобто тільки «13 зарплату».

Далі звернемо увагу на питання щодо стимулювання ініціативності у колективі з боку керівництва ТОВ «Копійка-Центр» (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Оцінка працівниками ТОВ «Копійка-Центр» стимулювання керівництвом ініціативності в колективі, %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Отже, можна зробити висновок, що 24% працівників ТОВ «Копійка-Центр» вважають, що керівний склад ТОВ «Копійка-Центр» в достатній мірі

стимулює новаторство в колективі, а також вислуховує нові пропозиції працівників. При цьому більшість опитаних працівників підприємства (48%) стверджують, що їх ініціатива керівництвом схвалюється дуже рідко, а 28% респондентів впевнені, що їх ініціатива в ТОВ «Копійка-Центр» ніяким чином не стимулюється.

На наступному етапі проаналізуємо, чи задоволені працівники ТОВ «Копійка-Центр» своєю кар'єрою та просуванням по службі (рис. 2.10).

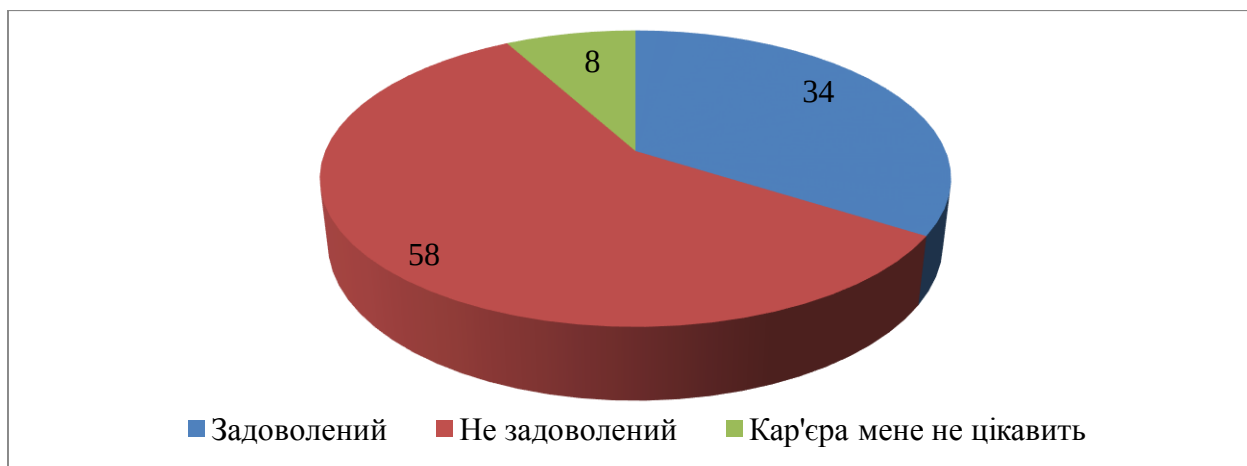


Рис. 2.10. Оцінка працівниками ТОВ «Копійка-Центр» можливості просування кар'єрними сходами, %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Результати анкетування свідчать про те, що тільки 34% опитаних працівників ТОВ «Копійка-Центр» задоволені своєю кар'єрою та просуванням по службі. Більшість співробітників підприємстві (58%) незадоволена своїм просуванням за кар'єрними сходами. При чому 8% опитаних працівників ТОВ «Копійка-Центр» стверджують, що кар'єра мене не цікавить. Можна зробити висновок, що можливості для кар'єрного зростання в ТОВ «Копійка-Центр» достатньо низькі.

Важливим аспектом оцінки ефективності мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр» є вивчення причин звільнення працівників (рис. 2.11). Наведені дані свідчать про те, що основними причинами звільнення працівників ТОВ «Копійка-Центр» є низький рівень заробітної плати (42%) та відсутність перспектив для професійного зростання (30%).



Рис. 2.11. Оцінка працівниками ТОВ «Копійка-Центр» основних причин звільнення на підприємстві, %

Джерело: складено автором за результатами опитування

При цьому, 8% працівників ТОВ «Копійка-Центр» звільняються з приводу конфлікту з керівництвом, 6% працівників – тому, що на підприємстві не розвинена система соціальних пільг, 2% працівників із-за несприятливих умов праці та 12% працівників – з інших причин (стан здоров'я, знаходження більш вигідної роботи, вихід на пенсію тощо).

Останнім питанням, яке ставилося працівникам ТОВ «Копійка-Центр» в процесі опитування, було їх ставлення до ефективності системи мотивації на підприємстві в цілому (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Оцінка працівниками ТОВ «Копійка-Центр» ефективності системи мотивації на підприємстві, %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Отже, можна зробити висновок, що тільки 26% опитаних працівників вважають, що система мотивації в ТОВ «Копійка-Центр» є достатньо ефективною. В свою чергу, 58% співробітників ТОВ «Копійка-Центр» стверджують, що існуюча система мотивування праці на підприємстві недостатньо ефективна, тобто має низьку недоліків. А 16% працівників переконані, що системи мотивації на підприємстві зовсім неефективна та вимагає трансформації відповідно до сучасних умов здійснення господарської діяльності.

У зв'язку з цим, в наступному розділі дипломної роботи будуть розроблені та економічно обгрунтовані напрями удосконалення мотивації персоналу в ТОВ «Копійка-Центр».

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КОПІЙКА-ЦЕНТР»

3.1. Оптимізація системи матеріальної мотивації персоналу на підприємстві

Оптимізація системи матеріальної мотивації персоналу в мережі супермаркетів «Копійка» має бути важливим елементом кадрової політики підприємства для забезпечення високої продуктивності праці, зниження плинності кадрів та підвищення рівня задоволеності співробітників.

Роль матеріальної зацікавленості працівників мережі супермаркетів «Копійка» обумовлена тим, що вона ламає зрівняльну систему оплати та дає можливість для професійного розвитку особистості, підвищуючи при цьому ефективність праці та особисту зацікавленість працівника в результатах своєї діяльності.

У сучасних економічних умовах оплата праці в мережі супермаркетів «Копійка» має розглядатися не як традиційна заробітна плата, а як функція інвестицій власників підприємства у трудові ресурси. Вважаємо, що система оплати праці персоналу супермаркетів «Копійка» повинна відповідати таким вимогам:

1) оплата праці працівників ТОВ «Копійка-Центр» повинна здійснюватися відповідно до якості, кількості та результатів праці та відповідати ринковій вартості робочої сили;

2) має бути наявність розробленої системи матеріальної винагороди за високі результати та особистий внесок у діяльність ТОВ «Копійка-Центр»;

3) матеріальна мотивація повинна надавати стимулюючий вплив на співробітників ТОВ «Копійка-Центр»;

4) матеріальна мотивація має забезпечувати роботодавцю в процесі господарської діяльності економічний результат, що дозволяє покрити витрати та отримати прибуток.

Враховуючи вищесказане в табл. 3.1 представимо загальні напрями оптимізації системи матеріальної мотивації персоналу на підприємстві.

Таблиця 3.1

Загальні рекомендації щодо оптимізації системи матеріальної мотивації персоналу в ТОВ «Копійка-Центр»

Рекомендація	Характеристика
Аналіз поточної системи матеріальної мотивації	– проведення аудиту існуючої системи матеріальної мотивації для виявлення її сильних і слабких сторін; – опитування працівників для розуміння їхнього ставлення до поточної системи матеріальної мотивації та визначення їх очікувань
Встановлення чітких та зрозумілих цілей	– встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часових цілей для працівників; – забезпечення прозорості у визначенні цілей та критеріїв оцінки ефективності праці
Встановлення диференційованої системи оплати праці	– встановлення конкурентоспроможної базової зарплати, яка відповідає ринковим умовам; – впровадження системи преміювання, яка залежить від досягнення встановлених цілей та показників
Застосування бонусних програм	– виплата бонусів за досягнення або перевиконання квартальних та річних планів продажів; – встановлення як індивідуальних, так і командних бонусів для стимулювання командної роботи та взаємодопомоги.
Застосування комісійних виплат	– нарахування комісійних виплат як певного відсотку від обсягу продажів, здійснених працівником; – встановлення додаткових комісійних для менеджерів за досягнення цілей відділу або магазину
Надання соціальних пакетів та додаткових пільг	– надання працівникам медичного страхування та інших медичних пільг; – впровадження пенсійних програм та програм накопичення; – фінансування професійного навчання та розвитку працівників
Гнучкий графік роботи та надання додаткових відпусток	– надання можливості гнучкого графіку роботи для підвищення балансу між роботою та особистим життям; – надавання працівникам додаткових оплачуваних відпусток за високі досягнення
Забезпечення комфортних умов праці	– інвестиції у створення комфортного та безпечного робочого середовища; – впровадження програм підтримки здоров'я, таких як відвідування спортивних клубів або заняття фітнесом
Регулярний перегляд системи мотивації	– постійний аналіз ефективності системи матеріальної мотивації та її адаптація до змін ринкових умов та очікувань працівників; – регулярне отримання зворотного зв'язку від працівників щодо системи мотивації та внесення необхідних коректив

Джерело: складено автором

Отже, оптимізація системи матеріальної мотивації персоналу в мережі універсамів «Копійка» є комплексним процесом, який включає аналіз поточної ситуації, встановлення чітких цілей, впровадження диференційованої системи оплати праці, бонусних програм, комісійних виплат, надання соціальних пакетів та додаткових пільг, визнання досягнень, забезпечення комфортних умов праці та регулярний перегляд системи мотивації. Ці заходи сприятимуть підвищенню мотивації працівників ТОВ «Копійка-Центр», їх продуктивності та лояльності, що в свою чергу позитивно вплине на загальні результати діяльності підприємства.

Далі проведемо більш детальне обґрунтування оптимізації системи матеріальної мотивації персоналу в ТОВ «Копійка-Центр».

Перший захід – це підвищення розміру заробітної плати деяким категоріям працівників мережі універсамів «Копійка», а саме продавцям-консультантам та касирам. Це пов'язано з тим, що їх заробітна плата не відповідає середній заробітній платі за цими професіями, як на ринку праці Одеської області, так і на ринку праці України в цілому (рис. 3.1).

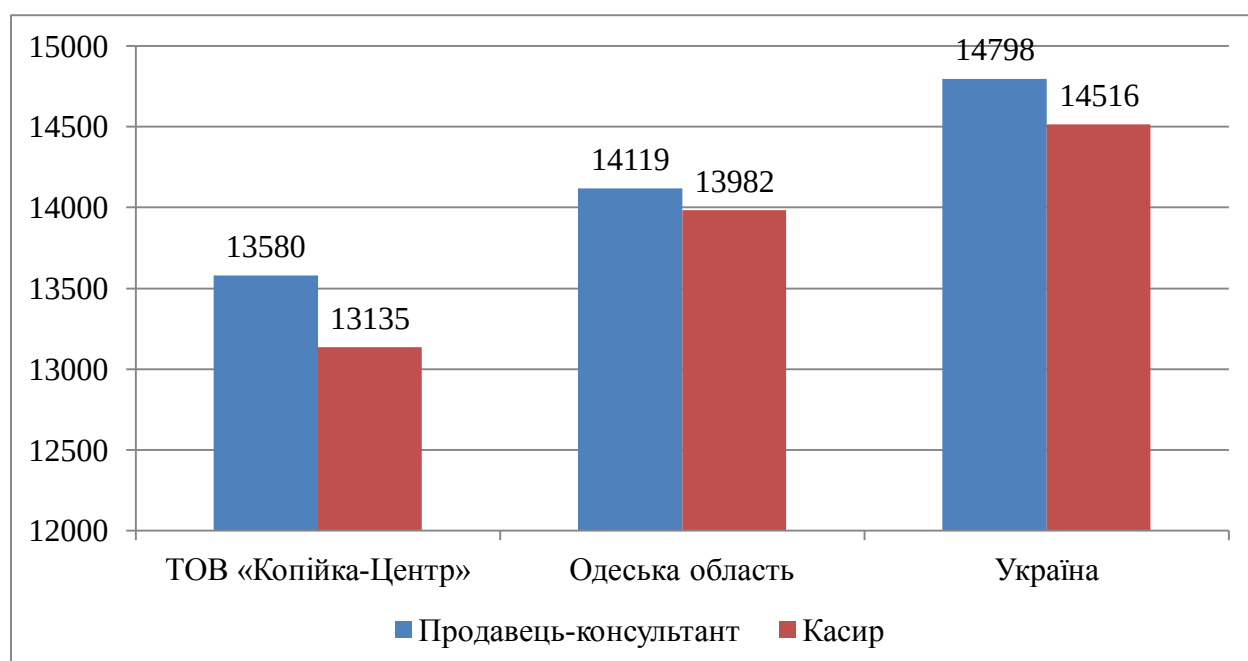


Рис. 3.1. Порівняння розміру заробітної плати працівників ТОВ «Копійка-Центр» з середнім розміром заробітної плати на ринку праці Одеської області та України станом на 2023 рік, грн.

Джерело: складено автором

Як видно з наведених даних, заробітна плата продавця-консультанта в мережі універсамів «Копійка» на 539 грн. менше, ніж у працівників цієї професії в Одеській області, та на 1218 менше, ніж у середньому по Україні. В свою чергу, заробітна плата касира в мережі універсамів «Копійка» на 847 грн. менше, ніж у аналогічних працівників в Одеській області, та на 1381 менше, ніж у середньому по Україні.

У зв'язку з цим, пропонуємо підвищити посадові оклади продавцям-консультантам та касирам мережі універсамів «Копійка» до середнього рівня заробітної плати цих професій Одеської області (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Зростання фонду оплати праці ТОВ «Копійка-Центр» за рахунок підвищення заробітної плати продавцям-консультантам та касирам

Професія	Кількість, осіб	Зростання місячної заробітної плати, тис. грн.	Планове зростання фонду оплати праці, тис. грн.	
			Місяць	Рік
Продавець-консультант	189	0,539	101,871	1222,452
Касир	326	0,847	276,122	3313,464
Всього	515	1,386	377,993	4535,916

Джерело: складено автором

З наведених даних можна зробити висновок, що фонд оплати праці ТОВ «Копійка-Центр» в плановому році зростає на 4535,916 тис. грн. за рахунок підвищення заробітної плати продавцям-консультантам на 539 грн. та касирам на 847 грн.

Другий захід щодо оптимізації системи матеріальної мотивації персоналу в ТОВ «Копійка-Центр» – це вдосконалення системи преміювання продавців-консультантів та касирів мережі універсамів «Копійка».

Вважаємо, що система преміювання цієї категорії персоналу ТОВ «Копійка-Центр» має бути заснована на трьох показниках ефективності:

- 1) зовнішній вигляд працівників;
- 2) робота працівників з покупцями;
- 3) робота працівників з товаром.

Кожен із цих показників повинен мати внутрішню градацію з декількох підпунктів. За відповідність кожному показнику нараховується премія у розмірі 200 грн.

Так, розроблена система преміювання продавців-консультантів представлена у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Запропонована методика оцінка ефективності трудової діяльності продавців-консультантів ТОВ «Копійка-Центр» для розрахунку премії

№	Показники	Відповідність показнику («+»; «-»)
1.	Показники ефективності зовнішнього вигляду	
1.1.	Скромний макіяж, відсутність пірсингу на обличчі, відсутність видимих татуювань	
1.2.	Акуратний манікюр, відсутність довгих нігтів, допускається використання лаку для нігтів пастельних відтінків, чисті та доглянуті руки	
1.3.	Чисте зібране волосся природного кольору	
1.4.	Чистий робочий одяг, чисті манжети, відсутність дефектів одягу, приємний запах, допускається розумне використання парфумів	
1.5.	Чисте взуття не яскравих кольорів із закритим «шкарпеткою»	
2.	Ефективність у роботі з покупцями при виборі товару	
2.1.	Етика спілкування, доброзичлива посмішка	
2.2.	Вміння побудувати розмову	
2.3.	Вміння працювати з сумнівами та запереченнями покупців	
2.4.	Вміння завершити продаж	
2.5.	Вміння делікатно попрощатися з покупцем	
3.	Ефективність у роботі з товаром	
3.1.	Знання товару	
3.2.	Знання властивостей товару та ефекту його використання	
3.3.	Здатність орієнтуватися на полицному просторі	
3.4.	Здатність орієнтуватися на складі товарів	
3.5.	Робота з термінами придатності товарів	

Джерело: складено автором

Слід відзначити, що максимальна місячна премія продавця-консультанта за умови відповідності всім показникам може становити: $200 \cdot 15 = 3000$ грн.

При цьому, розроблена система преміювання продавців-консультантів

включає у собі диференціацію оплати плати між досвідченими продавцями-консультантами та початківцями у пункті ефективності роботи з товаром. Результат з цього пункту обчислюється за наслідками проведення атестації. Новому співробітнику знадобиться більша кількість часу, щоб відповідати потрібним чином за показником «Ефективність у роботі з товаром», тому премія за вказаним показником на початковому етапі роботи нових продавців-консультантів не нараховуватиметься.

В свою чергу, преміальна система для касирів має базуватися на їх швидкості обслуговування покупців, вона представлена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Запропонована методика оцінка ефективності трудової діяльності
касирів ТОВ «Копійка-Центр» для розрахунку премії

№	Показники	Відповідність показнику («+»; «-»)
1.	Показники ефективності зовнішнього вигляду	
1.1.	Скромний макіяж, відсутність пірсингу на обличчі, відсутність видимих татуювань, чисте зібране волосся природного кольору	
1.2.	Акуратний манікюр, відсутність довгих нігтів, допускається використання лаку для нігтів пастельних відтінків, чисті та доглянуті руки	
1.3.	Чистий робочий одяг, чисті манжети, відсутність дефектів одягу, приємний запах, допускається розумне використання парфумів	
2.	Ефективність обслуговування покупців	
2.1.	Етика спілкування, доброзичлива посмішка	
2.2.	Знання особливостей обслуговування дисконтних та подарункових карток, інформування покупців про їх умови	
2.3.	Швидкість обслуговування (перевіряється за кількістю чеків за день)	
3.	Ефективність робочого місця	
3.1.	Порядок на робочому місці (чистота, відсутність зайвих паперів та особистих предметів)	
3.2.	Наявність на робочому місці достатньої кількості пакувальних пакетів	
3.3.	Наявність на робочому місці дисконтних та подарункових карток	

Джерело: складено автором

Слід відзначити, що максимальна місячна премія касира мережі універсамів «Копійка» за умови відповідності всім показникам може

становити: $200 \cdot 9 = 1800$ грн.

При цьому, у разі одноразової невідповідності показникам ефективності, співробітник ТОВ «Копійка-Центр» позбавляється 50% премії за відповідний пункт, а вдруге – 100% премії. Наступного разу премію за цей показник буде нараховано лише після 15 відпрацьованих змін за умови відсутності претензій у менеджера з персоналу.

Відповідальним за контроль відповідності продавців-консультантів та касирів показникам ефективності їх праці повинен бути керівник (менеджер) роздрібної точки (універсаму). При цьому директор (керуючий) універсаму може вносити коригування за своїм розсудом. В свою чергу менеджер з роботи з персоналом мережі універсамів «Копійка» може здійснювати виїзні перевірки у роздрібні точки (універсами) з метою контролю.

Необхідно підкреслити, що вдосконалення системи преміювання продавців-консультантів та касирів мережі універсамів «Копійка» вимагатиме збільшення фонду оплати праці в плановому році (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Зростання фонду оплати праці ТОВ «Копійка-Центр» за рахунок впровадження системи преміювання персоналу торговельної мережі

Професія	Кількість, осіб	Планований відсоток премійованих осіб, %	Максимальний розмір премії, тис. грн.	Планове зростання фонду оплати праці, тис. грн.	
				Місяць	Рік
Продавець-консультант	189	20	3	113,4	1360,8
Касир	326	26	1,8	152,568	1830,816
Всього	515	—	—	265,968	3191,616

Джерело: складено автором

З наведених даних можна зробити висновок, що за рахунок впровадження системи преміювання персоналу торговельної мережі «Копійка» фонд оплати праці ТОВ «Копійка-Центр» в плановому році зросте на 3191,616 тис. грн. за рахунок преміювання 20% продавців-консультантів у розмірі 3 тис. грн та преміювання 26% касирів у розмірі 1,8 тис. грн.

Введення нової системи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр» потребує розробки локальних документів, які мають відображати інформацію про оплату праці, розробку графіка впровадження, кадрове оформлення документів співробітників, пов'язане з переведенням на іншу систему оплати праці, моральну підготовку самих працівників та перебудову системи розрахунку заробітної плати у програмному забезпеченні підприємства. Інформацію про зміну системи оплати праці продавців-консультантів та касирів ТОВ «Копійка-Центр» слід зафіксувати у положенні про оплату праці, колективному договорі та штатному розкладі підприємства, куди слід вписати нові розміри посадових окладів. Також необхідно розробити нове положення про преміювання персоналу ТОВ «Копійка-Центр». Всі зміни в локальних документи слід проводити виходячи з наказу генерального директора.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «Копійка-Центр»

Удосконалення нематеріального стимулювання персоналу в мережі універсамів «Копійка» є важливим для підвищення мотивації праці, рівня задоволеності працівників і зниження плинності кадрів. Нематеріальні стимули можуть значно вплинути на продуктивність та лояльність працівників, створюючи позитивну робочу атмосферу.

Вважаємо, що керівництву ТОВ «Копійка-Центр» при удосконаленні системи нематеріального стимулювання потрібно враховувати досвід мотивації працівників на аналогічних українських та зарубіжних підприємствах оптово-роздрібної торгівлі. Сьогодні багато вітчизняних керівників при формуванні власної системи стимулювання персоналу орієнтуються на успішний досвід у цій сфері. У зв'язку з цим, розглянемо основні напрями нематеріальної мотивації працівників на торговельних підприємствах (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Напрями нематеріального стимулювання персоналу на підприємствах
оптово-роздрібної торгівлі

Вид мотивації	Характеристика
Визнання та нагородження	– регулярне визнання досягнень працівників під час зборів або на корпоративних заходах (наприклад, нагорода «Працівник місяця» з фотографією на дошці пошани); – написання персональних листів подяки працівникам від керівництва
Кар'єрний розвиток та навчання	– організація для працівників професійних тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації; – програми наставництва, де досвідчені працівники діляться знаннями з молодими співробітниками
Гнучкий графік роботи	– можливість працювати в гнучкому графіку, що дозволяє працівникам регулювати свій робочий час; – надання можливості працювати з дому або віддалено кілька днів на тиждень, що стало особливо популярним після пандемії COVID-19
Підтримка здоров'я та добробуту	– програми, які сприяють здоровому способу життя працівників, такі як абонементи до спортзалів, заняття фітнесом або йогою; – організація регулярних медичних обстежень працівників та надання консультацій з питань здоров'я
Корпоративні заходи	– організація святкових вечірок, тимбілдінг заходів та виїздів на природу; – участь у волонтерських проектах та корпоративних соціальних відповідальних ініціативах
Залучення працівників до прийняття рішень	– регулярне проведення опитувань та анкетування працівників для отримання їхньої думки щодо різних аспектів роботи; – заохочення працівників подавати ідеї та пропозиції щодо покращення роботи компанії
Удосконалення робочого середовища та умов праці	– забезпечення ергономічних робочих місць, хорошого освітлення та вентиляції; – облаштування офісних просторів з зонами для відпочинку та співпраці
Встановлення балансу між роботою та особистим життям	– заохочення працівників до збереження балансу між роботою та особистим життям; – надання додаткових днів відпустки для особистих потреб або відпочинку
Участь працівників у розвитку компанії	– залучення працівників до участі в інноваційних проектах та ініціативах; – включення працівників підприємства у процес стратегічного планування
Соціальні пакети та пільги	– надання працівникам додаткових пільг, таких як страхування життя, знижки на продукцію компанії та транспортні пільги; – додаткові пільги у вигляді оплачуваних відпусток та соціального забезпечення

Джерело: складено автором

Отже, нематеріальне стимулювання персоналу на підприємствах оптово-роздрібної торгівлі охоплює широкий спектр заходів, які сприяють підвищенню мотивації, залученості та задоволеності працівників. Використання таких методів стимулювання дозволяє створити позитивну робочу атмосферу, підвищити продуктивність працівників та знизити плинність кадрів. При цьому, важливо враховувати особливості та потреби працівників при розробці програм нематеріального стимулювання, що дозволить досягти найкращих результатів.

Беручи до уваги розглянуті напрями нематеріального стимулювання персоналу, вважаємо, що в практичній роботі з управління персоналом в ТОВ «Копійка-Центр» доцільно використовувати наступні види нематеріального стимулювання його праці (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Запропоновані види нематеріального стимулювання праці персоналу ТОВ «Копійка-Центр»

Джерело: складено автором

Далі розглянемо більш детально кожен запропонований вид нематеріальної мотивації праці персоналу мережі супермаркетів «Копійка».

1. Кар'єрне зростання та розвиток персоналу.

Слід відзначити, що кар'єрне зростання працівників ТОВ «Копійка-Центр» є важливим аспектом розвитку персоналу, що сприяє підвищенню їхньої мотивації, залученості та продуктивності. Для забезпечення ефективного кар'єрного зростання необхідно створити чітку та прозору систему, яка дозволяє працівникам бачити свої перспективи та розуміти, які кроки потрібно зробити для досягнення своїх цілей.

Вважаємо, що службове просування в ТОВ «Копійка-Центр» повинне

відбуватися не лише тоді, коли з'являється вакансія на підприємстві, а плановірно та організовано. Для того, щоб спланувати кар'єрний ріст персоналу ТОВ «Копійка-Центр», перш за все потрібно вивчити дані працівників, які дають можливість займати вищі посади, а саме: вік; освіту; рівень кваліфікації; стаж роботи; результати праці. Якщо працівники ТОВ «Копійка-Центр» за цими критеріями відповідають встановленим вимогам, то необхідно провести їх соціально-психологічну оцінку. Шляхом анкетування, психологічного тестування потрібно визначити бажання працівників ТОВ «Копійка-Центр» займати вищу посаду та їх психологічні характеристики (рівень розвитку аналітичних, логічних та інтелектуальних здібностей, схильність до лідерства, емоційна стабільність, самоконтроль, стресостійкість, комунікативні та організаторські здібності), які необхідні для роботи на керівних посадах.

Крім того в ТОВ «Копійка-Центр» доцільно вивчити поведінкові характеристики працівників шляхом опитування співробітників. Для працівників, які успішно пройшли оцінювання, необхідно скласти кар'єрні карти. Вони повинні охоплювати перелік посад, проранжованих у порядку зростання, які працівники можуть послідовно займати, а також необхідні стажування, підвищення кваліфікації. Відповідно до розроблених індивідуальних планів працівники повинні пройти підвищення кваліфікації, стажування, навчання на робочому місці. Після закінчення навчання потрібно провести атестацію працівників відповідно до кар'єрних карт. Працівники ТОВ «Копійка-Центр», які успішно пройшли атестацію, зможуть отримати право на зайняття вищих посад.

Також можна рекомендувати здійснювати в ТОВ «Копійка-Центр» ротацию посад, що дозволяють працівникам змінювати відділи або обов'язки для набуття різноманітного досвіду та розвитку нових навичок.

В свою чергу, менеджери та керівники ТОВ «Копійка-Центр» повинні удосконалити свої знання щодо основ управління, лідерства, мотивації та ефективної комунікації.

В плановому році на організацію заходів з кар'єрного зростання працівників (курси з підвищення кваліфікація, участь у тренінгах та семінарах тощо) керівництво ТОВ «Копійка-Центр» планує виділити 650,5 тис. грн.

2. Визнання за добре виконану роботу.

Цей захід є потужним інструментом мотивації, який сприяє підвищенню задоволеності працівників, їхній залученості та продуктивності. Правильно організоване визнання допоможе працівникам ТОВ «Копійка-Центр» відчувати себе цінними та важливими членами команди.

Слід підкреслити, що визнання за добре виконану роботу може бути як офіційним, так і неофіційним. В ТОВ «Копійка-Центр» можна використовувати формальні приводи (збори, наради, корпоративні заходи тощо), коли треба відзначити якість роботи, її цінність, конкретний внесок окремого співробітника або всього колективу. Так, в ТОВ «Копійка-Центр» доцільно застосувати набір заохочень, починаючи з найпростішого: керівник обходить робочі місця і висловлює подяку окремим працівникам. Заслуги у досягненні якості виконаних робіт можна відзначати і в ході спеціально організованих корпоративів або вечірок.

В ТОВ «Копійка-Центр» можна використовувати і більш офіційну церемонію роздачі нагород, коли їх отримують ті, хто домігся найвищої якості на своїх ділянках роботи: наприклад, працівникам вручаються медалі, подарункові комплекти авторучок, їх імена вивішують при вході в універсам. Для багатьох працівників ТОВ «Копійка-Центр» важливо, коли їх ім'я називають перед всім колективом, дякують за високі результати в роботі, публічно вручають отримані ними нагороди. Така практика надасть працівникам ТОВ «Копійка-Центр» заслужене визнання і підтримає твердження підприємства про те, що якісна та продуктивна праця буде нагороджена.

3. Програма «Працівник місяця».

Така програма може виступати ефективним інструментом для мотивації

співробітників ТОВ «Копійка-Центр» і визнання їхніх досягнень. Вона буде сприяти підвищенню продуктивності, залученості та лояльності працівників.

В рамках цієї програми пропонується на виході з універсамів мережі «Копійка» помістити магнітну дошку з фотографіями співробітників та магнітні кнопки. При виході з супермаркету, покупець може поставити кнопку під фотографією продавця-консультанта чи касира, якщо йому сподобався рівень обслуговування. За результатами місяця, на тій самій магнітній дошці буде визначено найкращого працівника супермаркету. При цьому, думка покупців повинна зіставлятися із ключовими показниками ефективності працівників універсаму.

В плановому році на закупівлю магнітних дошок, магнітних кнопок та виготовлення фотографій кращих працівників мережі супермаркетів «Копійка» керівництво підприємства планує виділити 20,5 тис. грн.

4. Використання символів статусу.

Даний вид нематеріальної мотивації може бути ефективним інструментом, який допоможе підвищити залученість, продуктивність та задоволеність роботою працівників ТОВ «Копійка-Центр». Символи статусу можуть включати різні нематеріальні елементи, які вказують на визнання досягнень працівника і його важливість для компанії.

До цієї категорії нематеріальної мотивації можна віднести: надання службового автомобіля; поліпшення умов праці; пропозицію брати участь у більш цікавій роботі; можливість використання товарів підприємства для власних цілей; окремий кабінет; табличка на дверях із зазначенням прізвища співробітника; додаткове обладнання тощо.

В плановому році на закупівлю та використання символів статусу керівництво ТОВ «Копійка-Центр» планує виділити 250,5 тис. грн.

5. Організація корпоративних заходів.

Це важливий вид нематеріальної мотивації, який сприяє підвищенню залученості працівників, зміцненню командного духу та формуванню позитивної корпоративної культури. Для працівників ТОВ «Копійка-Центр»

корпоративні заходи можуть бути особливо ефективними, оскільки вони надають можливість розслабитися, взаємодіяти з колегами в неформальній обстановці та відчувати себе частиною великої команди.

Для ТОВ «Копійка-Центр» можна рекомендувати наступні типи корпоративних заходів: організація святкових вечірок на честь Нового року, Різдва, Дня народження компанії або інших значущих подій; проведення заходів, спрямованих на зміцнення командного духу, таких як спортивні змагання, квести, командні ігри або виїзди на природу; проведення навчальних заходів, які допомагають працівникам підвищити свою кваліфікацію та розвинути нові навички; організація участі працівників у волонтерських акціях, благодійних заходах та соціальних проектах; відвідування концертів, театрів, кінотеатрів або організація тематичних вечірок. Важливо ретельно планувати та організовувати ці заходи, враховуючи потреби та побажання працівників, щоб досягти максимального ефекту.

В плановому році на організацію та проведення корпоративних заходів керівництво ТОВ «Копійка-Центр» планує виділити 540,5 тис. грн.

Отже, можна стверджувати, що в сучасних нестабільних фінансових умовах актуальним для ТОВ «Копійка-Центр» є застосування саме нематеріального стимулювання персоналу, яке дозволяє утримувати високий рівень продуктивності та якості праці і, водночас з цим, економити витрати на оплату праці.

3.3. Ефективність розроблених мотиваційних заходів

З метою визначення економічних результатів запропонованих заходів з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр» необхідно порівняти понесені витрати на ці заходи з прогнозним додатковим доходом, отриманим від їх практичної реалізації. Представимо в табл. 3.6 вартість реалізації заходів з покращення мотивації в ТОВ «Копійка-Центр».

Таблиця 3.6

Витрати на впровадження заходів з удосконалення мотивації персоналу
ТОВ «Копійка-Центр»

Заходи	Сума, тис. грн.
Матеріальна мотивація	
1. Підвищення заробітної плати продавцям-консультантам та касирам.	4535,916
2. Впровадження системи преміювання персоналу торговельної мережі	3191,616
Нематеріальна мотивація	
1. Кар'єрне зростання та розвиток персоналу (курси з підвищення кваліфікація, участь у тренінгах та семінарах тощо)	650,5
2. Визнання за добре виконану роботу	0
3. Програма «Працівник місяця»	20,5
4. Використання символів статусу	250,5
5. Організація корпоративних заходів	540,5
Всього	9189,532

Джерело: складено автором

З наведених даних видно, що в плановому році витрати на удосконалення мотивації персоналу мережі супермаркетів «Копійка-Центр» становитимуть 9189,532 тис. грн.

Планується, що в результаті удосконалення системи матеріального стимулювання праці за рахунок підвищення суми заробітної плати, додаткових виплат та премій, в плановому році валовий прибуток «Копійка-Центр» зросте на 2,5%, що в грошовому еквіваленті становитиме: $410274 \cdot 0,025 = 10256,85$ тис. грн.

В свою чергу, за рахунок удосконалення системи нематеріального стимулювання праці очікується, що в плановому році валовий прибуток «Копійка-Центр» зросте на 1,5%, що в грошовому еквіваленті складе: $410274 \cdot 0,015 = 6154,11$ тис. грн.

В цілому за рахунок впровадження всіх заходів з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр» в плановому році зростання обсягу валового прибутку підприємства становитиме: $10256,85 + 6154,11 = 16410,96$ тис. грн.

Результати проведених розрахунків представимо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Копійка-Центр»
за рахунок впровадження заходів з удосконалення мотивації персоналу

№	Показники	Базовий рік	Планований рік	Зміна	
				Абсолютна, тис. грн.	Відносна, %
1	Фонд оплати праці, тис. грн.	305368,0	313095,53	7727,53	2,53
2	Валовий прибуток підприємства, тис. грн.	410274,0	439518,96	16410,96	4,0

Джерело: складено автором

Далі розрахуємо економічну ефективність розроблених заходів з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр» за формулою:

$$E = D - B \quad (3.1)$$

де D – додаткові доходи (збільшення валового прибутку підприємства),

B – додаткові витрати (збільшення фонду оплати праці та витрати на нематеріальну мотивацію).

$$E = 16410,96 - 9189,53 = 7221,43 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, можна зробити висновок, що після впровадження розроблених заходів з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр» підвищиться ефективність господарської діяльності суб'єкта господарювання. Так, фонд заробітної плати зросте на 7727,53 тис. грн. (2,53%), обсяг валового прибутку підприємства підвищиться на 16410,96 тис. грн. (4%). При цьому чистий економічний ефект від практичної реалізації розроблених мотиваційних заходів становитиме 7221,43 тис. грн.

Слід відзначити, що впровадження розроблених мотиваційних заходів на підприємстві ТОВ «Копійка-Центр» може мати крім економічного ефекту, також значний соціальний ефект, який проявляється як всередині компанії, так і на рівні суспільства. На рис. 3.3 наведений перелік основних соціальних ефектів від реалізації заходів з удосконалення мотивації персоналу досліджуваного суб'єкта господарювання.

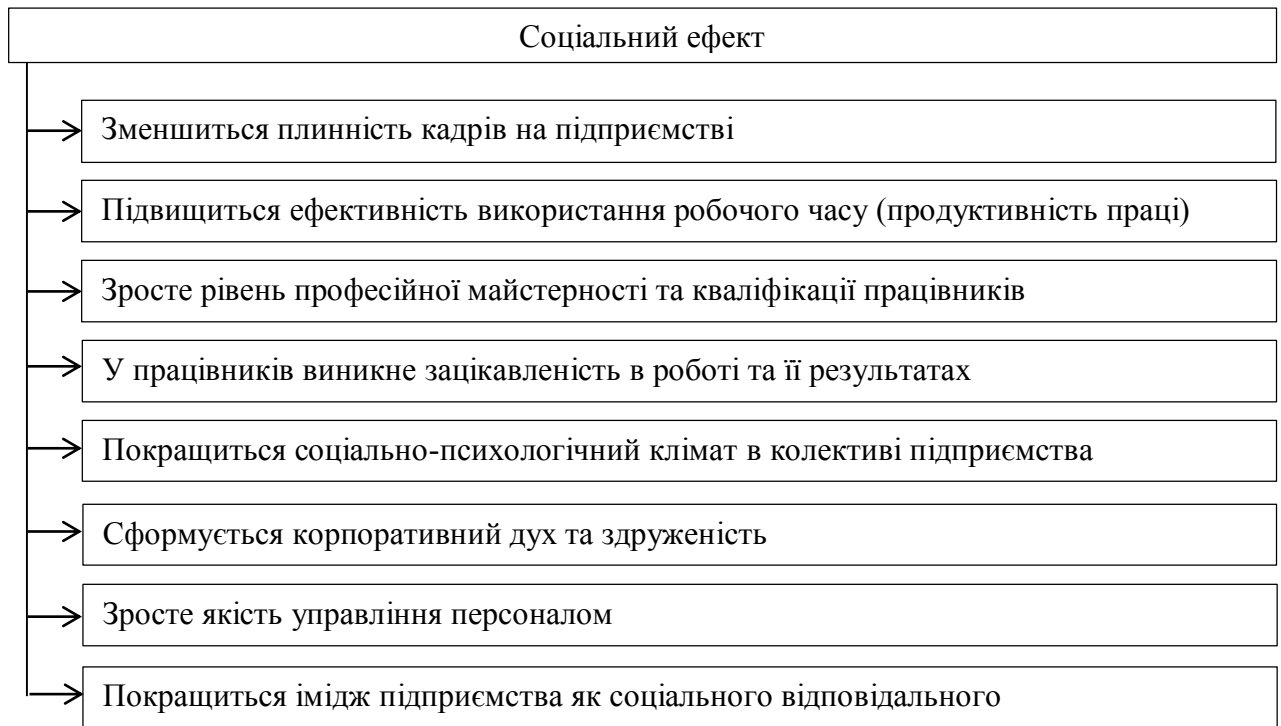


Рис. 3.3. Соціальний ефект від впровадження заходів з удосконалення мотивації персоналу в ТОВ «Копійка-Центр»

Отже, можна стверджувати, що впровадження мотиваційних заходів в ТОВ «Копійка-Центр» буде мати значний соціальний ефект, який позитивно вплине на працівників та компанію в цілому. Покращення якості життя працівників, розвиток їхніх професійних навичок, зміцнення командного духу, зниження плинності кадрів, підвищення репутації мережі супермаркетів «Копійка», соціальна відповідальність та підвищення продуктивності є ключовими аспектами, що роблять мотиваційні заходи важливим елементом успішного розвитку ТОВ «Копійка-Центр».

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок, можна зробити наступні висновки.

1. Мотивація персоналу – це процес стимулювання працівників до високої ефективності праці та досягнення цілей підприємства через задоволення їхніх індивідуальних потреб та очікувань. Основними завдання мотивації персоналу підприємства є: підвищення продуктивності праці, залучення та утримання працівників, мінімізація плинності персоналу, сприяння розвитку персоналу, покращення морального духу, формування корпоративної культури, адаптація до змін, стимулювання інновацій та креативності. До ключових методів мотивації персоналу слід віднести: економічні, соціально-психологічні та організаційно-адміністративні. Складовими елементами ефективної мотивації персоналу є матеріальна мотивація, нематеріальне стимулювання, штрафи і покарання.

2. Основні теорії мотивації персоналу організації можна поділити на дві великі групи: змістовні теорії, що спираються на дослідження людських потреб, які є головними мотивами поведінки та діяльності працівників (теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія потреб Мак-Клелланда, двофакторна теорія потреб Герцберга, теорія потреб Альдерфера), а також процесуальні теорії, які ґрунтуються на тому, що поведінка працівників визначається сприйняттям та очікуваннями, пов'язаними з конкретною ситуацією (теорія очікувань Врума, теорія справедливості Адамса, теорія мотивації Портера-Лоулера, теорія мотивації X-Y-Z).

3. Методика оцінки ефективності мотивації в управлінні персоналом включає дві групи методів: оцінка в якісних показниках (соціальна ефективність) та оцінка вимірюваними кількісними результатами (економічна ефективність). Соціальна ефективність мотивації визначає ступінь використання потенційних можливостей працівника та трудового колективу, успішність вирішення завдань соціального розвитку колективу, ступінь задоволеності персоналу різними аспектами праці. Економічна

ефективність мотивації праці персоналу передбачає розрахунок: економічних трудових показників; показників руху персоналу; показників освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу; показників організації умов праці та показників соціально-психологічного клімату.

4. ТОВ «Копійка-Центр» – це провідна мережа універсамів на півдні України із широким вибором найнеобхідніших продуктів харчування та непродовольчих товарів за привабливими цінами. Поряд із продажем товарів роздрібна торговельна мережа «Копійка» займається виробництвом продуктів харчування під власними торговими марками. За 2021-2023 роки обсяг чистого прибутку ТОВ «Копійка-Центр» зменшився, що свідчить про погіршення ефективності господарської діяльності підприємства. Проведений аналіз динаміку руху робочої сили в ТОВ «Копійка-Центр» за 2021-2023 роки дає змогу стверджувати про погіршення ситуації в 2022 році та її подальше покращення в 2023 році. Не дивлячись на військові дії в Україні, ТОВ «Копійка-Центр» в 2023 році стабілізувало плинність кадрів та стало більш ефективно використовувати свій кадровий потенціал.

5. Мотиваційна політика в ТОВ «Копійка-Центр» – це система методів та інструментів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства та результативної роботи. Вона включає такі основні елементи, як: матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу, організацію комфортних умов праці, а також формування корпоративної культури. На даний момент часу в ТОВ «Копійка-Центр» мало уваги приділяється нефінансовим заходам мотивації персоналу, при цьому матеріальні стимули до продуктивної праці знаходяться на низькому рівні.

6. Проведена оцінка ефективності мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр» засобами анкетування працівників підприємства показала, що для них: мотивація відіграє важливу роль в процесі трудової діяльності; найбільш значущим фактором, який стимулює їх до ефективної праці, виступає гідна оплата праці; ініціатива працівників керівництвом схвалюється дуже рідко; основна частина працівників незадоволена своїм просуванням за кар'єрними

сходами; основними причинами звільнення працівників є низький рівень заробітної плати та відсутність перспектив для професійного зростання; існуюча система мотивування праці на підприємстві недостатньо ефективна, має низьку надоліків та вимагає удосконалення.

7. З метою оптимізації системи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр» рекомендовано: проводити аналіз поточної системи стимулювання працівників; встановлювати персоналу чіткі та зрозумілі цілі; застосовувати диференційовану систему оплати праці, бонусні програми та комісійні виплати; надавати працівникам соціальні пакети та додаткові пільги та відпустки; застосовувати гнучкий графік роботи та забезпечити комфортні умов праці. В роботі обґрунтована концепція оптимізації системи матеріальної мотивації персоналу в ТОВ «Копійка-Центр», яка включає два напрями. Перший напрям – це підвищення розміру заробітної плати продавцям-консультантам та касирам мережі універсамів «Копійка», скільки вона не відповідає середньому розміру заробітної плати за цими професіями на ринку праці. Другий напрям – це вдосконалення системи преміювання продавців-консультантів та касирів мережі універсамів «Копійка», яка має бути заснована на трьох показниках ефективності: зовнішній вигляд працівників, їх робота з покупцями та їх робота з товаром.

8. Щодо удосконалення нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «Копійка-Центр», то підприємству рекомендовано застосовувати в кадровій політиці наступні види нематеріальних стимулів: кар'єрне зростання та розвиток персоналу; визнання працівників за добре виконану роботу; впровадження програми «Кращий працівник місяця»; використання символів статусу; організація корпоративних заходів. Ці заходи дозволять утримувати високий рівень продуктивності та якості праці і, водночас з цим, економити витрати на оплату праці.

9. Проведені розрахунки свідчать про соціально-економічну ефективність розроблених заходів з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр». Так, в плановому році фонд оплати праці зросте на 7727,53

тис. грн. (2,53%), а обсяг валового прибутку підприємства підвищиться на 16410,96 тис. грн. (4%). При цьому чистий економічний ефект від практичної реалізації розроблених мотиваційних заходів становитиме 7221,43 тис. грн. Можна стверджувати, що реалізація запропонованих заходів дозволить покращити соціально-трудові відносини на підприємстві та підвищити ефективність господарської діяльності ТОВ «Копійка-Центр».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук І. П. Емпіричне дослідження особливостей професійної мотивації персоналу у сфері обслуговування. *Габітус*. 2022. Вип. 40. С. 155-160.
2. Бала В. В., Мацак А. Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Економічний форум*. 2015. № 3. С. 136-144.
3. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. Вип. 4(1). С. 119-126.
4. Бойченко А. А., Шмиголь Н. М., Гальцова О. Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5. С. 44-50.
5. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Харків: ХНУМГ, 2021. 111 с.
6. Гапєєва О. М., Скакун В. В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України*. 2021. Вип. 2. С. 20-26.
7. Гончар В. В. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2017. Вип. 33. С. 101-108.
8. Грінько І. М. Оцінка ефективності імплементації методів мотивації праці в системі управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. Т. 1 (180). № 5. С. 102-105.
9. Демидова М. М. Методична оцінка ефективності мотивації праці та задоволеності потреб працівників агропідприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. - № 7-8. С. 101-106.
10. Закладній О. А., Майборода Е. А. Особливості мотивації праці на

- сучасному підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2017. №4. С. 126-130.
11. Інформація про ТОВ «Копійка-Центр». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37678707/
 12. Кихтюк О. В. Роль мотиваційних чинників в організаційній поведінці: теоретико-методологічний аналіз. *Психологічні перспективи*. 2019. Вип. 33. С. 152-162.
 13. Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. 2019. Вип. 1. С. 44-47.
 14. Ковальчук О. А., Ситнік О. Д. Мотиваційний процес персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 1. С. 32-36.
 15. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. №7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_7_20 (дата звернення: 03.04.2024).
 16. Колот А. М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. 2019. № 64. С. 32-39.
 17. Кушнерик О. В. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства. *Ринок цінних паперів України*. 2018. № 3-4. С. 33-37.
 18. Литвиненко А. О., Тимошенко О. Ю., Шевченко Є. С. Трансформація мотиваційної моделі Маслоу в умовах економічної кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 112-118.
 19. Марченко О. І., Вощула К. О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2022. № 11. С. 12-16.
 20. Масленкова Б. І., Родіна Є. Є. Змістовні та процесуальні теорії мотивації праці. *Інноваційні наукові дослідження*. 2022. Вип. 11. С. 85-93.
 21. Маслова С. О., Кононюк К. Є. Мотивація як фактор ефективності праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2018.

№ 2. С. 85-89.

- 22.Мережа Копійка. URL: <https://allretail.ua/networks/merezhha-kopiyka-1>
- 23.Нашиванко А. Я., Стільник В. В. Мотивація та стимулювання трудової діяльності персоналу сільськогосподарського підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 9(2). С. 501-505.
- 24.Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Лебединець Л. Є. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 439-446.
- 25.Офіційний сайт мережі супермаркетів «Копійка». URL: <http://koreyka.com.ua>
- 26.Петряєв О. О., Дяченко Ю. І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2021. № 11(2). С. 21-30.
- 27.Писаренко С. В., Ващенко С. С., Мороз М. В. Зарубіжні моделі мотивації персоналу та можливість їх застосування в Україні. *Вісник Одеського національного університету*. 2019. Т. 24. Вип. 4. С. 72-75.
- 28.Подшивайлов Ф. М. Теоретико-методологічні засади визначення поняття мотиваційної сфери особистості. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2015. № 10. С. 19-23.
- 29.Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_76 (дата звернення: 02.04.2024).
- 30.Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48.
- 31.Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. Вип. 3. С. 47-63.
- 32.Симоненко М. М. Трансформація сучасних моделей мотивації трудового потенціалу. *Влада та управління*. 2021. № 4 (57). С. 73-81.
- 33.Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний*

- простір*. 2021. № 169. С. 84-91.
- 34.Тимченко О. І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_58 (дата звернення: 02.04.2024).
 - 35.Товариство з обмеженою відповідальністю «Копійка-Центр». URL: <https://opendatabot.ua/c/37678707>
 - 36.Торгівельна марка «Копійка» (Хороші сусіди!). URL: https://www.instagram.com/kopiyka_tm/
 - 37.Торгова мережа «Копійка». URL: <https://www.facebook.com/koreyka.com.ua>
 - 38.Фединець Н. І., Коцупей В. М. Мотиваційна складова управління поведінкою персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. № 10(1). С. 110-115.
 - 39.Федуняк І. О., Гурська І. С., Габор В. С. Вплив соціально-економічних чинників на мотивацію персоналу аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 23. С. 32-37.
 - 40.Фурман Д. Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18 (дата звернення: 01.04.2024).
 - 41.Хорунжак Н. О. Формалізація моделі мотивації працівників і оцінки її ефективності. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. Вип. 1 С. 85-97.
 - 42.Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1. С. 87-91.
 - 43.Шпекторенко І. В. Особливості використання класифікації потреб К. Альдерфера у професійній діяльності у сфері публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 4. С. 390-396.
 - 44.Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С. 78-83.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінки ефективності мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр»

Шановні співробітники ТОВ «Копійка-Центр»! Просимо Вас взяти участь в анкетуванні з метою виявлення ефективності системи управління мотивацією персоналу на підприємстві.

Питання №1. Яке значення для Вас має мотивація в процесі виконання роботи?

1. Відіграє важливу роль.
2. Не впливає на процес виконання роботи.
3. У будь-якому випадку я виконую роботу однаково.

Питання №2. Який фактор із наведених нижче найбільше впливає на Вашу мотивацію до праці?

1. Гідна оплата праці.
2. Можливість кар'єрного зростання.
3. Сприятливі умови праці.
4. Сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі.
5. Підтримка ініціативності, самостійності у робочому процесі.
6. Участь у розвитку підприємства.

Питання №3. Які із видів мотивації праці застосовуються на підприємстві?

1. Премії, матеріальна винагорода, бонуси.
2. Доплати за стаж роботи.
3. Навчання (курси, тренінги, семінари)
4. Страхування (медичне, пенсійне, лайф)
5. Безкоштовні обіди
6. Оплата за проїзд (проїзний, розвезення, обслуговування автомобіля)
7. Корпоративні свята.

8. Безкоштовна чи часткова оплата путівок.
9. Позики працівникам
10. Внутрішньо-організаційні грамоти, заохочення (конкурс кращого працівника фірми)

Питання №4. Чи існують на підприємстві додаткові бонуси, премії та заохочення?

1. Існують та залежать від кінцевого результату.
2. Фіксована оплата праці.
3. Виплачуються лише премії наприкінці року.

Питання №5. Чи стимулюється з боку керівництва ініціативність у колективі?

1. Стимулюється новаторство, нові пропозиції працівників.
2. Ініціатива схвалюється дуже рідко.
3. Ініціатива не стимулюється.

Питання №6. Чи задоволені Ви своєю кар'єрою, просуванням по службі?

1. Задоволений.
2. Незадоволений.
3. Кар'єра мене не цікавить.

Питання №7. Які основні причини звільнення на підприємстві:

1. Не влаштовує заробітна плата.
2. Конфлікт із керівництвом.
3. Немає перспектив для професійного зростання.
4. На підприємстві не розвинена система соціальних пільг.
5. Неприятливі умови праці.
6. Інші причини.

Питання №8. Наскільки ефективна система мотивації на підприємстві?

1. Ефективна.
2. Недостатньо ефективна (має низьку надоліків).
3. Зовсім неефективна.