

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «Формування механізму системи мотивації персоналу
підприємства»**
ШИФР КРМ. МІЛ. 1.433-03.1.16

Здобувач Владислав ЧЕРНЯВСЬКИЙ

Керівник к.е.н., доц. Марія ПАНЧЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 11.12. 2023 р., протокол № 6

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2023 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ
І МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г.Е. Вейнштейна**

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Другий (магістр)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри МіЛ

_____ (підпис)

“ ___ ” ____ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА ЗДОБУВАЧА**

Владислав ЧЕРНЯВСЬКИЙ

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Формування механізму системи мотивації персоналу підприємства» затвердженою наказом по університету від 23.08.2023 р. № №433-03

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 06.12.2023 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів

4. Розділ 1. Теоретико-методичні основи мотивації персоналу в сучасній економіці. Розділ 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства та методів мотивації на підприємстві. Розділ 3. Планування заходів по підвищенню мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 20, рисунків 15.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Левчук Ю.С.		

7. Дата видачі завдання 14.08.2023 р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідницька практика (збір статистичних даних та написання статті)	14.08 – 08.10.23	виконано
	Захист звіту з дослідницької практики	16.10 – 18.10.23	виконано
2	Вступ	19.10 – 26.10. 23	виконано
3	Розділ 1	27.10 – 08.11. 23	виконано
4	Розділ 2	09.11 – 21.11. 23	виконано
5	Розділ 3	09.11 – 21.11. 23	виконано
6	Висновки	24.11 – 25.11.23	виконано
7	Список використаних джерел	25.11 - 29 .11. 23	виконано
8	Оформлення КРМ та ілюстративного матеріалу	28. 11 – 30.11.23	виконано
9	Подання завершеної роботи керівнику	29.11 – 02.12. 23	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка роботи до попереднього захисту	01.12 – 05.12. 23	виконано
11	Попередній захист роботи	06.12 – 09.12. 23	виконано
12	Усунення зауважень за результатами попереднього захисту	07.12 – 12. 12.23	виконано
13	Нормоконтроль та перевірка роботи на плагіат	08.12 – 12.12.23	виконано
14	Подання переплетеної роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	11.12 – 14.12.23	виконано
15	Отримання зовнішньої рецензії	14.12 – 18.12.23	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.12 – 26.12.23	виконано

Керівник _____ Панченко М.О.
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Чернявський В.В.
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Чернявський В.В.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто питання мотивації персоналу підприємства.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи мотивації персоналу в сучасній економіці» розглянуто теоретичні основи управління ефективністю сервісу як важливого інструмента мотивації співробітників для оптимального уявлення, визначено особливості впровадження сучасних методів мотивації в компанії сервісних послуг.

У другому розділі «Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства та методів мотивації на підприємстві» проведено аналіз та тенденції розвитку галузі, комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства, оцінка ефективності існуючого рівня мотивації персоналу.

У третьому розділі «Планування заходів по підвищенню мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»» розроблений алгоритм реалізації ефективної системи стимулювання праці співробітників ТОВ «Сільпо-Фуд», планування впровадження нововведень, а також визначена економічна ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: мотивація, персонал, управління персоналом, ефективність, конкуренція, конкурентоспроможність, методика, система, підприємство.

SUMMARY

The qualifying master's thesis deals with the issue of the motivation of the company's personnel.

In the first section, "Theoretical and methodological foundations of personnel motivation in the modern economy", the theoretical foundations of service efficiency management as an important tool for motivating employees for

optimal performance are considered, and the features of the implementation of modern motivation methods in service companies are determined.

In the second section, "Analysis of the financial and economic activity of the enterprise and methods of motivation at the enterprise", the analysis and development trends of the industry, a comprehensive analysis of the financial and economic activity of the investigated enterprise, and an assessment of the effectiveness of the existing level of staff motivation were carried out.

In the third section, "Planning measures to increase the motivation of the staff of Silpo-Food LLC", an algorithm for the implementation of an effective labor incentive system for employees of Silpo-Food LLC, planning for the introduction of innovations, and also the economic efficiency of the proposed measures was determined.

Key words: motivation, personnel, personnel management, efficiency, competition, competitiveness, methodology, system, enterprise.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ	10
1.1. Мотивація як метод стимулювання персоналу. Теорії мотивації.....	10
1.2. Особливості впровадження сучасних методів мотивації в компанії сервісних послуг.....	13
1.3. Управління ефективністю сервісу мотивації.....	17
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ..	32
2.1. Аналіз та тенденції розвитку галузі	32
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ "Сільпо-Фуд".....	38
2.2. Оцінка ефективності існуючого рівня мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»	52
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ПО ПІДВИЩЕННЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	59
3.1. Алгоритм реалізації ефективної системи стимулювання праці співробітників ТОВ «Сільпо-Фуд»	59
3.2. Планування впровадження нововведень на ТОВ «Сільпо-Фуд».....	65
3.3. Оцінка прогнозованої ефективності запропонованих заходів.....	76
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах економічної кризи, перед кожним сучасним підприємством постає виклик враховувати кризові явища ринку, опановувати нову реальність, он-лайн світ, пристосовуватись до роботи в цифровому типу діяльності у мінливій ситуації. У зв'язку з цим зростає внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Однією з головних завдань для підприємств є пошук ефективних способів управління працею, забезпечують активізацію людського фактора.

Тому проблема мотивації працівників є однією з найважливіших в питанні управління, як персоналом, так і організацією в цілому.

Мотивація працівника може здійснюватися як за допомогою економічних методів, так і за допомогою соціальних та інших методів управління. Однак діяльність будь-якої людини спрямована, перш за все, на задоволення своїх особистих потреб. І тому для того, щоб кожен працівник максимально віддавав себе роботі, здійснював свою діяльність з найбільшою ефективністю, необхідно створити таку систему, перш за все оплати праці та матеріального стимулювання, яка найбільшою мірою забезпечувала працівникові задоволення його потреб.

Актуальність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в сучасних умовах мистецтво управління людьми стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств і стабільність їх підприємницького успіху. Саме тому останнім століттям так виріс інтерес до такої сфери менеджменту, як мотивація персоналу, що становить значну частину концепції управлінської науки. Знання мотиваційних установок працівника, вміння їх формувати і направляти відповідно до особистих цілей і завданнях компанії – найважливіше питання в сучасному бізнесі.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних положень та розроблення

практичних рекомендацій щодо формування механізму системи мотивації персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- дослідити методи мотивації і стимулювання персоналу на підприємстві з урахуванням особливостей їх застосування на підприємствах торгівлі;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності компанії;
- провести дослідження існуючої системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» і визначити основні напрямки її вдосконалення;
- визначити вимоги до проекту вдосконалення системи мотивації і стимулювання персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розробити проект вдосконалення щодо ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- оцінити заходи вдосконалення системи мотивації і стимулювання персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об'єктом дослідження є мотивація і стимулювання персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні, практичні аспекти вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Теоретичною і методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи стали сучасні літературні джерела з питань управління підприємством, фінансового менеджменту, економічного аналізу, наукові дослідження проблем оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємства, відображені в періодичних виданнях, авторефератах дисертацій, а також законодавчо-нормативна база України. Аналітичні розрахунки, дослідницький та рекомендаційний розділи виконано на основі фінансової та статистичної звітності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Методи дослідження. В основу дослідження покладені такі методи: системний аналіз підприємства, проведений на основі наданих матеріалів фінансового характеру; метод емпіричного аналізу – порівняння. Його використання полягало в порівнянні закордонного визначення малого бізнесу з вітчизняним; ситуаційний підхід та метод експертних оцінок; аналіз, що надав змогу поділити ціле на окремі показники. Це значно спростило процес отримання результатів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних положень щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Наукова новизна магістерської кваліфікаційної роботи полягає у такому:

дістали подальшого розвитку:

- заходи щодо адаптації підприємства до впровадження системи стимулювання співробітників підприємства;
- алгоритм реалізації ефективної системи стимулювання співробітників підприємства.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати магістерської кваліфікаційної роботи розглянуто та схвалено на таких студентських та міжнародних науково-практичних конференціях: матеріали круглого столу на тему «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» 17-18 жовтня 2023 р.

Публікації. За темою магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано - наукові праці загальним обсягом 2 д.а., з яких особисто автору належить 1 д.а.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 90 сторінки, 20 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел містить 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1 Мотивація як метод стимулювання персоналу. Теорії мотивації

Останні десятиріччя умови ринку, що склалися в Україні, характеризуються достатньо нестабільними чинниками. Це відображається в тому числі і на ринку праці. Питання мотивації робітника постає з іншого кута, оскільки потрібно задовольнити не тільки потреби особистості, а й потреби суспільства. Від того наскільки змотивований персонал працює на підприємстві залежить ефективність роботи всього підприємства в цілому. Саме тому необхідним є вибір такого методу і форми стимулювання персоналу, яка б сприяла результативності та ефективності діяльності підприємства.

Мотивація була ретельно досліджена рядом вчених. В середині двадцятого століття виникли найбільш важливі мотиваційні теорії, а саме ієрархія потреб Маслоу (1943), двофакторна теорія Герцберга (1959) і теорія очікування Врума (1964). Ці дослідження були зосереджені на мотивації в цілому і мотивації співробітників, зокрема. У попередні роки різні визначення мотивації були запропоновані науковцями. Так, наприклад Герцберг визначив мотивацію працівника як виконання дії, пов'язаного з роботою тому що ти хочеш.

Зазвичай вважається, що мотивацію працівника можна розрізнити по внутрішньої і зовнішньої мотивації. Одна з перших спроб провести цю відмінність була в теорії двухфакторной теорії Герцберга. Проте, дискурс про внутрішню і зовнішню мотивації триває до останніх років. Дискурс про те, як внутрішньо і зовнішня мотивація може підвищити продуктивність співробітників.

Взаємозв'язок між мотивацією співробітників і ефективністю роботи вивчалася і раніше, наприклад у працях Врума [15]. Але високі статистичні відносини між ними не були встановлені.

Незважаючи на це, пізніше дослідження вирішили, що мотивація співробітників і ефективність роботи дійсно взаємопов'язані.

Це співвідношення вивчається в даній роботі, і мета полягає в тому, щоб надати корисну інформацію менеджерам про те, як можна підвищити продуктивність співробітників, мотивуючи їх внутрішньо або зовні.

Різноманітність на робочому місці створило для менеджерів значну масу проблем, а велика різниця між співробітниками в кожній організації означає, що не існує кращого способу вирішення цієї проблеми. Те, що мотивує одного працівника працювати дуже добре, може збентежити іншого співробітника, тому це є великою проблемою для сучасних менеджерів. У цій тезі культура в людських ресурсах обговорюється управліннями, а також менеджерами з персоналу і створює інший тип системи винагород.

Мотивація є ключовим питанням в системі управління персоналу. Будь-які зміни в системі управління персоналу, нововведення, автоматично впливають на зміни в системі мотивації. Сюди відноситься окрім суто механічних дій по відборі, навчанню та супроводу кадрів на новому робочому місці, а й підготовка їх до нового погляду на проблеми, на менталітет, тобто нові методи мотивації.

Проблемам мотивації праці присвятили свої наукові роботи такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: А. Афонін, К. Альдефер, В. Врум, О. Віханський, Ф. Герцберг, Г. Дмитриєнко, О. Кузьмін, Н. Любомудрова, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Р.Оуена, В. Сладкевич та ін.

Мотивація – це процес, що активує дії кожного працівника підприємства з метою задоволення власних потреб в рамках загальної мети організації.

Велику роль тут психологи приліляють самотивації, або внутрішній мотивації. Вона залежить від психотипу людини. Від вміння самоорганізуватись, ставити свою власну мету. Але також важливо наскільки організація вміє стимулювати зовнішньо, наскільки приваблива мотивація для персоналу організація порівняно з іншими. Це можуть бути умови праці, заробітна плата, умови відпочинку, бонуси та ін. Основні завдання мотивації персоналу наведені на рис. 1.1.

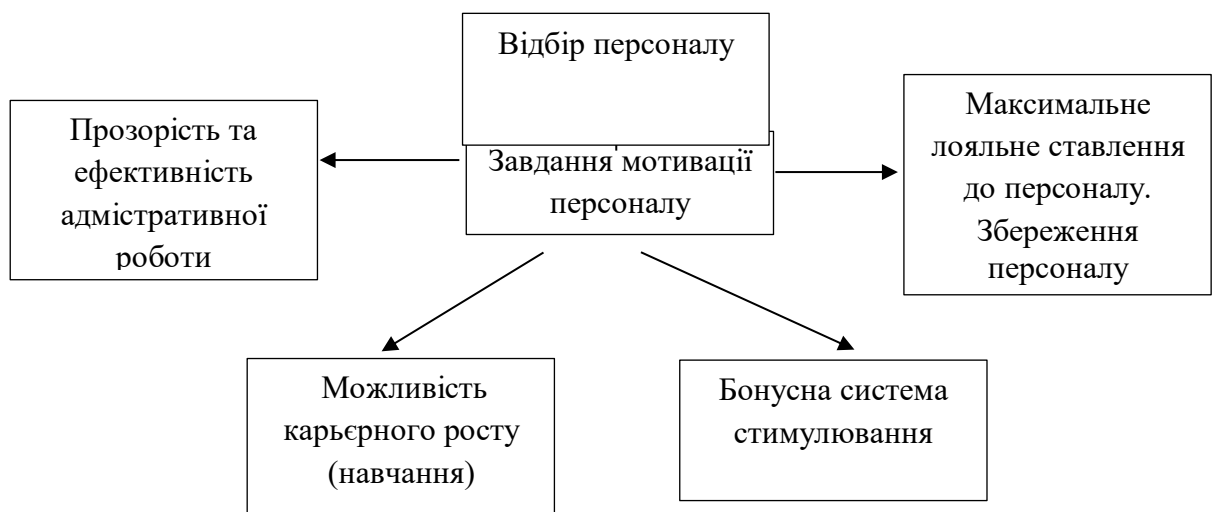


Рис. 1.1. Основні завдання мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі[14]

Розглянемо докладніше, в чому полягає кожне з наведених завдань.

а) відбір персоналу: підприємство повинно бути конкурентоспроможне на ринку праці для потенційних працівників, навіть в кризові часи робітник не піде працювати на підприємство з поганою репутацією або низьким рівнем заробітної плати.

б) максимально лояльне ставлення до працівників. Збереження персоналу: сьогодні ринок дуже динамічний і інформатизований. Коли заявлені умови не відповідають реальним, про це відразу стає відомо на форумах, в соціальних мережах. Так формується негативна інформація про роботодавця та несприятливий імідж про компанію. Що стосується

збереження працівників, то грамотний менеджер не зацікавлений в плинності кадрів, а навпаки створює міцну, стійку команду, яка ефективно працює на досягнення результатів.

в) прозорість та ефективність адміністративної роботи: кожен робітник повинен розуміти всю систему документообігу з моменту прийняття та просування його по службі. Всі його переміщення, заохочення, стягнення повинні бути чітко відображені в документації, щоб не виникало зайвих запитань в разі його переведення або звільнення.

г) можливість кар'єрного росту (навчання): діже популярним на часі стало проведення різних тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації.

Це також є одним із методів системи митивації і звичайно повинно бути включено в систему управління персоналом будь-якої організації. Але одночасно кожен менеджер з персоналу повинен пам'я тати що для робітника це не повинно бути занадто обтяжливим як у часі так і фінансово, це повинно бути тільки в інтересах компанії і особисто робітників і направлено на розвиток особистостей та можливостей розвитку організації.

д) бонусна система стимулювання: дана система все частіше використовується на вітчизняних підприємствах. Її переваги в тому що вона як правило направлена одночасно на стимулювання всього колективу. Використовується для мотивування виконання більш якісно своєї роботи за відповідний проміжок часу, після чого всі отримують бонуси і відповідно фінансову винагороду.

1.2 Особливості впровадження сучасних методів мотивації в компанії сервісних послуг

Бізнес сучасності намагається бути налаштованим на хвилю свого потенційного споживача та впершу чергу задовольнити потреби клієнта.

Практично люба компанія на ринку надає сервісні послуги, особливо якщо це торгівельна мережа.

Сервіс – це особлива послуга для покупця що забезпечує йому комфорт під час здійснення покупки чи отримання послуги. Роль сервісу в тому щоб додатково спонукати не тільки до покупки, а й до повернення покупця, рекомендації даного підприємства іншим клієнтам.

До кола сервісу входять і атмосфера і клімат, і відношення персоналу, і особливе ставлення до клієнта як до королівської особи, завжди позитивно налаштований персонал, додаткові послуги (сервісні послуги).

Сфера послуг – це особлива система взаємодії між поставником послуги та клієнтом.

Клієнт – це потенційний покупець послуги чи товарів компанії, що вна деякий час стає залежним від дій власника даної компанії. В силу менталітету вітчизняні клієнти не завжди любляють додаткові сервіси, наприклад, продавців-консультантів, однак вимагають від власників високої якості обслуговування. З іншого боку, кожне підприємство намагається зробити кожного покупця своїм «постійним клієнтом» [5].

Все це безпосередньо спирається на основні моделі/теорії мотивації. Розглянемо найвідоміші з них: Герцберга та Маслоу [12].

Двофакторна теорія Герцберга пов'язана з теорією мотивації Маслоу. Маслоу в своїй книзі виклав свою теорію мотивації. У своїй ієрархії потреби Маслоу стверджує, що як мінімум п'ять набір цілей, які називаються основними потребами (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Двофакторна модель мотивації Герцберга

Мотиватори (ведуть до задоволення потреб)	Гігієна (не спонукають до задоволення потреб)
Досягнення Визнання Робота сама Обов'язок Просування Зростання	Політика компанії Нагляд Відносини з босом Умови роботи Зарплата Відносини з однолітками Безпека

Джерело: складено автором на основі [12]

Потреби ж за теорією Маслоу включають в себе:

а) Фізіологічні потреби. Ці потреби безпосередньо пов'язані з виживанням особини або виду. Це, як правило, конкретні потреби, такі як їжа, одягання і сон. Відсутність цих потреб може призвести до отримання або змусити людину не працювати в повну силу, фізіологічні потреби вважається найбільш важливими і мають бути задоволеними першими.

б) Потреби в безпеці: цей тип потреби полягає в захисті від різних загроз, якщо безпеку людини забезпечено, їх потреби в безпеці мають пріоритет і домінують в поведінці. Відсутність фізичної безпеки через війну, стихійного лиха, насильства в сім'ї, жорстокого поводження з дітьми, люди можуть відчувати посттравматичний стресовий розлад. Відсутність економічної безпеки через економічних криз і відсутності робочих місць, ці потреби в безпеці проявляються такими способами, як перевагу безпеки роботи.

в) Соціальна необхідність приналежності до групи. Розкриває необхідність соціального виміру особистості. Він повинен відчувати себе прийнятим групами в його родині, роботі, близькості, дружбу і партнерах.

За словами Маслоу, людині потрібно відчувати і мати почуття приналежності і бути прийнятим серед соціальних груп в житті вони вибирають належати або потрапляють в ці групи. Вони можуть бути великі чи маленькі, деякі великі групи можуть включати релігійну групу, колег, професійні організації, спортивну команду, в той час як невеликі групи можуть включати любовні відносини, членів сім'ї, наставник, колеги та довірені особи.

г) Потреби в повазі, повазі та довірі: людині необхідно відчувати повагу, в тому числі потрібно мати почуття власної гідності і почуття власної гідності. Повага представляє типове людське бажання бути прийнятим і оціненим іншими. Люди зазвичай залучають себе в професію або захоплення отримати визнання. Ці дії дають людині відчуття визнання або цінності.

д) Особистий розвиток. За словами Маслоу, ця потреба спрямована на те, щоб вийти зі стану чисто матеріального, щоб досягти задоволення. Цей

рівень потреб - бажання виконати все, що один можна і стати тим, ким можна бути.

Всі методи мотивації, що застосовуються на практиці часто розподіляють на дві категорії: методи безпосереднього та методи опосередкованого впливів (рис. 1.2).

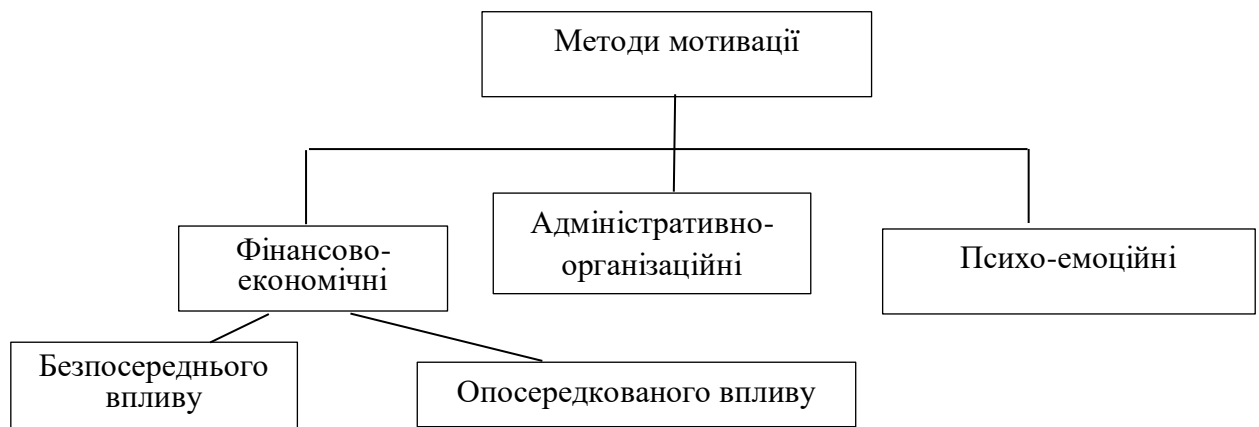


Рис. 1.2. Класифікація методів мотивації

Джерело: складено автором

Успішність застосування мотивації залежить від кваліфікованого та комплексного підходу до побудування системи стимулювання та заохочення в загальній системі управління персоналом.

На жаль останні роки ситуація складається таким чином що основою стає мотивація за задоволенням основних потреб, тобто за основу береться мотивація тільки за Маслоу [12].

Особливістю її є направленість за задоволення потреб які реалізуються в п'ять етапів: фізіологічні потреби; потреба в безпеці; необхідність в соціумі, спілкуванні, ближньому оточенні; потреба в визнанні своїх досягнень; потреба в самореалізації.

Суть даної теорії полягає в тому що доки особистість не покрила нижній щабель потреб, вона не просувається вище. Реалії сьогодення такі, що більшість вітчизняних підприємств дають працівникам умови при яких вони можуть перекривати тільки вимоги проживання та безпеки. На розвиток,

самореалізацію, відпочинок та всебічне цікаве життя не залишається ні сил ні фінансових можливостей.

Саме тому повинно на кожному підприємстві цю систему переглянути, відлагодити та змінити [4].

1.3 Управління ефективністю сервісу в системі мотивації

Якісне управління ефективністю сервісу є важливим інструментом мотивації співробітників для оптимального уявлення. Однак цього недостатньо для ефективного управління продуктивністю. Найбільш важливою проблемою будь-якої системи управління ефективністю є те, наскільки критично вона прийнята і наскільки точно вона використовується керівниками і співробітниками. Управління ефективністю – це все прополіщення, синхронізація, модернізація для створення цінності для клієнта і працівника з результатом економічного створення вартості для робітників і власників.

Таким чином, управління продуктивністю на підприємстві повинно розглядатися як інструмент підвищення мотивації співробітників для досягнення високої продуктивності. Якісне управління ефективністю вимагає глибокого розуміння предметної області. Тобто сприйняття зобов'язань і проектів, які є частиною посадової інструкції в компанії або організації. Коли у кожного робітника компанії є чітке знання того, що вимагає робота, є основа для оцінки і підвищення продуктивності. Коли цього недостатньо, тоді в результаті відсутнє посилення на оцінку ефективності роботи співробітників і потенціал для поліпшення продуктивність праці в організації. Крім того, в тому ж описі роботи також відсутня ланка при оцінці роботи співробітника по відношенню до інших колег.

Ефективність в організації можна розділити на ефективність організації та продуктивність праці. Ефективність організації залежить від продуктивності праці співробітників та інших компонентів, таких як

середовище організації. Різниця між організаційної та сервісної ефективністю очевидна; добре функціонуюча організація - це та, яка успішно досягає своїх цілей. Виконання плану і виконання роботи - єдиний результат роботи працівника.

Крім того, висока продуктивність праці - це здатність самого працівника. Співробітник повинен бути в змозі дати кращі результати, а також мати високу продуктивність. Хороша робота співробітників необхідна для організації, так як успіх організації залежить від творчості, змін та цілеспрямованості працівника. Чудова робота продуктивність і зростання продуктивності також важливі для стабілізації нашої економіки; за допомогою поліпшення умов життя, високої заробітної плати, збільшення доступності товарів для споживання і т. д.

Виробництво працівника і продуктивність праці працівника пов'язані. У кожній організації рішення підняти, зберегти або звільнити працівника повинно прийматися на регулярній основі. Ці рішення були прийняті через кумівство і заступництво, коли особисті відносини всередині організації справили величезний вплив на просування по службі і звільнення. Особисті відносини як і раніше значущі сьогодні, хоча багато організацій систематично оцінюють роботу співробітників з метою підвищення продуктивності і, в кінцевому підсумку, прибутку. За словами Перрі та Портер (1982), продуктивність багатьох співробітників, ймовірно, буде вимірюватися, незважаючи на відсутність наявності загальноприйнятих критеріїв [26].

Вимірювання ефективності визначається як «регулярний вимір результатів і ефективності послуг або програм», це має на увазі постійне вимірювання прогресу в напрямку точного результату (це фундаментальний компонент будь-яких спроб управління для досягнення результатів), з урахуванням думки клієнта.

Отже процедура, яка фокусується на максимізації вигод і мінімізації негативних витрат для клієнтів послуг. Якщо продуктивність не вимірюється

або вимірюється неправильно, ті, хто використовує інформацію, будуть дезінформовані і, швидше за все, піде невірний вердикт.

Вимірювання продуктивності пропонує загальну інформацію, яка може бути використана для цілей прийняття рішень як для керівництва, так і для всіх рівнів співробітників. Система вимірювання продуктивності може стати панеллю приладів. Цей інструмент використовується для стратегічного маневрування, повсякденного управління організацією та планування, здійснення поліпшень і змін [26].

Традиційні показники організаційної діяльності були засновані на фінансах і обліку. В даний час він перетворився в сучасні системи, які мають багато функцій. По-перше, фінансові заходи, як інструмент використовувався для контролю фінансових ресурсів підприємств з метою підтримки організаційних цілей. По-друге, показники фінансової діяльності виступали в якості барометрів, що вказують на досягнення проти основних цілей організації. По-третє, вони також служать стимулом для майбутніх досягнень.

Більш того, надаючи вікно в минуле, вони вважалися впливають факторами на майбутнє.

Успіхи. Незважаючи на переваги фінансових і бухгалтерських заходів при оцінці ефективності, реальність того, що вони були засновані на витратах і не виглядала назад, не дає достатньої мотивації.

Неадекватність традиційних показників ефективності, заснованих на фінансах, спонукала шукати поліпшені метрики для вимірювання ефективності. Фінансові фахівці взяли такі заходи, як: діяльність на основі вартості, економічна додана вартість, збалансована система показників, яка була з радістю прийнята та викликала великий інтерес до світу комерції. Економічний прибуток, економічна додана вартість, операційний прибуток.

Економічна додана вартість – це особлива форма економічної прибутку, яка намагається отримати реальний прибуток підприємство шляхом усунення деяких деформацій з бухгалтерського обліку прибутку.

Економічна додана вартість є чистою операційний прибуток за вирахуванням відповідної зміни альтернативної вартості всього капіталу, вкладеного в підприємство, тобто:

$$EDB = \text{чистий операційний прибуток після виплати податків} \quad (1.1)$$

Показники ефективності навчання робітників можуть включати в себе кількість сеансів навчання співробітників і кількість співробітників, які провели перехресний тренінг по декільком навичкам.

$$E = N_s / N_r \quad (1.2)$$

Де N_s – кількість сеансів навчання, чол/год;

N_r – кількість співробітників, що провели тренінг, чол.

Показники ефективності обслуговування клієнтів складаються з числа скарги клієнтів і кількість постійних клієнтів. Опитування клієнтів також може бути використаний для вимірювання задоволеності клієнтів компанією в порівнянні з конкурентами.

$$E_o = N_c / N_p \quad (1.3)$$

Де N_c – кількість скарг, кількість;

N_p – кількість постійних клієнтів, чол.

Показники ефективності внутрішні процесів враховують тривалість часу, необхідне для виробництва продукту, кількість відходів - це вимір ефективності виробничих процесів компанії.

Кількість повернень клієнтів є показником ефективності як процесів виробництва, так і замовлень на продаж.

Фінансові заходи включають дохід від операцій, норму прибутку на інвестиції і залишковий дохід [28].

Система винагороди співробітників складається з політики, процесів і практики організації винагороду своїх співробітників в союзі за їх внесок, навички та компетентність і їх ринкову вартість. Він виникає в рамках філософії, плану і політики винагороди організацій.

Системи винагороди працівників мають механізми у формі процесів, практик, структур і процедур, які будуть забезпечувати і підтримувати відповідні типи і рівні оплати, пільг та інших форм.

Система винагород складається з фінансової винагороди (фіксована і змінна оплата) і співробітника які разом містять загальну компенсацію. Система також включає нефінансові винагороди (визнання, похвала, досягнення, відповідальність і особистісний ріст) і в багатьох випадках процеси управління ефективністю. Система винагород організації - це спосіб заохочення і розчарування певних характеристик співробітників. Найважливіший механізм системи винагород включає в себе зарплати, бонуси і привілеї. Система винагород як засіб підтримки змін співробітниками є досить механічної але все ж ефективна методика управління. Як тільки член організації усвідомлює, що він буде бути винагороджені за такі дії, вони, швидше за все, будуть працювати творчо. Ініціатива щодо залучення фінансових і нефінансові винагороди людям і групам, які розвивають змінні ідеї, важливі для організацій. Але не менш важливо уникати покарання за креативність, якщо вона не призводить до надзвичайно успішним змін.

Сервіс по особистим інтересам. Це означає, що має бути справедливий розподіл багатства. Один тест на справедливість наскільки добре підтвердити той факт, що успіх установи знаходиться в руках людей на кожному рівні. Багатство і цінність установи, в повному розумінні цього слова, це створення спільноти [Block 2005].

Мета винагороди. Система винагороди дуже важлива в будь-якій організації, як процес, який контролює ставлення людини всередині організації. Це допомагає стверджувати не тільки ефективність по відношенню до поточних цілей, але також визначає можливість приєднання і збереження людей в організації. Це також впливає на ступінь того які зусилля спрямовані на зростання майбутніх можливостей організації. При правильному розподілі система винагород може привести до чарівного відношенню до організації. З іншого боку, при неправильному розподілі система винагород може привести до швидкого падіння організації. Кожна хороша організація знаходиться в постійному змаганні з іншою організацією в тому ж бізнесі або в інший підприємства по набору і утриманню кваліфікованих співробітників. Наприклад, два професійних колл-центру може знайти хорошого кандидата на фронт-офісну роботу. Два ремонтних майстерень можуть потребувати обслуговуванні бухгалтери. Менеджери в цих умовах повинні пам'ятати, що потенційні кандидати працевлаштований в різних видах бізнесу. Бухгалтер може знайти роботу в будівельній компанії, університеті, лікарні або в юридичній фірмі. Отже, менеджери повинні гарантувати, що його система винагород дорівнює ринковій ставці. Ефективна система винагород повинна забезпечувати конкурентоспроможність з інші фірми, які шукають особливий вид здібностей і навичок, який більш різючий для майбутніх кандидатів.

За словами Лоулера, менеджери компанії можуть структурувати систему винагород, щоб зменшити кількість прогулів, пов'язуючи бонуси з рівнями відвідуваності.

Цей план особливо позитивний в компенсації за низький вміст роботи та погані умови праці це не може бути змінено. Крім того, деякі з робочих місць в компаніях з управління нерухомістю можуть бути легко і рутинно і тому можуть бути відсутніми мотиваційні властивості. Менеджер з нерухомості може спробувати зменшити кількість таких прогулів, підключивши деякі нагороди до відвідуваності. Наприклад, менеджер може

встановити політику надання грошового бонусу або додаткових днів оплачуваної відпустки для гарної або розумної відвідуваності.

Потенціал компанії збільшується за рахунок ефективності роботи співробітників, що, в свою чергу, може бути ослаблена ефективна система винагород. Портер і Лоулер пропонують зв'язок між продуктивністю і винагородою.

Фінансова винагорода. Багато фінансових бонусів доступні. Деякі з цих бонусів дають працівникові грошові кошти. Стимули, засновані на ефективності в порівнянні з бюджетом, якістю або іншими заходами, можуть використовуватися як швидке фінансове стимулювання. Винагороди за управління за рахунок стимулів стали відомими в деяких організаціях як засіб забезпечення швидкого стимулювання.

Нефінансова винагорода. Організація з позитивними устремліннями могла б надати модель, в рамках якої можна було б досягти високого рівня мотивації через системи нефінансового винагороди шляхом надання можливостей для навчання та розвитку. Але навички особового управління все ще грають ключову роль володінні мотиваційними навичками, щоб люди всередині своєї організації могли добитися максимальної ефективності, ефективно використовуючи систему мотивації і процеси, які надає компанія.

Визнання – це оцінка виконання організацією акту, скоєного командою або членом команди. Це підхід до прояву вдячності за особливі або додаткові зусилля, що вживаються працівником всередині організації. Визнання має дві важливі мети; заохочувати співробітника або команду продовжувати або повторити поведінку і спонукати інших співробітників робити те ж саме. Більшість планів визнання команди потрапляють в відзначаючи організаційну мету як подію, розроблену, щоб визнати успішне завершення важливих цілей компанії. Це повинно створити більше свідомість або нагадати людям про значення цілей, досягнутих всередині компанії. Наприклад, частина великої телекомунікаційної компанії провела загальні

збори на об'єкті за межами майданчика, щоб відсвяткувати досягнення поставлених цілей.

Зворотній зв'язок і конструктивна критика важливі для загального розширення і розвитку працівника. Негативне підкріплення, таке як вказівку на помилки і загроза співробітникам роботою звільнення, може привести до того, що співробітник відрегулює свою поведінку, щоб уникнути покарання. Це може привести до позитивного результату на роботі, але він не дасть ентузіазму. Негативне підкріплення викликає відповідь як «це не моя робота» або «я не знаю». Навпаки, періодичний позитивний огляд ефективності виявляє додатково або виявляє здатність співробітника діяти або приймати рішення на свій розсуд або рішенням.

Позитивні відгуки мотивують співробітників працювати в команді. Співробітник принесе відповідь як «Я не знаю, але я це з'ясую» або «це не моя робота, але я знайду того, хто зможе вам допомогти».

За словами Герцберга, менеджери не мотивують працівників, надаючи їм більш високу заробітну плату, більше переваг або символів статусу. Замість цього співробітники мотивовані своїми власними позитивними досягненнями

чогось відчутного у вимогливій задачі. Завдання менеджера - не мотивована співробітників щоб виконати свої завдання, менеджер повинен надати людям можливість виконати своє завдання, щоб вони стали мотивованими.

Надаючи можливість змінити місце роботи, менеджер рішуче поставив співробітників перед новими проблемами, і це дозволить співробітникам докласти всіх зусиль, щоб виправдати очікування [Stone 2003].

Таким чином, це створює сприятливе середовище для більшої мотивації і продуктивності в організації.

За словами Герцберга, менеджери не мотивують працівників, надаючи їм більш високу заробітну плату, більше переваг або символів статусу. Замість цього співробітники мотивовані своїми власними намаганнями

досягти чогось відчутного у складному завданні. Завдання менеджера – змотивувати співробітників так, щоб виконати свої завдання, менеджер повинен надати людям можливість виконати своє завдання, щоб вони стали вмотивованими [Marchington & Wilkinson 2005].

Це часто реалізується через зміну співробітникам робочих місць, відділів або функцій, особливо частий підхід піддавати співробітників вирішенню складної задачі. Це дуже бажано для співробітників, які були на одній і тій же роботі протягом тривалого часу і має потреба в змінах діяльності. Надаючи можливість змінити місце роботи, менеджер рішуче поставив співробітників перед новими проблемами, і це дозволить співробітникам докласти всіх зусиль, щоб виправдати очікування.

Таким чином, це створює сприятливе середовище для більшої мотивації і продуктивності в організації.

Також рекомендується проаналізувати культурний вимір, що є основоположним у всіх аспектах організаційного життя. Навіть в цих організаціях де культурним наслідкам приділяється мало уваги, важливо знати, які цінності і дії керуються ідеями, значеннями і переконаннями культурного характеру у персоналу. Відсутність типової корпоративної культури не знижує значущості культури. Старші члени організації завжди так чи інакше будуть управляти культурою, підкреслюючи, що важливо, а що менш важливо і обиратимуть як слід розуміти корпоративний світ. Культура значна і складна як це важко зрозуміти і використовувати вдалим способом. Свідомість і турбота про культуру розрізняються між менеджерами і компаніями. Заманливо підкреслити важливість корпоративної культури для продуктивності, зростання і успіху.

Дослідження показали тісний зв'язок між культурою і продуктивністю. Проте, сильні культури, які не стверджують, що адаптація може завдати шкоди організації. Загроза для багатьох успішних компаній полягає в тому, що культура стає встановленою, і компанії нехтують адаптацією в міру того, як відбувається революція в навколишньому середовищі. Коли компанії

добиваються успіху, повагу, ідеї і практики, які допомагають досягти успіху, стають інституціоналізованою. Оскільки середовище змінюється, ці значення можуть завдати шкоди майбутньої продуктивності.

Дивлячись на абстрактну реальність, щоб краще зрозуміти проблеми і складність організаційної культури для продуктивності, тепер ми можемо зробити запис виміри культури. Багато підходів і теорії були створені для пояснення культурних відмінностей і їх вплив на робочому місці. Найбільш актуальна робота була виконана Гертом Гофстеде, головним чином кластеризація країн по вимірюванню вартості, пов'язаної з роботою. З 1967 по 1973 рік Хофстед провів можливо, найбільш повне дослідження того, як цінності на робочому місці передбачаючи культурою. Його дослідження охоплює великі і найбільш ефективні зусилля по гуртування країн з культурних цінностей. Висновки були засновані на опитуванні, в якому взяли участь більше 116000 співробітників великої транснаціональної корпорації в більш ніж сімдесят країн про свої цінності і переконання [Йоганн 2008].

Хофстед використовував дослідницький підхід до дослідження, щоб розробити модель свого культурного виміру, використовуючи відповіді з особистих амбіцій і переконань працівника. Хофстед і його колега провели аналіз у відмінності між країнами і тим самим визначено чотири культурних вимірювання: дистанція влади, уникнення невизначеності, індивідуалізм / колективізм і мужність / жіночність. Згодом під час свого дослідження він впустив п'ятий вимір: довгострокова / короткострокова орієнтація. Розмірність Гофстеде видно в більшому.

Культурний вимір дистанції влади описується як відношення нерівності влади в даному культура. Це розглядається як осмислення міжособистісної влади і впливу, яке відображає думку менш потужний член ієрархії. Дистанція влади є самодостатньою в логіці, що співробітники в потужних компаніях роблять всі спроби зберегти або збільшити свою владу. Знову ж, співробітники з меншим потенціалом мотивуються мінімізувати цю відстань, особливо якщо потужність вже відносно мала.

Хофстед стверджує, що національна культура встановлює ступінь, в якій дистанція влади приймається і підтримується соціальним середовищем. Хофстед також стверджує, що культура встановлює ступінь дистанції влади. Для нього схильність сильних в організації полягає в тому, щоб зберігати або збільшувати дистанцію влади: протистоїть схильність менш потужних до зменшення відстані сили. Це враження буде привести до природного рівноваги усередині організації. Середній по різниці престижу, потужності і багатство в дистанційних культурах високою влади часто виражається авторитарними цінностями і підтримкою відповідно.

У компаніях з меншою дистанцією влади децентралізована структура прийняття рішень менш сконцентрована на владу, яка проектує піраміди організації. Більш того, невелика частина керівного персоналу з ідеальним начальником як винахідливого демократа і баченням себе самого практичним, акуратним і довіряючи на підтримку. Крім того, менеджери залежать від особистого досвіду і від підлеглих через який передбачається консультиватися з підлеглими. З іншого боку, в організації дистанції з високою потужністю вона сильно централізована з високою організаційною пірамідою, на якій велика кількість керівного персоналу.

Більш того, менеджери залежать від своїх формальних правил, і від підлеглих очікується, що робити. Уникнення невизначеності відображає опозицію змін і характер прийняття ризиків окремих людей з різних країн. Оскільки більшість проектів є компонентами змін і включають в себе ризики, аналіз і управління зацікавленими сторонами, безумовно, можуть бути більш повними і успішними, коли національні відмінності були записані. Особи з країн з жорстким униканням невизначеності більше відмовилися від ризиків, отже, отримувати задоволення від роботи з жорсткими правилами і системами контролю, які протистояти змін. Члени команди, ймовірно, отримають задоволення від роботи, яка вимагає точності, пунктуальності і сильної роботи. Вони відчувають себе більш захищеними завдяки детальному планування і більш короткостроковим відгуками.

Зацікавлені сторони від слабшого індексу уникнення невизначеності радують інновації, приймають більш високий рівень ризику і спокійні з відкритою навчальною ситуацією. Члени команди схильні краще протистояти стресу і візьмуть робочі пакети з більш низькими рівнями визначення. Хороша комбінація людей з різних країн в команді проекту дозволяє організувати вправу на розуміння, щоб дізнатися, як перемогти через опір і отримати бай-ін від різних типів зацікавлених сторін [19]. Вимірювання уникнення невизначеності формулює те, що породжує культуру, відчуття загрози в безпрецедентних і неясних ситуаціях. Більш того, вони намагаються уникати таких ситуацій за допомогою розвитку правил, нетерпіння до аморальних ідей і відносин.

Індивідуалізм / колективізм передає рівень, на якому індивід включається в групу. Це використовується для визначення точки, в якій культура цінує індивідуальні досягнення, а не підкреслює інтереси групи. Індивідуалізм означає слабо згуртовану соціальну структуру, в якій люди стурбовані тільки про себе і найближчих сім'ях. Вимірювання індивідуалізму і колективізму робить стрес обов'язковою робочою метою, в якій людина працьовитий і незалежний від організація, а не ті, які індивід залежить від організації. Компанії або особи з видатним індивідуалізмом схильні цінувати свій особистий час, свободу, незалежність, особисті цілі і задоволення. Вони мають високу потребу в досягненнях і, ймовірно, вважають, що особисті інтереси важливіші групових інтересів. Колективізм схильний сприймати людей в групі замість окремих термінів, отже, помістить значущі завдання групи. На додаток до акцентування групове добробут, колективізм цінують взаємну вигоду, почуття приналежності і повагу до традицій [Tian 2004] Згідно Гофстеде, індивідуалістичні суспільства підкреслюють усвідомлення «Я», свобода, емоційна незалежність, індивідуальна ініціатива, право на особисте життя, автономія, пошук задоволень.

Коллективне суспільства, з іншої точки зору, підкреслюють усвідомлення «Ми», колективну ідентичність, емоційну залежність, групову солідарність, поділ та групові рішення [14]

Мужність/Жіночність демонструє тип досягнень, які цінуються культурою. У суспільствах, де мужність перемагає, наприклад, у Великобританії, Німеччині, Японії, Південній Африці і Італії, важливість на гроші, матеріальні блага і амбіції з чіткою диференціацією між чоловіками і жіноча роль. Велике значення може бути приділено проблемам і просуванню, і людям рекомендується приймати індивідуальні рішення. За демаркації, де прагне жіночність, (наприклад, в Нідерландах і Скандинавії) велике значення надається співпраці, дружній атмосфері, безпеки робочих місць, турботі, якості життя та навколишньому середовищу, а між гендерні ролі і більша рівність. Ухвалення групових рішень вітається, і менеджерам легко заставу цінності надання свободи підлеглим. Чоловіча середовище яке добре підтримує конфлікт і конкуренцію на робочому місці. Культури, які надають великого значення чутливості, демонструють пасивність або жіночність, а також переговори і компроміс.

Управління культурними відмінностями на робочому місці є не єдиною обов'язком керівника адміністрації, але кожної людини в організації - це колективні зусилля, щоб домогтися успішного управління різноманітністю на робочому місці. Менеджери, що працюють з різноманітним індивідуумом, повинні в першу чергу виховувати себе для управління різноманітністю. Менеджер може посилити організаційну спробу впоратися з різноманітністю, досягнувши розуміння, співчуття, терпимості і спілкування. Менеджери можуть захопити основну концепцію рівних можливостей працевлаштування до неважливого рівня. Повинні знати, що згідно із законом вони не можуть дискримінувати людей за ознакою статі і раси. Тому, слідуючи цього дозволу, вони приходять до висновку, що повинні ставитися до всіх.

Те ж саме всередині організації, незалежно від раси, культури, релігії або статі. Хоча це міркування може викликати проблеми, коли воно

перетворюється на поведінку на робочому місці серед співробітників після того, як вони мають бути найняті. Люди не однакові; з іншого боку, до них потрібно ставитися справедливо. Отже, менеджери повинні розуміти, що існує різноманітність серед людей. Будь-яка спроба ставитися до всіх однаково всередині організація, не враховуючи їх фундаментальні людські відмінності, призведе тільки до проблем. Це тому для менеджерів важливо бачити, що культурні сили змушують людей діяти по-різному і що відмінності повинні бути допущені. Крім того, співробітники повинні прагнути проявляти співчуття у своїй робочій середовищі, а співробітники повинні намагатися зрозуміти думку інших. Співчуття дозволяє людині поміщати себе в інше місце, щоб він міг бачити і відчувати речі з особистої точки зору. Крім того, культурне розмаїття може посилити проблеми, тому що люди заповнені страхом або небажанням відкрито обговорювати питання, пов'язані з відмінностями. При обговоренні працевлаштування це два аспекти:

По-перше, можна зробити висновок про те, що, безсумнівно, існує можливість мотивувати співробітників працювати добре для організації і що це є життєво важливим завданням для менеджерів. Схоже, що існує самоокупним співвідношення між ефективністю, задоволеністю і мотивацією працівника; співробітник досягає високої продуктивності, тому виникає внутрішнє задоволення, і працівник мотивується добре в майбутньому. Кажуть, що висока продуктивність може бути досягнута, коли організація надає певні робочі характеристики.

По-друге, стверджується, що співробітники можуть бути мотивовані як внутрішньо, так і зовні одночасно. Також можемо зробити висновок, стверджуючи, що внутрішні чинники можуть або можуть внести свій вклад в більшій тривалості для мотивації співробітників, ніж зовнішні фактори. Багато дослідників обговорювали, що самостійне зростання зовнішнього чинника не сприяють зростанню продуктивності. Дослідження показують, що для того, щоб мотивувати співробітників по своїй суті, організація

повинна досягти п'яти основних характеристик роботи; різноманітність навичок, індивідуальність завдання, важливість завдання, автономія і зворотний зв'язок. З іншого боку, щоб зовні мотивувати співробітників, організація повинна досягти високої прихильності до керівників і колег, зарплати і гарантії зайнятості.

Важливим є те, що менеджери надають все характеристики роботи, оскільки це призведе до високої продуктивності праці. Проте, необхідно обговорити, що ця кореляція не нескінченна, можливо, що працівник не отримує задоволення від його / її роботи як зазвичай, або що один з трьох психологічних етапів більше не доступний. Отже, організації повинні забезпечувати постійну роботу внесенням зміни.

Тепер можна стверджувати, що є багато способів підвищити продуктивність співробітників в організації. (Наприклад, різноманітність, лідерство і т. д.), Тому менеджери не повинні фокусуватися виключно на мотивації. Отже можна зробити висновок, що внутрішні чинники, зокрема, можуть значно підвищити продуктивність праці співробітників.

Висновки до розділу 1

В умовах динамічної турбулентності ринку, актуальною проблемою господарюючих суб'єктів є питання підвищення ефективності діяльності та посилення рівня конкурентоспроможності. Сьогодні перед кожним керівником підприємства постає питання успішної організації роботи працівників. Ефективна система мотивації та стимулювання персоналу підприємства здійснює безпосередній вплив на якість роботи персоналу; формування сприятливого морально-психологічного середовища в колективі; вчасність виконання всіх завдань; плинність персоналу, тощо. Тобто персонал підприємства є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та передумовою формування системи ефективного менеджменту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Аналіз та тенденції розвитку галузі

Підприємство функціонує в галузі роздрібною торгівлі, тому проаналізуємо дану галузь.

Під роздрібною торгівлею розуміють підприємницьку діяльність з продажу товарів та послуг на підставі усного або письмового договору купівлі-продажу безпосередньо громадянам та іншим кінцевим споживачам для їхнього особистого некомерційного використання незалежно від форми розрахунків. Підгрунтя роздрібною торгівлі становить торговельна діяльність.

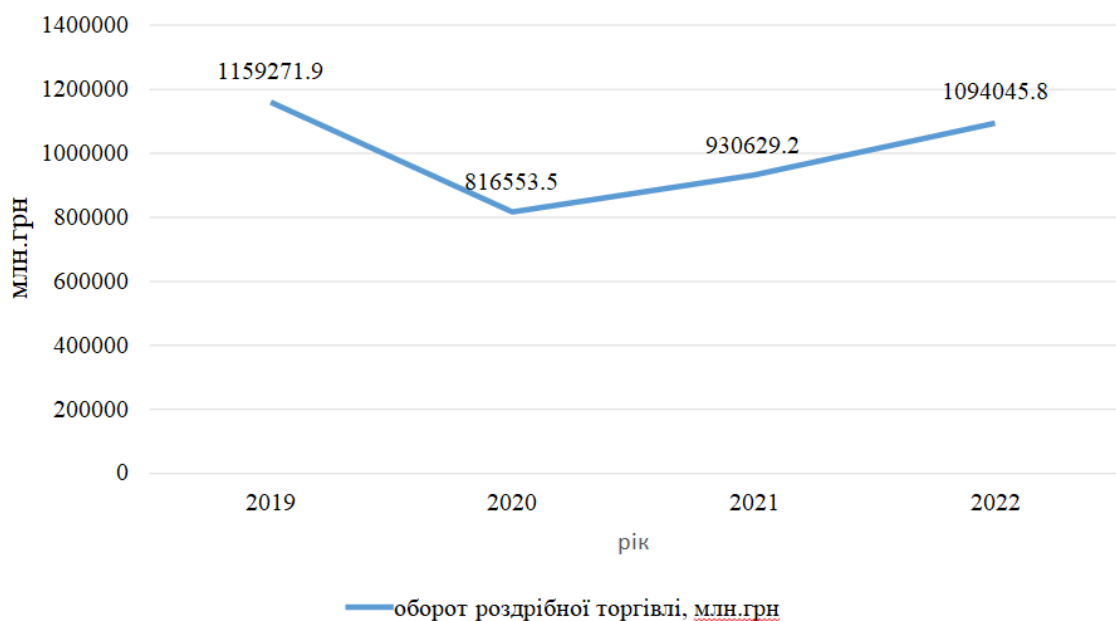


Рис. 2.1. Обсяги роздрібною торгівлі, 2019-2022 рр

Джерело: складено автором на основі [18]

Відповідно до рис. 2.1 у 2020 році помітний значний спад обороту роздрібною торгівлі, це пов'язано з тенденцією до зменшення кількості підприємств роздрібною торгівлі (кількість об'єктів роздрібною торгівлі зменшилася на понад 10 тисяч одиниць), економічне зростання в Україні

відбувалося повільно, на що впливали наслідки продовження військового конфлікту на сході країни, масштабні кібератаки у другій половині 2020 року.

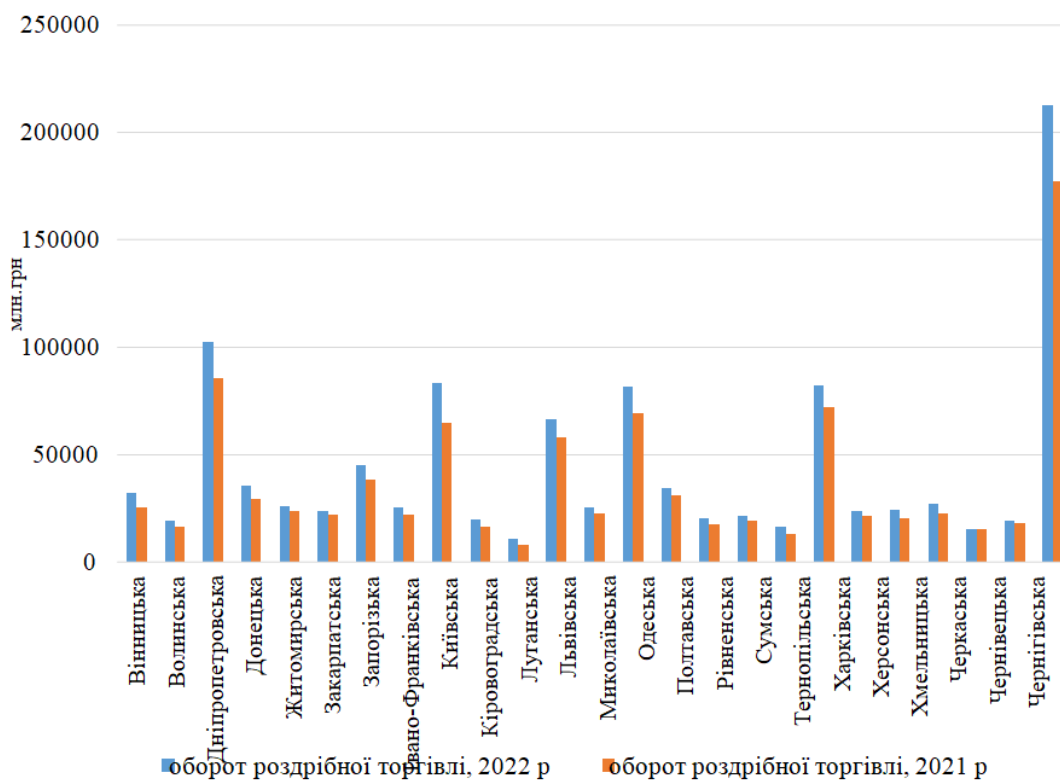


Рис. 2.2. Регіональна структура обороту роздрібної торгівлі в Україні, 2021-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [20]

Проаналізувавши показники зазначені на рис.2.4 за різними областями, можна помітити, що всі області крім Чернівецької мають зростання, найбільш розвинена роздрібна торгівля у м.Києві, порівняно з 2018 роком показник обороту збільшився на 35410,6 млн.грн в рік, також слід зазначити, що лідерами є Дніпропетровська, Київська, Одеська та Харківська область.

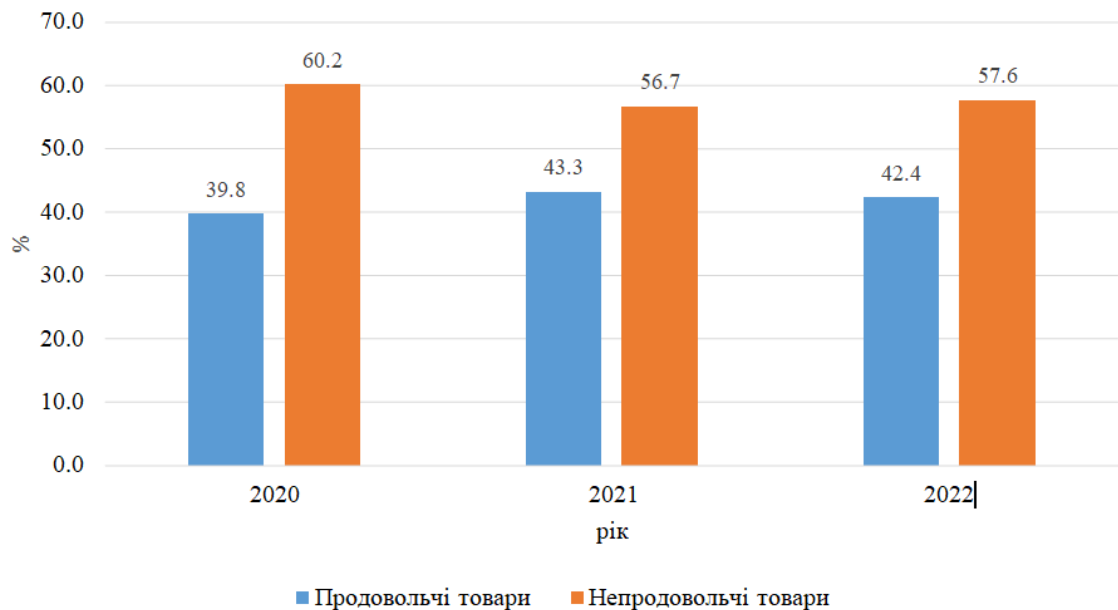


Рис. 2.3. Товарна структура роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі, 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [20]

Аналізуючи рис. 2.3 можна помітити що ринок роздрібної торгівлі у 2021-2022 роках має меншу різницю між продовольчими та непродовольчими товарами порівнюючи з 2020 роком.

Загальними проблемами на ринку роздрібної торгівлі є:

1. Економічна ситуація не є стабільною;
2. Зменшення реальних доходів громадян;
3. Нестача торговельних площ;
4. Тривалість доведення товарів до споживача;
5. Монополізація ринку;
6. Складність виходу на нові ринки.

В Україні роздрібний продовольчий ринок має низький рівень інтеграції, на ньому присутні більше 100 торгових операторів сучасного класу. Тим не менш, Україна, з населенням більше 40 млн. людей, має статус одного з найбільших європейських ринків, що безперечно є привабливим для

міжнародних торгових мереж, таких як Metro Group, Auchan, Rewe Group, які мають досить сильні позиції на ринку продовольчої роздрібної торгівлі.

На рис. 2.4 зазначено, що лідерами ринку по товарообороту є АТБ-Маркет та Fozzy Group (торгова мережа «Сільпо-Фуд»), які мають збільшення показників у 2022 році на 28,3% та 16,4% порівнюючи з 2021 роком.

Третє місце займає компанія МЕТРО Кеш енд Керрі Україна, яка входить до міжнародної мережі ритейлу Metro Group. Компанія показала збільшення товарообороту на 16,22 % у 2022 році.

Ашан Україна показує позитивні показники, а саме на 6,8 млрд.грн збільшився товарооборот у 2021 році порівняно з 2020 роком. Наступними йдуть компанії Новус та Екомаркет, які мають менш значні відсотки приросту товарообороту, але ж все-таки позитивні.

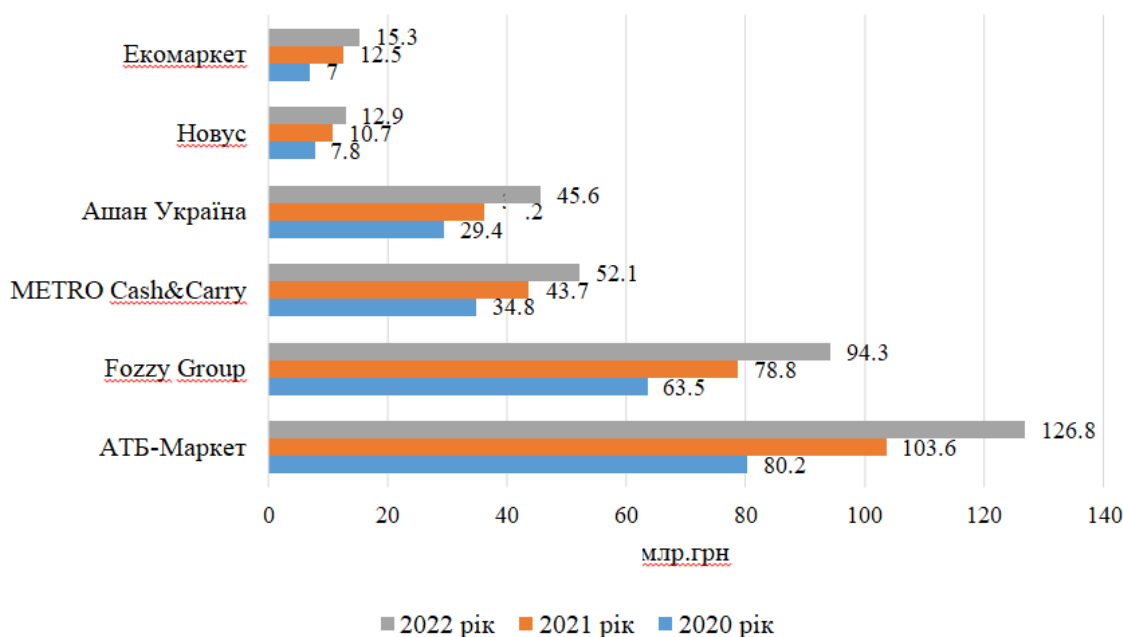


Рис. 2.4. Найбільші продуктові ритейлери України, 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [20]

При порівнянні конкурентів слід враховувати думку споживачів, тому провівши опитування маємо його результат (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика ступеню задоволення споживачів
щодо конкурентів

	Ціни	Якість обслуговування	Широта асортименту	Імідж Підприємства
АТБ-Маркет	4,1	3,2	3,6	3,5
Сільпо	3,8	4,2	4,21	4,25
Ашан Україна	4,1	3,65	4,5	4
Новус	3,6	3,7	4,3	4,3
Екомаркет	3,8	4,0	3,8	3,8

Джерело: складено автором на основі анкетування

Порівнюючи продуктивні супермаркети було обрано 5, адже вони є найпотужнішими на ринку, а саме 'АТБ-Маркет', 'Сільпо', 'Ашан Україна', 'Новус' та 'Екомаркет'. Їх порівняльна характеристика наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика торговельних мереж України

Мережа	Рік заснування	Асортимент (шт.)	Цілодобовий потік покупців	Кількість магазинів
Екомаркет	2003	27,5 тис.	250 тис.	114
Новус	2008	40 тис.	320 тис.	51
Ашан Україна	2007	60 тис.	580 тис.	23
Сільпо	2001	35 тис.	600 тис.	236
АТБ-маркет	1993	3,5 тис.	800 тис.	1003

Джерело: складено автором

«АТБ-Маркет» – мережа лідирує по кількості магазинів та цілодобовому потоку покупців, «Ашан Україна» – по асортименту товару. Кожна мережа має сильні та слабкі сторони, які потрібно покращувати та залишатись на ринку.

«Екомаркет» – з 2013 року на ринку продуктивних супермаркетів і відповідає статусу соціально-відповідальної компанії. Показниками успішності є широкий регіон покриття, хороша якість обслуговування. Асортимент товарів та загальний щоденний потік клієнтів поки в категорії не доліків.

«Новус» – з'явився найпізніше на ринку торгових мереж, має значний асортимент товару, також відзначається якість продукції завжди на високому рівні. Слід звернути посилену увагу на кількість магазинів та масштабуватись в майбутньому.

«Ашан Україна» – одна з найулюбленіших мереж покупців «середнього класу»: широкий асортимент, висока якість продукції і обслуговування. Компанія виробляє товари під власними торговими марками, діє програма лояльності. Недоліками є те, що магазини знаходяться зазвичай у торгових центрах, і покупці обирають «магазини біля дому».

«Сільпо» – найбільш відомий і близький до покупців супермаркет – отже, велика кількість відвідувачів кожного дня. У мережі присутній власний імпорт «Сільпо» – це продукти популярних іноземних виробників, відібрані та перевірені фахівцями мережі. Вони потрапляють від виробника одразу на полиці супермаркету без посередників, завдяки чому споживачі купують імпортні продукти за кращою ціною ніж в інших мережах. На сьогоднішній день асортимент власної торгової марки «Премія» вже перевищує 800 найменувань у більш ніж 100 різних категоріях товарів середнього цінового сегмента. Присутня програма лояльності, яка підлаштовується під кожного клієнта індивідуально. Серед мінусів – хаотична і недостатньо ефективна політика обслуговування покупців та невисока якість продукції ВТМ.

Аналізуючи логістику лідерів ринку вище зазначених торговельних мереж в Україні, слід відзначити, що серед них значну перевагу має ТОВ «АТБ-Маркет» так як налічує 1089 магазини у 279 населених пунктах України, а також в інфраструктуру цієї компанії входять 9 мультитемпературних центрів класу «А». Планування та організація товарних потоків ведеться цілодобово, а товарооборот розподільчих центрів складає 6000 тон в добу. У 2020 році компанія планує застосовувати систему НАССР у чотирьох складських центрах, що дозволить краще аналізувати ризики, небезпечні чинники та контролювати критичні точки. Автопарк торговельної мережі складає понад 600 власних транспортних засобів, проїзд який складає понад

5,2 млн кілометрів в місяць. Наявність власного автопарку вантажних автомобілів і надзвичайна економія на інфраструктурі супермаркету дозволяють АТБ значно випередити своїх конкурентів. Недоліки: малий асортимент, низька якість більшості продукції, низький рівень торговельного обладнання торгового залу, обмеження на касах.

Отже, можна визначити, що найбільшими конкурентами ТОВ «Сільпо – Фуд» на роздрібному продовольчому ринку України є «Екомаркет», «Ашан Україна», «Новус» та «АТБ-маркет». Потрібно покращувати власні показники та контролювати дії даних конкурентів.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» – належить торговельній корпорації Fozzy Group. Fozzy Group є однією з найбільших торгово-промислових груп України, має більше 600 торговельних точок на всій території країни та понад 35 000 найменувань товарів.

Компанія має власні торгові марки «Премія», Premiya Select, «Повна Чаша» та EXTRA!.

Місія підприємства виражається у задоволених клієнтах, тому створені цінності, яких дотримуються співробітники:

- інновації;
- орієнтованість на гостей;
- чесність і довіра;
- згуртована команда;
- мотивація;
- нульові відходи;
- постійний розвиток.

Основним видом діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, також:

– 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;

– 10.85 Виробництво готової їжі та страв;

– 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань;

– 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

– 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

– 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

– 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами;

– 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;

– 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах

– 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

– 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

– 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [31].

Під час будь-якої виробничої діяльності між робочими кадрами організації та її підрозділами встановлюються постійні виробничі зв'язки. Вони мають інформаційний, управлінський, технологічний, трудовий, фінансовий характер і в цілому характеризують організаційну цілісність, інтеграцію, об'єднання елементів системи.

Лінійно-функціональна структура управління присутня на підприємстві, в її основу створення покладено так званий ‘шахтний’ принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам організації (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, розробки і дослідження). По окремій з них створюється ієрархія служба результати як всинове їхньої роботи можна оцінити показниками відповідно до зайнятості. Керівник ТОВ «Сільпо-Фуд» відповідає демократичному стилю управління з елементами авторитаризму. Він наділений навичками розподілу повноважень, відповідальності та ініціативності між керівником і підлеглими. Позиція лідера – усередині групи, він завжди з'ясовує думку колективу з важливих виробничих питань, приймає колегіальні рішення.

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» зазначена на рис. 2.5.

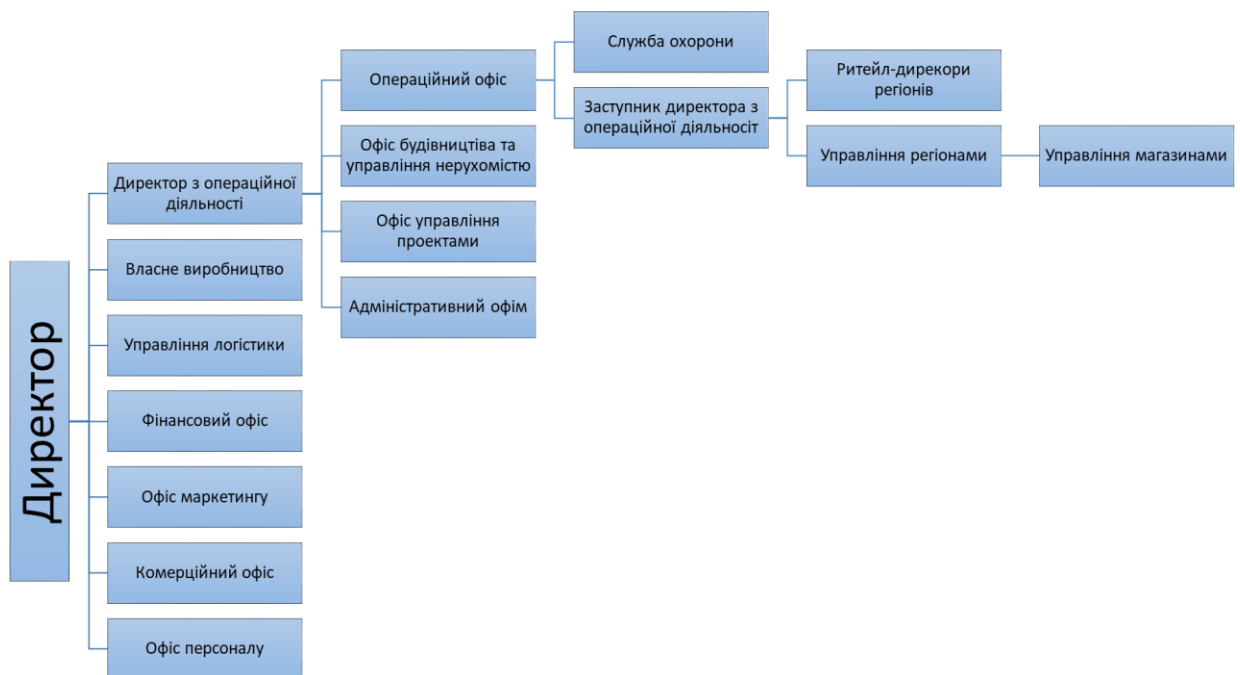


Рис. 2.5. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено автором на основі [17]

Чим досконалішою є організаційна структура будь-якого підприємства, тим ефективніший вплив управління на процес безпосереднього виробництва

(надання послуг). Для цього організаційна структура повинна відповідати певним вимогам, тобто бути:

- пристосованість (здатною адаптуватись до змін зовнішнього середовища);
- гнучкою, динамічною (здатною миттєво реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій);
- адекватною (відповідною параметрам керованої системи);
- спеціалізованою (функціонально замкненою у структурних підрозділах з обмеженням та конкретизацією сфери діяльності кожної керівної ланки);
- прийнятною (з усвідомленням зв'язків між рівнями та ланками управління);
- дієвою (здатною запобігти швидким змінам налаштованої системи за час прийняття рішення);
- стійкою (здатною забезпечити правдиву передачу інформації);
- вигідною (з відповідністю всіх включно витрат вимогам даного підприємства);
- легкою в розумінні (для персоналу та адаптації до обраної форми управління й участі у досягненні мети організації).

Щодо матеріально-технічної бази ТОВ «Сільпо-Фуд», то присутні 256 об'єктів нерухомості, 7 земельних ділянок, 690 ліцензій, 582 вантажних автомобілів, СТО площею 2500 кв.м , 4 розподільчих центра, розподільчий центр класу 'А' загальною площею 150 780 кв.м , складську техніку у кількості 281 шт.

Фактором удосконалення матеріально-технічної бази підприємств є науково-технічний прогрес, який відбувається безперервно і є необхідною умовою економічного і соціального розвитку. Під час науково-технічного прогресу насамперед вдосконалюються засоби праці, які мають вагомим значення для удосконалення матеріального виробництва. Сьогодні важливим аспектом успішної діяльності підприємства є його оснащеність

необоротними активами (табл. 2.3), а також результативного їх використання.

Таблиця 2.3

Необоротні активи ТОВ «Сільпо-Фуд», 2020-2022 р

Показники необоротних активів	Обсяг, тис.грн			Абсолютна зміна, тис.грн		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021	2022	2021	2022
нематеріальні активи	77000	6500000	7290000	6423000	790000	83,42	85, 4
первісна вартість	87000	6500000	7290000	6413000	790000	73,71	76, 2
накопичена амортизація	9500	29000	29000	19500	0	2,05	1,0 0
Незавершені капітальні інвестиції	51000	120000	320000	69000	200000	1,35	2,67
Основні засоби	130000 0	1800000	3800000	500000	200000 0	0,38	2,11
первісна вартість	190000 0	2700000	3700000	800000	100000 0	0,42	1,37
Знос	530000	950 000	1100 000	420000	150000	0,80	1,1
Інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції:							
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	140000 0	300000	240000	1100000	-60000	-0,79	0,8
інші фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	87000	0	0	-87000	0	-1,00	0,00
Відстрочені податкові активи	0	51000	51000	51000	0	1,00	1,00
Інші необоротні активи	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Усього	140000 00	8800000	10800000	- 5200000	200000 0	-0,37	1,23

Джерело: складено автором на основі [18]

Звернемо увагу на основні засоби компанії: частка основних засобів в складі необоротних активів у 2020 році складає 9,2 %, у 2021 році вже значно вищий показник – 20,4 %, у 2022 році -35% . Підвищення показника у 2021 та 2022 роках включно обумовлюється тим, що було оновлено частину вантажних автомобілів, відкрито нові супермаркети та проведено релампінг системи освітлення усіх супермаркетів мережі, також закуплено частину нового обладнання для власних пекарень та кавових точок. Загалом спостерігається позитивна тенденція наявності необоротних активів, особливо у 2022 році, це означає що їх наявність збільшується та забезпечують ефективне функціонування.

Наявність власного сучасного автопарку ТОВ «Сільпо-Фуд» вантажних автомобілів та потужностей проведення їх ремонту надає вагому конкурентну перевагу.

Значні вливання інвестиції в покращення бізнес-процесів допомагають ТОВ «Сільпо-Фуд» та Fozzy Group відповідно утримувати високі позиції на ринку ритейлу. Оновлений автопарк є підтвердженням цього. Крім того, ці інвестиції варто розглядати не тільки зі сторони бізнесу, а й екологічної сторони. Керівництво відділу логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» бажає максимально наблизити автопарк до європейських стандартів і скорочувати рівень викидів шкідливих речовин в атмосферу.

Кадрове забезпечення підприємства відіграє важливу роль, тому ознайомимось з кадровою політикою та принципами роботи з персоналом.

Кадрова політика – це заздалегідь запланований курс дій, що встановлює керівництво щодо досягнення прийнятних результатів та цілей. Також це правила, які регулюють, як вирішувати ситуацію, пов'язану з персоналом.

Основними завданнями кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» є:

- вчасне надання підприємству (організації) персоналу в необхідній підготовці й кількості;
- відповідати чітким умовам реалізації

передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;

- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів [13,с. 64].

ТОВ «Сільпо-Фуд» має ефективність кадрової політики на високому рівні, її вплив на загальний стан компанії можемо охарактеризувати наступними показниками:

- планування ресурсів (оцінюються наявні трудові ресурси, визначаються майбутні потреби у кадрах та способи пошуку кандидатів на вакантні посади, оцінка результативності минулого набору);
- відбір та ознайомлення персоналу (оцінюється результативність процесу відбору та заходів які проводяться в перші тижні під час роботи);
- система моніторингу (особливий акцент звертається на рівень оплати праці на ринку);
- горизонтальний та вертикальний розвиток персоналу.

Кадрова політика в організації може відігравати ролі: пасивної, превентивної або активної. ТОВ «Сільпо-Фуд» має активну роль кадрової політики, надає можливість розробки цільових кадрових програм, їх корекції на основі постійного моніторингу службової ситуації та відповідно до змін зовнішнього середовища.

Основними принципами ТОВ «Сільпо-Фуд» роботи з персоналом є:

- об'єктивність врахування точних умов виробництва;
- активна і направляюча роль представницьких органів влади, громадських організацій і трудових колективів при обґрунтуванні ефективних способів, виборі найкращих форм участі і впливу на прийняття глобальних рішень;
- гуманістична постановка і формулювання конкретних цілей;
- визначення основного напрямку діяльності (відбір цілей і задач) у

середовищі дезорганізованих факторів і постійно змінюючих обмежень;

- ясність постановки і спільних цілей (дотримання системних правил) у сполученні з найбільш вигідними способами їх досягнення;
- підпорядкування організаційної форми цілям і задачам керуючої системи;
- забезпечення спільних узгоджених дій виробничих сил, партнерів, клієнтів;
- активна участь і врахування переваг працівників з метою переміщення їх соціальної активності в процесі організації;
- сполучення колективності у прийнятті рішень щодо загальних (системних) питань з індивідуальною відповідальністю за їх реалізацію;
- підпорядкування ритмів функціонування допоміжних і обслуговуючих елементів (блоків) ритмам функціонування основних елементів системи.

Для аналізу, планування, обліку та управління персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд» всі працівники підприємства класифікуються за низкою ознак. Відповідно до участі у виробничому процесі весь персонал поділяється на великі підкатегорії:

2) промислово-виробничий персонал (ППП), до якого належать працівники, які безпосередньо пов'язані з виробництвом і його обслуговуванням, - це працівники основних, допоміжних, підсобних і обслуговуючих цехів, а також служб капітального та поточного ремонту обладнання та транспортних засобів свого підприємства. Сюди ж відносять працівники конструкторських, технологічних організацій і лабораторій, що стоять на балансі підприємства;

3) непромисловий персонал, до якого відносяться: працівники торгівлі та громадського харчування житлово-комунального господарства, культурних установ, що стоять на балансі підприємства.

За характером виконуваних функцій персонал поділяється на 4 категорії:

- робітники – особи, які задіяні безпосередньо у процесі виробництва

продукції, переміщенням на складах, проводять ремонтні роботи, також відносяться до сфери послуг;

- керівники - особи, які займаються управлінням процесами на підприємстві відповідно до відділів;

- спеціалісти - особи, які відповідають за інженерно-технічні, економічні та адміністративні роботи;

- службовці - особи, які займаються підготовкою та оформленням документації, її обліком та контролем.

Зазначимо склад та структуру персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» у табл.

2.4.

Таблиця 2.4

Склад та структура персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Частка, %
Всього персоналу	20345	100
Промислово-виробничий персонал	6252	30,4
З нього: робітники	4790	23,3
керівники	645	3,1
спеціалісти	430	2,1
службовці	387	1,9
Непромисловий персонал	14300	69,6

Джерело: складено автором на основі [13]

ТОВ «Сільпо-Фуд» має 69,6 % непромислового персоналу та 30,4% промислового, це обумовлено тим, що більша частина працівників це робітники які задіяні у сфері послуг.

Важливим пунктом для працівників є заробітна плата, тому охарактеризуємо фонд оплати праці. Фонд оплати праці досліджуваного підприємства включає такі підпункти:

- основна заробітна плата;
- додаткова заробітна плата;
- інші заохочення і компенсаційні виплати.

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці. Вона відповідає встановленим тарифним ставкам і відрядним розцінкам для робітників та посадових окладів службовців.

Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлену норму, за трудові успіхи та винахідництво й за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні й компенсаційні виплати, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Інші заохочення і компенсаційні виплати включають нарахування за невідпрацьований час, не передбачені чинним законодавством, винагороди та заохочення, що здійснюються один раз на рік або мають разовий характер. Аналіз ефективності системи оплати праці підприємства розпочинається з визначення динаміки і структури фонду оплати праці [18, с.121].

Динаміку та структуру фонду оплати праці представлено у табл. 2.5 та табл. 2.6.

Фонд основної заробітної плати зростає кожного року, значне зростання має фонд додаткової заробітної плати, наприклад, у 2021 році зростання відбулось на 13,8%, а у 2022 році 32,47%. Особливий вплив мали заохочувальні та компенсаційні виплати.

Таблиця 2.5

Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Сільпо-Фуд», 2020-2022 рр.

Показник	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення,%	
				2021- 2020	2022- 2021	2021- 2020	2022- 2021
1.Фонд основної заробітної плати	44590,6	55760,9	70310,7	11170,3	14549,8	20,03	20,69
2.Фонд додаткової заробітної плати, у тому числі:	18471,9	21431,2	31740,5	2959,3	10309,3	13,8	32,47
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	8320,7	10610,1	12910	2289,4	2299,9	21,57	17,81
премії та винагороди, що носять систематичний характер	3520,4	6000,8	14330,2	2480,4	8329,4	41,33	58,12

виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	6630,8	4820,3	4500,3	-1810,5	-320	-37,55	-7,11
3.Заохочувальні та компенсаційні виплати,	9181,6	9161,1	11601,1	-20,5	2440	-0,22	21,03
у тому числі:							
матеріальна допомога	2860,7	3660,5	4550	799,8	889,5	21,84	19,54
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	320,8	600,1	690,8	279,3	90,7	46,54	13,12
оплата за невідпрацьовани й час	6000,1	4900,5	6360,3	-1099,6	1459,8	-22,43	22,95
Фонд оплати праці	72244,1	86353,2	113652,3	14109,1	27299,1	16,33	24,01

Джерело: складено автором

Збільшення рівня оплати праці, з одного боку, призводить до зростання мотивації та якості праці, а з іншого – вимагає відповідних економічних умов для матеріального заохочення.

Таблиця 2.6

Структура фонду оплати праці ТОВ «Сільпо-Фуд», 2020- 2022 рр.

Показник	2020 р., тис. грн.	%	2021 р., тис. грн.	%	2022 р., тис. грн.	%
1.Фонд основної заробітної Плати	44590,6	61,72	55760,9	64,57	70310,7	61,86
2.Фонд додаткової заробітної плати,	18471,9	25,56	21431,2	24,81	31740,5	27,92
у тому числі:						
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	8320,7	11,51	10610,1	12,28	12910	11,35
премії та винагороди, що носять систематичний характер	3520,4	4,87	6000,8	6,94	14330,2	12,6
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	6630,8	9,17	4820,3	5,58	4500,3	3,95
3.Заохочувальні та компенсаційні виплати,	9181,6	12,7	9161,1	10,6	11601,1	10,2

у тому числі:						
матеріальна допомога	2860,7	3,95	3660,5	4,23	4550	4,0
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	320,8	0,44	600,1	0,69	690,8	0,6
оплата за невідпрацьований час	6000,1	8,30	4900,5	5,67	6360,3	5,59
Фонд оплати праці	72244,1	100	86353,2	100	113652	100

Джерело: складено автором

Фонд оплати праці ТОВ «Сільпо-Фуд» має відповідну структуру: 61-65% це фонд основної заробітної плати, 24-28% відповідно фонд додаткової заробітної плати. Загалом всі показники мають стабільний характер.

Проведений аналіз показав, що на підприємстві спостерігається збільшення загального фонду оплати праці, що є позитивним явищем, сприяє мотивації працівників і підвищенню якості їхньої праці.

Завдяки систематичному контролю цінової політики та стратегіям компанії можуть отримати більший прибуток і збільшити або захистити свої ринкові частки.

ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує витратний метод ціноутворення. Даний метод полягає у визначенні цін на основі базових витрат на одиницю товару, до яких входить величина націнки (надбавки), яка відповідно покриває витрати які невраховані і включає деякий прибуток.

Постачальник товару, тобто продавець більше знає про витрати, ніж про характер ринкового попиту. Покупець вважає його справедливим.

Недоліки цього методу очевидні. По-перше, він не відображає поточний попит, а по-друге, не враховує споживчих властивостей як даного товару, так і товарів-замінників. Основними підходами до використання даного методу: з урахуванням повних і граничних витрат виробництва. Під час використання методики врахування повних витрат для визначення ціни товару обираються перемінні і постійні складові витрат. Дана методика граничних витрат враховує витрати, які мають особливе відношення до виробництва.

Одним з головних завдань підприємства є створення відповідних умов для зміни потреби потенційного покупця в реальний попит на відповідний товар. Збутова політика, капітал розподілу (збуту, товароруху) разом з функціями, якими вони наділені відносяться до таких умов.

Основними елементами збутової політики досліджуваного підприємства є наступні:

- доставка продукції;
- підбір, сортування, складання готового виробу та інше, що підвищує ступінь доступності та готовності продукції до споживання;
- зберігання продукції на складах;
- організація створення і підтримання необхідних її запасів;
- дії по фізичній передачі товару, оформленню замовлень, організації платіжно-розрахункових операцій, юридичного оформлення передачі прав власності на товар, інформування споживача про товар і фірму, а також збору інформації про ринок [19, с. 354].

До управлінських підрозділів відносяться відділи збуту. Відділ збуту ТОВ «Сільпо-Фуд» включає наступні відділи: вивчення попиту, планове і товарне (оперативне), договірно-претензійний експортне, обслуговування продукції, що поставляється.

Розрізняють централізовану й децентралізовану службу збуту. При централізованій формі складське господарство адміністративно підпорядковується безпосередньо керівнику відділу збуту. При децентралізованій формі відділ збуту, відособлений від складів готової продукції. ТОВ «Сільпо-Фуд» має централізовану службу збуту.

Зміст функцій збутової діяльності готової продукції на ТОВ «Сільпо-Фуд» включає напрямки:

- 1) вивчення зовнішніх і внутрішніх умов;
- 2) визначення цілей;
- 3) розробку кон'юнктури і попиту;
- 4) підготовки прогнозів реалізації товарів;

- 5) складання планів поставок готової продукції;
- 6) планування господарських оптимальних зв'язків;
- 7) вибір каналів розподілу товару;
- 8) планування додаткових послуг, зовнішньоторговельних операцій, рекламної діяльності;
- 9) складання кошторису витрат на управління збутом і розподілом, планування прибутковості.

Підприємство застосовують дві форми реалізації товарів:

- зі складів (складський оборот);
- транзитом (транзитний оборот).

ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує транзитну реалізацію товарів, магазинам відвантажуються безпосередньо зі складів підприємства-виробника (постачальника), виключаючи середню ланку — склади і бази оптового підприємства. Використання транзиту є економічно більш вигідною, оскільки сприяє швидшому просуванню товарів від виробників до покупців і зниженню витрат обігу.

По організації системи збуту ТОВ «Сільпо-Фуд» має два види збуту - прямий та непрямий. Прямий використовується безпосередньо для реалізації власної продукції конкретному споживачу, у нашому випадку це мережа супермаркетів. Непрямий збут використовується зазвичай з незалежними торговими посередниками.

Одним із перспективних напрямів підвищення конкурентоспроможності торгової мережі ТОВ «Сільпо» є розробка власних торгових марок (Private Label).

Основними перевагами торгових марок ТОВ «Сільпо» є:

- унікальність продукції, так як реалізується тільки у власній торговій мережі;
- собівартість продукції власних торгових марок нижча порівнюючи із продукцією відомих торгових брендів;
- швидкість реакції на зміну попиту за рахунок того, що торгові марки

виробляються саме торговими мережами, які мають швидший контакт з споживачами, ніж виробники продукції;

2.3 Оцінка ефективності існуючого рівня мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Дослідження проводились на прикладі магазину за адресою м.Одеса, вул. Черняхівського 1 на прикладі вакансії касира.

В магазині передбачено 6 касирів, що працюють позмінно день/ніч у графіку 4 на 4. При цьому середня заробітна плата зазначена для даної вакансії від 10500 тис. грн.

Особливих методів заохочень окрім заробітної плати суто для касирів не існує. Премія залежить від системи контролю, що проводиться в цілому по магазину де тестується якість виконання роботи усіма робітниками, у тому числі кількість простроченого продукту на прилавку, планограму товарів, фінансову документацію, рівень чистоти, безпеки та ін. Якщо магазин в цілому набирає при проходженні контролю 85 балів, то всі отримують преміальну винагороду.

Не фінансових заохочень для даної категорії робітників практично не передбачено.

Іноді бувають тренінги та курси підвищення кваліфікації. Розглянемо їх ефективність.

Показники ефективності навчання робітників можуть включати в себе кількість сеансів навчання співробітників і кількість співробітників, які провели перехресний тренінг по декільком навичкам (2.1).

$$E = N_s / N_r \quad (2.1)$$

Де N_s – кількість сеансів навчання, кількість;

N_r – кількість співробітників, що відвідали тренінг, чол.

Розрахунки для магазину Сільпо показали наступні результати (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ефективності навчання робітників магазину

Ефективність / рік	2020	2021	2022
$E=N_s/Nr$	12/6=2	12/5=2,4	8/6=1,3

Джерело: розраховано автором

Як бачимо за останній період ефективність навчання зменшилась.

У компанії вітається прагнення до навчання, до вдосконалення своїх знань. Керівництво фірми оплачує навчальні відпустки, але, на жаль, самонавчання працівників, фірма компенсувати поки не готова.

Таблиця 2.8

Направлення морального стимулювання трудової активності персоналу і динаміка загальної чисельності задіяних за період з 2020 по 2022 роки

Направлення	Роки, чол.		
	2020	2021	2022
Залучення до участі в справах організації (проведення зборів для прийняття управлінських рішень із залученням кращих співробітників)	0	2	5
Винесення подяк за сумлінну працю	2	4	6
Критика (при наявності скарг з боку колег, клієнтів або інших осіб)	3	5	9

Джерело: складено автором

Існуюча система стимулювання підприємства заснована в основному на матеріальних стимулах і мотивах. Моральне стимулювання почало розвиватися ще з 2005 року, що позитивно впливає на плинність кадрів. Керівництво воліло впливати на мотивацію співробітників шляхом грошової

винагороди, що в свою чергу породило багато проблем. Система нематеріального стимулювання в організації діє не систематично, що викликає незадоволення у персоналу.

Відобразимо основні напрямки морального стимулювання трудової активності персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» в табл. 2.8.

З даної таблиці видно, що кількість залучених до участі в справах організації співробітників збільшилася на 5 осіб. Кількість винесених подяк за сумлінну працю збільшилася на 4 особи. Наявність критикованих збільшилася на 6 осіб. Це дуже низькі показники для сучасної організації з чисельністю працівників понад 120 осіб. Такі напрямки, як залучення до участі в справах організації і винесення подяк поступають напрямку критики, що несе за собою масу проблем.

В ході дослідження було проведено опитування (анонімно), в ході якого з'ясувалися фактори, які викликають незадоволення у співробітників. Чинники, що викликають незадоволення відображені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Фактори, що викликають незадоволення персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Питання	Так	Ні	Важко відповісти
Відсутність справедливої оцінки та визнання результатів діяльності з боку керівництва.	60	35,5	4,5
Неувага або формальне ставлення з боку керівництва організації	51	41,8	7,2
Відсутність позитивних емоційних зв'язків	68,4	27,6	4
Авторитаризм керівництва, управління без врахування думки співробітників	15	79	6
Зміст діяльності, що не викликає інтересу	10	80	10

Джерело: складено автором

Основними факторами, які викликають невдоволення персоналу є:

- відсутність справедливої оцінки і визнання результатів діяльності з боку керівництва (60%);
- неуважність і формальне ставлення з боку керівництва (51%);
- відсутність позитивних емоційних зв'язків (68,4%).

Так само було проведено анкетування, в якому брали участь всі працівники. Анкета складається з 16 питань. Потрібно за десятибальною шкалою по кожному перерахованих факторів, наскільки він важливий з точки зору підвищення продуктивності праці (обвести в гурток одну з цифр, враховуючи, що 1 – низька значимість фактора, 2 – більш висока і т.д., 10 – дуже висока). Результати анкетування показали, що для працівників в пріоритеті стоять наступні фактори: можливість кар'єрного зростання; визнання і схвалення з боку керівництва; гарні відносини в колективі; можливість самостійності і ініціативи в роботі; можливість вчитися, підвищувати кваліфікацію за рахунок організації; можливість отримувати більш високу зарплату в залежності від результатів праці.

У таблиці 2.10 приведені показники аналізу використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.10

Аналіз використання трудових ресурсів

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення
1	2	3	4	4
Чисельність персоналу, чол.	119	96	112	+16
Питома вага робочих в чисельності ППП, %	62,2	65,7	69,5	+3,8
Питома вага службовців в чисельності ППП, %	12,6	10,4	8,2	-2,2
Питома вага спеціалістів в чисельності ППП, %	16,8	15,6	16,5	+0,9
Питома вага керівників в чисельності ППП, %	8,4	8,3	5,8	-2,5
Абсолютне відхилення в чисельності персоналу, чол.	+2	+5	+10	+4
Відносне відхилення чисельності робочих	8	11	10	1
Рівень кваліфікації робочих	0,95	0,87	0,79	-0,08
Вплив відхилень в чисельності робочих на об'єм продукції, тис. грн	564	784,3	210,6	—
Коефіцієнт обороту прийнятих працівників	0,3	0,15	0,86	+0,71
Коефіцієнт обороту вибулих працівників	0,45	0,22	0,67	+0,45
Коефіцієнт текучості	0,37	0,48	0,51	+0,03
Коефіцієнт постійності	0,82	0,79	0,62	-0,17
Продуктивність праці, тис. грн / 1чол	35,114	46,844	57,429	+10,585

Джерело: складено автором

Показники наведені у табл. 2.10 свідчать про наявність проблем в управлінні трудовими ресурсами.

Чисельність персоналу зросла за рахунок росту об'єму виробництва і росту термінових замовлень, при цьому обліковий склад остається не змінним, а збільшується чисельність робітників по договорам на певний строк чи на виконання певної роботи.

За останній рік питома вага робочих і спеціалістів в чисельності працівників зросла, а службовців і керівників – зменшилась. Штат супермаркету повністю укомплектований робітниками залу, службовцями і керівниками. Зменшення кількості службовців і керівників пов'язана з тим що загальна чисельність працюючих зросла повністю за рахунок робочих і спеціалістів.

Фактична чисельність більша від планової. Це пов'язано з тим, що підприємство не може повністю точно спланувати динаміку зростання об'ємів продажів.

Рівень кваліфікації працівників нижче рекомендованого. Це зв'язано з тим, що робочих наймають за договорами на виконання певних робіт. При термінових замовленнях не вистачає часу на пошук кваліфікованих робітників.

При розрахунку коефіцієнтів обороту робітників враховуються усі робітники, як облікові, так і працюючі по договорам. Коефіцієнт текучості враховує чисельність звільнених з облікового складу, тобто по своєму бажанню, по віку та іншим причинам. Звільнення проводилися не тільки з свого бажання та по віку, а й по причинам порушень трудової дисципліни й переведенню на інші магазини. Велике значення коефіцієнту текучості пояснюється недостатнім рівнем оплати праці та неможливістю кар'єрного росту.

Коефіцієнт постійності має невелике значення у 2020 році, бо тут враховуються тільки облікові працівники. Обліковий склад працівників на 2020 рік складав 87 чоловік з них увесь рік працювало 54 чоловіка. Низький

коефіцієнт постійності в основному пов'язаний з постійним переміщенням робітників по супермаркетам.

Не дивлячись на проблеми з кваліфікацією робочих та оборотом працівників, продуктивність праці зростає. Це пов'язано з виконанням термінових замовлень, роботою позачергово, сумісництвом.

Показники ефективності обслуговування клієнтів складаються з числа скарги клієнтів і кількість постійних клієнтів. Опитування клієнтів також може бути використаний для вимірювання задоволеності клієнтів компанією в порівнянні з конкурентами.

$$E_o = N_c / N_p \quad (2.2)$$

Де N_c – кількість скарг, кількість;

N_p – кількість постійних клієнтів, чол.

Оскільки підприємство не надало точних даних то підрахувати не вдалось, але за офіційними даними ефективність обслуговування висока, але це скоріш заслуга персоналу як особистостей.

Висновки до розділу 2

Підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» успішне, розвиваюче, має всі передумови для подальшого розширення. Всі показники фінансово-економічного стану більш ніж стабільні. Але в плані стимулювання та управління персоналу є помилки. Про це свдчать і відгуки в соціальних мережах і постійний пошук нового персоналу і досить часті негативні відгуки самого персоналу. Мотиваційні фактори не повинні зводитись тільки до фінансових.

Таким чином, проаналізувавши всю інформацію про систему стимулювання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд», можна виділити ряд проблем:

– погано розвинене моральне стимулювання, що не підтримує задоволеність працею на належному рівні;

– не надається можливість вчитися, підвищувати кваліфікацію за рахунок організації рядовим фахівцям.

Таким чином існуюча система мотивації має бути переглянута та потребує удосконалення.

РОЗДІЛ 3

ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ПО ПІДВИЩЕННЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Алгоритм реалізації ефективної системи стимулювання праці співробітників ТОВ «Сільпо-Фуд»

Система оцінки працівників підприємства посідає значне місце у стимулюванні персоналу підприємств, оскільки вона дає можливість ознайомити працівників з перспективами професійного росту, просування по службі та в цілому впливає на стимулювання перспективної трудової діяльності працівників. Таким чином, здійснення оцінки трудової діяльності персоналу підприємств сприяє формуванню ефективної системи стимулювання персоналу підприємства, підвищенню самооцінки працівників, активності та продуктивності праці. Результати оцінки спроможні допомогти керівництву передбачати і здійснювати заходи з посилення як матеріального, так і морального стимулювання працівників підприємства.

Використання кількісної оцінки персоналу в стимулюванні працівників дає змогу підприємствам ефективніше проаналізувати соціально-економічні та психологічні особливості кожного свого працівника, що дозволяє найбільш продуктивно використовувати спроможність кожного працівника до трудової активності і впливає на ефективність сталого функціонування і розвитку персоналу підприємства.

Отже, при розгляді форм та методів стимулювання, а також намаганні відокремленого вирішення проблематики розвитку та вдосконалення матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, варто звертати увагу на те, що при формуванні системи взаємозв'язку мотивації та стимулювання працівників необхідною умовою є наявність такої важливої відтворювальної ланки, як праця, без якої неможливо уявити економічний розвиток

підприємства. Її організація на виробництві має супроводжуватись врахуванням того, що найкращим проявом мотивації є формування та дієвість усіх груп стимулів.

На сьогодні вирішального значення у формуванні мотивів у персоналу набуває матеріальне стимулювання, серед основних складових якого є не лише оплата праці, а й можливість здійснювати ефективну її реалізацію на ринку товарів та послуг. У формуванні матеріальної мотивації необхідним є дотримання наступних умов: існування рівня заробітної плати та дослідження її динаміки; між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю результатів праці має існувати пряма залежність; наявність структури особистого доходу; матеріальне забезпечення наявних грошових доходів тощо. Зважаючи на те, що до важливих принципів організації заробітної плати доцільно віднести внесок кожного працівника у підвищення ефективності виробництва, на сьогодні достатньо уваги приділяється системам стимулювання за методом Скенлона.

В основу формування систем покладено: забезпечення житлом, автомобілем; гідна оплата праці, наявність премій та надбавок, доплат, комісійних винагород, оплата навчання, участь в прибутках; грамоти, почесні знаки, дошки пошани; надання додаткового соціального і медичного страхування, створення сприятливих умов відпочинку; гарантування гідних умов праці; вибір оптимального варіанту між співучастю, спільним управлінням, робітничим контролем, самоуправлінням; самовдосконалення та самореалізація. Серед негативних методів стимулювання виділяють: незадоволення, покарання, погрози щодо втрати робочого місця.

Звертаючи увагу на те, що у добросовісного працівника є усі можливості до професійного зростання, зростає і його прагнення до задоволення різноманітних потреб не лише матеріального характеру, а й нематеріального змісту.

У зміст нематеріального стимулювання персоналу на промислових підприємствах повинні бути закладені концепції підвищення якості

трудового життя, співучасті працівників у розподіленні прибутків, планування кар'єри, інформованість персоналу. Такі складові нематеріального стимулювання забезпечують подолання дезорганізації свідомості у працівників, відчуття напруженості, образи, зневіри, гніву тощо. Натомість дотримання зобов'язань щодо виконання як матеріальних, так і нематеріальних методів стимулювання персоналу сприяє підвищенню впевненості працівника у своїй роботі, полегшенню процесу його самонавчання і самореалізації, збереженню дружніх взаємовідносин в колективі.

Разом із тим, при дослідженні найбільш ефективних форм і методів стимулювання персоналу, необхідно звертати увагу на психологічний аспект цієї проблеми. Залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи, статі, віку, освітнього рівня та інших факторів, можуть існувати розбіжності між працівниками у їхньому ставленні до тих форм стимулювання, які мають застосовуватись на підприємстві. Адекватна реакція на зміни в оцінці своєї праці у працівника починається лише після визначення власною оцінкою цих змін як суттєвих. Крім того, дієвість матеріального стимулювання буде спостерігатися лише при певному його значенні і до певної межі. Через те, виявляється досить ефективним поєднання різноманітних пільг, надання соціального захисту, забезпечення виконання потреб персоналу у спілкуванні, самореалізації у доповнювненні до традиційних методів матеріального стимулювання, зосередження більшої уваги роботодавця на конкретному працівнику.

Отже, при формуванні мотивації і стимулювання персоналу, як складових ефективного управління підприємством та підвищення його інноваційної діяльності, необхідним є врахування ряду вимог, серед яких основними є наступні: комплексність мотивів та стимулів; інформованість про діючу систему стимулювання; справедливість компенсаційних та заохочувальних виплат; диференційованість та гарантованість стимулюючих виплат; суспільна гласність; гнучкість, оперативність та періодичність

використання; залучення працівників до розробки методів стимулювання праці; рівність можливостей; поступовість змін, відчутність застосування.

Як було визначено у попередньому розділі у супермаркеті та у самій системі явно простежується тривожні симптоми у системі управління персоналом, а саме у системі мотивації. За останні роки на ринку праці країни склалась тенденція, що вводить працівника до рівня коли основною мотивацією є сама наявність роботи. Дуже велика кількість роботодавців користується принципом «щось вам не подобається – не замічних немає». Але це хибна думка.

Кожен новий робітник вимагає додаткової до себе уваги, навчання, а це додаткові витрати фінансів і коштів. Грамотні менеджери завжди розуміють що плинність кадрів це поганий показник який негативно впливає на ефективність діяльності підприємства.

Менеджер по персоналу має зважати на всі чинники, щоб забезпечити успішне функціонування підприємства. Найважливішим з них є проблема мотивації. Формуючи оптимальну систему мотивації, менеджеру з персоналу доводиться спиратись зазвичай на класичні методи мотивації та враховувати особливості характеру нашого (українського) менталітету. З огляду на сучасну кризовий економічний стан в світі та Україні, а також зважаючи на особливості розвитку підприємств малого та середнього бізнесу, можна зробити висновок, що час мотивації, яка спирається тільки на грошові стимули, пройшов. Та практичне вирішення даної проблеми ще довго буде актуальним.

Теорія справедливості за виконану праці не працює. Це створює невдоволеність і постійний пошук кращого. Для усунення такого дисбалансу система стимулювання та мотивації обов'язково повинна бути зрозумілою для працівників. Вони повинні себе відчувати членами колективу. Розуміти що за свої старання та ініціативність обов'язково отримають винагороду як матеріальну так і у вигляді визнання, додаткових пільг, заохочень.

Для поліпшення існуючої системи стимулювання персоналу необхідно створити алгоритм реалізації ефективної системи стимулювання праці співробітників ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис. 3.1).

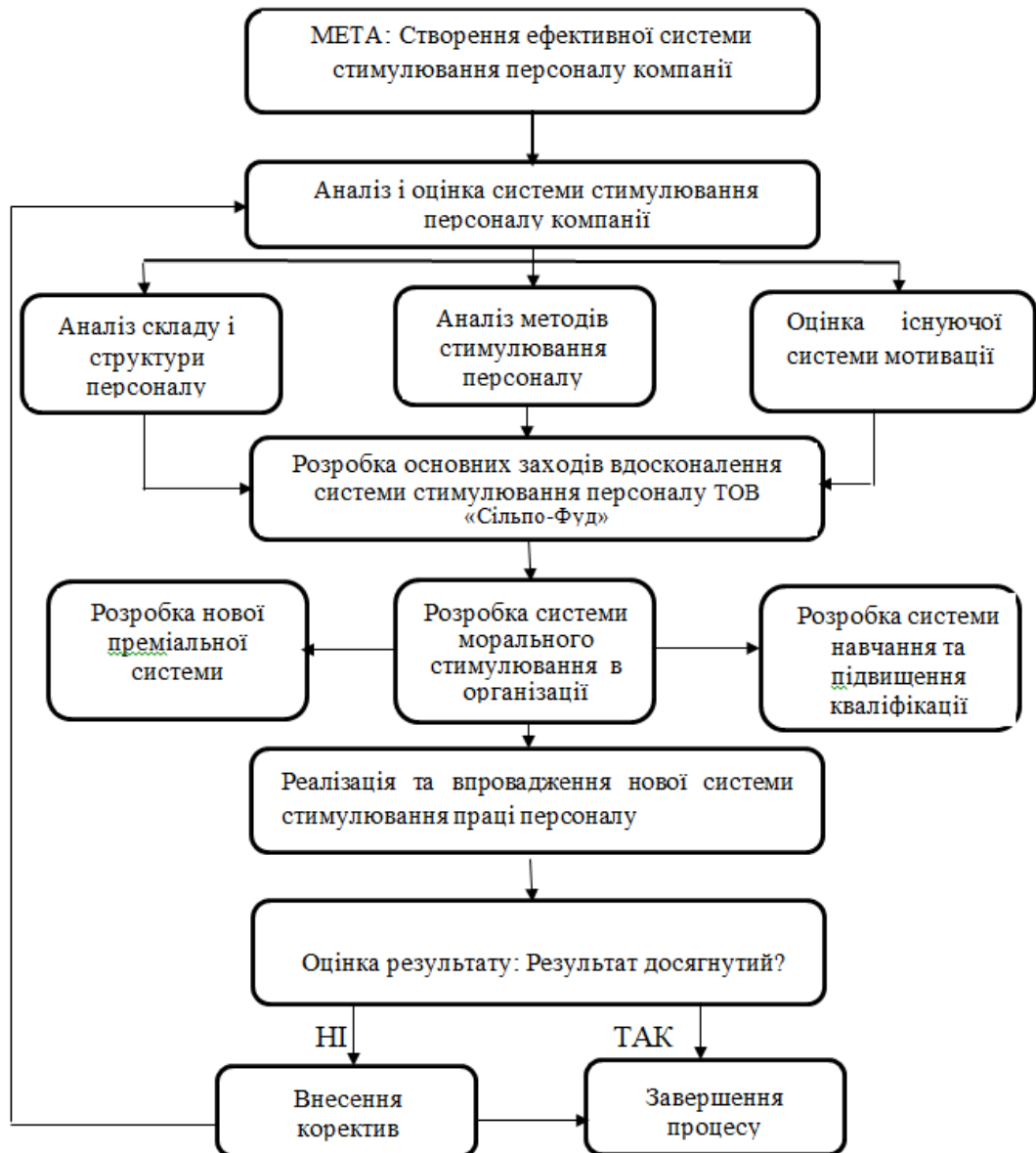


Рис. 3.1. Алгоритм реалізації ефективної системи стимулювання співробітників ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено автором

В ході дослідження було розглянуто інформацію про існуючу систему стимулювання праці персоналу, виділено основні чинники, які викликають

невдоволення у співробітників організації, а також сформульовані проблеми в системі стимулювання праці персоналу:

- нефіксована премія, яка не виконує функцію стимулювання праці співробітників;
- погано розвинене моральне стимулювання, що не підтримує задоволеність працею на належному рівні;
- відсутня можливість навчатися, підвищувати кваліфікацію за рахунок організації.

Для того щоб удосконалити існуючу систему стимулювання праці персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно правильно використовувати наявні в організації позитивні моменти і постаратися ліквідувати фактори, які не підтримують задоволеність працею співробітників.

Перша проблема, яка суттєво впливає на ефективність діяльності організації – не фіксована премія. Існуюча в компанії система преміювання не ставить розмір оплати праці в залежність від безпосередньої результативності роботи персоналу, що позначається на компанії в цілому. Для того щоб вирішити дану проблему, необхідно внести зміни в існуючу систему преміювання в ТОВ «Сільпо-Фуд».

Друга проблема – погано розвинене моральне стимулювання, що не підтримує задоволеність працею на посаду рівні. Для вирішення даної проблеми необхідно розробити систему нематеріального стимулювання.

Третя проблема – відсутня можливість вчитися, підвищувати кваліфікацію за рахунок організації. Аналіз системи стимулювання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд» показав, що співробітники незадоволені тим, що їм доводиться проходити навчання за свій рахунок. З метою збільшення продуктивності праці, підвищення обсягів продукції, збільшення її якості, потрібно здійснювати регулярну підготовку фахівців, направляти їх на курси підвищення кваліфікації, на конференції з обміну досвідом, що проводяться в інших організаціях. Організація повинна повністю або частково оплачувати

навчання персоналу. Такі дії приведуть до стимулювання співробітників, тим самим збільшиться ефективність діяльності персоналу.

Але потрібно також враховувати той факт що досить великий відсоток працівників може чинити опір нововведенням.

3.2 Планування впровадження нововведень на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Проаналізувавши компанію за останні 3 роки і зібравши додаткову інформацію, пов'язану з діяльністю за останні 5 років, можна сказати, що компанія не розробляла нові проекти протягом дослідних періодів. Оновлення продукту і розширення послуг практично не відбулися. Проекти не були розроблені у зв'язку з тим, що ТОВ «Сільпо-Фуд» залучало в процес змін різних учасників виробничого процесу, кожен з яких має свої інтереси, завдання та цілі, неоднозначні ідеї, очікування, емоційні переживання і страхи, пов'язані з можливі наслідки. Кожен учасник має свій особистий успішний або невдалий досвід, який безпосередньо впливає на його діяльність. Є також багато інших елементів і характеристик, які відіграють важливу роль в управлінні проектом, а саме: початкові умови, обмеження та вимоги до проекту, види підтримки проекту, методи та методи управління проектом і так далі. Все це не було зроблено.

Нерідко в основі проблем змін лежить недотримання керівництвом наступних пунктів:

- чіткий розподіл зон відповідальності по етапах впровадження змін у виробництво;
- домагатися від відомств, що беруть участь в проекті, виконання їх завдань за проектом;
- забезпечити, щоб робота відділів здійснювалася відповідно до плану-графіка, кошторисом витрат і технічними умовами;
- своєчасно виявляти труднощі, помилки, брак ресурсів, низька якість роботи;

- своєчасно вносити корективи в проект, якщо це необхідно;
- інформувати всі зацікавлені сторони про хід роботи над проектом;
- стимулювати і мотивувати персонал;
- вжити заходів щодо подолання психологічної стійкості персоналу до змін.

Часто ці та ряд більш приватних причин викликають масовий спротив інноваціям.

Ця маса в напрямку єдиної мети є гарною гарантією сили соціального стану особистості, тобто захисту.

Психологічний захист як форма соціального протистояння з неприємними обставинами виконує дві функції: по-перше, вона об'єднує групу в напрямку спільної мети (захисту) і, по-друге, більш чітко фіксує організаційну структуру, інтенсифікує процеси адаптації і внутрішньої інтеграції, захист найбільш яскраво проявляється в опорі змін, що викликає у співробітників організації страх і занепокоєння. Більш того, ці реакції спрямовані проти досить потужних позасистемних організаційних впливів.

Встановлено, що для людей, які приймають і не приймають нововведення, характерні різні структури психологічних і особистісних якостей. Основними конструкціями, включеними в метасистему психологічного захисту при опорі, є: рефлексія, ригідність, занепокоєння, ризик-апетит. Відмінності між захисними структурами працівників, які приймають і не приймають інновації, які не кількісні, а якісні. Системоутворюючі якості в структурі захисту осіб, які не беруть нововведень, - жорсткість і занепокоєння, які безпосередньо пов'язані між собою.

Опір в тій чи іншій мірі завжди проявляється у відповідь на будь-які зміни, оскільки вони пов'язані з деяким тимчасовим зниженням доходу (або бажаними результатами). В процесі реформування організації часто виникають такі явища:

- відстрочка початку змін;

- відстрочка виконання і збільшення планових витрат;
- саботаж змін за допомогою камуфляжу по більш важливих питань.

Щоб зменшити опір і забезпечити схвалення змін, необхідно створити особливі умови. Набір цих умов називається «стартовим майданчиком» і включає в себе наступні етапи:

- діагностика стратегічних цілей;
- аналіз моделей поведінки з точки зору очікуваного опору;
- зміна норм організаційної культури та критеріїв оцінки як основи для внесення необхідних змін;
- стратегічний контроль над майбутнім;
- винагорода за стратегічну діяльність і ризиковані рішення;
- залучення всіх менеджерів в змінну діяльність.

Реалізація змінної діяльності повинна контролюватися протягом усього процесу змін. Це необхідна умова для подолання опору на початковій стадії процесу. Пропозиції по контролю при створенні «стартового майданчика» включають в себе:

- вивільнення часу для менеджерів для реалізації нової стратегії;
- виявлення і залучення до процесу зміни всіх прихильників нової стратегії;
- чітке планування змін здійснюється з визначенням термінів отримання результатів;
- реалізація комплексних заходів щодо зниження опірності системи.
- практично будь-яке організаційне зміна може спровокувати протидію з боку окремих членів організації, конкретних лідерів і «невеликих груп». Спеціальна цілеспрямована робота необхідна для зниження спротиву інноваціям, і ця діяльність повинна бути інтегрована в загальну стратегію змін [27].

Часто змінах на підприємстві та впровадженні змін виникає деяке небажання співробітників. Це пов'язано з тривожністю, що проявляється в

неконструктивною реакцією робитників на невідому і пов'язану з нею загрозою (теорія Маслоу рівень безпека), включаючи втрату контролю.

Будь-які нововведення практично пов'язані знегативною реакцією на них. І хоча негативна реакція неминуха при нововведеннях, вона не є виключно тривожним симптомом, як її часто інтерпретують. Це одне з природних явищ в житті організації, яке не слід уникати, і з яким не слід боротися, але можна намагатись зрозуміти і використовувати його для більш ефективного управління змінами.

Потрібно просто розібратись в причинах, що викликали таку реакцію у співробітників та виробити план дій як подолати цей спротив.

Найчастіше причинами опору є:

- невизначеність;
- почуття втрати;
- віра в те, що нові правила роботи принесуть лише проблеми, а нічого доброго.

Розуміння невідомогої не потребує пояснення. Людина може бути більш сприйнятливим до змін просто тому, що він не знає, якими будуть наслідки. Невідоме становить загрозу своїй безпеці, а отже робітник висловлюючи своє негативне ставлення до змін або проявляючи дисфункціональне поведінку протягом періоду змін.

Друга причина опору – страх, що будь-які нововведення в компанії посприяють особисто на співробітника негативно. Є особистості консервативного складу що бояться втратити те що мають.

Наступна причина це впевненість в тому що підприємству просто не потрібно нічого змінювати. Менеджери ТОВ «Сільпо-Фуд» в поточний момент вирішують це питання, намагаючись здійснити ряд організаційних змін. Безконфліктна реалізація змін всієї команди це унікальність. Зміни впроваджуються вищим керівництвом компанії (для нього це новий шанс) і її співробітниками. Тому в науці і практиці накопичений ряд прийомів і методів подолання опору організаційним змінам, які виділені в табл. 3.1.

Співучасть. Співучасть є найбільш ефективним методом перемоги над змінами. коли працівники приймають безпосередню участь в складанні планів по спровадженню нових методів та планів мотивації, вони краще розуміють що туди входить і страх зникає. Будучи в стані донести до керівництва свої думки та погляди і зрозуміти позиції інших людей, співробітники сприймають зміни з розумінням. ТОВ «Сільпо-Фуд» намагається використовувати всі ці методи. Спочатку причини і очікуваний позитивний результат змін були роз'яснені робітникам.

Таблиця 3.1

Сучасні методи перемоги над опором персоналу нововведенням

Методи	Можливість використання	Переваги	Недоліки
Курси підвищення кваліфікації	Відсутність прозорості та достовірної інформації	Підтримка персоналу	Відрив від основного процесу праці
Можливість участі персоналу в розробці планів розвитку	Необхідність в лідері-опоненті	Нові уявлення про нововведення	Відрив від основного процесу праці
Мотивація та стимулювання	Якісна система мотивації в управлінні персонала	Покращує ставлення персоналу до підприємства в цілому	Економічні витрати
Проведення переговорів	Неформальні організації, та їх нестійка позиція в колективі	Дає повноту уявлення, знижує «градус» конфліктів	Не задовольняє всі групи персоналу
Управління кадрами, Переміщенням по службі	Рівень кваліфікації персоналу	Покращує розуміння між рівнями управління та зодоволенням потреб	Не задовольняє всі групи персоналу
Примушення, явні та приховані методи	Високі якості менеджерів та середнього управлінського щабля	Сприяє подоланню опору	Сприяє накопиченню внутрішніх конфліктів

Джерело: складено автором

Таким чином кожен менеджер по кадрам це ще й великий психолог, який повинен проявляти увагу та турботу, враховувати рівень опору на можливі нововведення та психологічний стан персоналу [19].

Проведений аналіз анкетування підтверджує, що матеріальні виплати включених список значущих мотивуючих факторів співробітників на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд». Тому потрібно побудувати таку систему преміювання, яка буде задовольняти співробітників і надавати позитивну динаміку на ефективність діяльності організації. Виконавці повинні чітко уявляти, в якому випадку розмір заробітної плати, тобто рівень їх матеріального добробуту, підвищиться.

Таким чином, щоб вирішити проблему з фіксованою премією, потрібно впровадити систему формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ.

Грошове стимулювання персоналу на базі КРІ стимулює співробітника на досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати і досягнення, в виконанні стратегічних цілей компанії. Світова практика переконливо доводить, що впровадження системи КРІ збільшує прибуток компаній від 10 до 30%, оскільки орієнтує роботу співробітників на результат, підвищуючи і мотивацію, і лояльність персоналу [9].

П'ять аргументів на користь впровадження системи КРІ:

- 100% спрямованість на позитивний результат – працівник отримує винагороду за досягнення результату і за виконання робіт, які повинні привести до результату;
- керованість – дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної модифікації самої системи при зміні ситуації на ринку;
- справедливість – гідна оцінка внеску співробітника в загальний успіх компанії і справедливий розподіл ризиків (між співробітником і підприємством) в разі неуспіху;
- зрозумілість – співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати; компанія розуміє, за які результати і скільки вона готова заплатити;

– незмінність – будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно до системи мотивації [9].

Система КРІ впроваджує в організацію тренер-консультант, який розробляє систему для кожного підрозділу. Ключові показники залежать:

- поставлених цілей;
- специфіки роботи;
- рівня посади і функціоналу.

Так само варто відзначити, що система КРІ може відображати як фінансові показники, так і показники основних процесів, і показники використання ключових ресурсів.

Кожному з обраних показників керівник, орієнтуючись на власні пріоритети, привласнює вага від 0 до 1. Сумарна вага всіх показників повинна становити 1. Розглянемо варіант КРІ системи для розрахунку преміальної виплати для співробітників ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

КРІ система для співробітників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 рік

Ключові показники КРІ	Вага	План	Факт	% Виконання (факт / план * 100)
Валовий прибуток, тис. грн.	0,3	4778	5734	120
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	0,4	4858	5344	110
% активних клієнтів в базі	0,2	80	82	102,5
Середня рентабельність,%	0,1	3	3,5	108,3
Разом, коефіцієнт результативності				36+44+20,5+10,83=111,33

Джерело: складено автором

Сума премії розраховується на основі коефіцієнта результативності по КРІ. Підсумковий коефіцієнт результативності розраховується як сума відсотка виконання плану на вагу даного процесу розробки показника.

Нижче представлена розрахунок рекомендованої премії робітника ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок премії робітника ТОВ «Сільпо-Фуд»

Коефіцієнт результативності, %	Розрахунковий коефіцієнт (частка преміальної частини), %	Сума премії за результатами, грн
Менше 80	0	0
80-90	0,35	4355
90-100	0,7	8710
100-110	0,8	9955
110-120	0,9	11200
Вище 120	1	12443

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт результативності в даному випадку дорівнює 111,33. Даний показник потрапляє в інтервал 110-120%, отже, премія за результатами = 11200 грн на одного робітника.

Таким чином, робітники бачать свої результати і орієнтуються, на що спрямувати зусилля для отримання максимального коефіцієнта = доходу.

Впровадження та ефективна робота системи мотивації за цілями вимагає навчання керівників компанії правильно використовувати і вдосконалювати цю систему на практиці. Для успішної реалізації проекту, розробки і впровадження мотивації за цілями допоможуть незалежні оцінювачі, досвідчені консультанти, які мають знання та досвід у цій галузі. Терміни проекту визначаються індивідуально. У будь-якому випадку тестування і впровадження займає 2-3 місяці. Вартість такого проекту визначається цілою низкою чинників. Орієнтовна вартість проекту для ТОВ «Сільпо-Фуд» буде дорівнювати 25000 грн.

Щоб вирішити другу проблему, керівництву ТОВ «Сільпо-Фуд» потрібно використовувати такі нематеріальні винагороди:

- прописані і добре видимі етапи кар'єрного росту;
- визнавати заслуги підлеглого:

- 1) персональна усна або письмова подяка від керівника, публічне визнання заслуг (на нараді, зборах), почесна грамота;
- 2) приміщення різних записів про досягнення працівника в його особистий файл, видати наказ про заохочення працівника з внесенням запису до трудової книжки;
- 3) створити внутрішню корпоративну стінну газету, де будуть публікуватися статті про кращих працівників з фотографіями і їх досягнення, перелік тих, хто постійно виконує поставлені цілі. Ввести звання "кращий працівник місяця або року", і його фотографію вивішувати на дошку пошани;
- 4) встановлення спеціальних місць для розміщення інформації, листів, фотографій і т. д., вдячності працівників і показуючи їх досягнення;
- 5) видання буклетів про компанію за результатами її трудової діяльності з включенням фотографій, інтерв'ю кращих з кращих;
- 6) майка, сорочка, кружка і т. д. зі спеціальною позначкою (наприклад "кращий працівник");
 - проводити корпоративні вечори частіше, ніж два рази на рік. Тобто не тільки на Новий рік і восьме березня, а в дні народження співробітників і інші свята. Співробітники цінують увагу з боку керівництва і мають можливість поспілкуватися з колегами у неформальній обстановці;
 - гнучкий графік робочого і вільного часу. Пріоритети при плануванні часу відпочинку;
 - хороші умови праці та організації робочого місця працівників. Пріоритети в отриманні нового обладнання. Канцелярські приладдя високої якості, що передається від одного кращого працівника періода до іншого (наприклад, фірмова ручка "Паркер"). Більш висока якість оснащення робочого місця кращих працівників. (Наприклад, комп'ютер з рідкокристалічним екраном, більш зручне крісло і т.д.);
 - залучення співробітників до процесу прийняття рішень. Надання більших повноважень кращим співробітникам. Виділення хороших

працівників з системи постійного контролю за їх роботою. Надання можливості працівникам представляти керівника в його відсутність;

- надавати відгули співробітникам за певні заслуги (перевищення плану роботи на 10% і більше) і в разі потреби;
- введення різних бонусів для співробітників організації (підписка на журнали, оплата членства в клубах або асоціаціях за вибором працівника, безкоштовні обіди, знижки на заняття в спортзалі).
- конкурси та змагання. Раз на місяць проводити конкурси "Самий ввічливий працівник" і так далі.

Орієнтовний кошторис витрат на запропоновані заходи щодо вдосконалення нематеріального стимулювання ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Кошторис витрат на запропоновані заходи щодо вдосконалення
нематеріального стимулювання

Статті витрат	Сума, грн
Дошка пошани	1500
Буклети про компанію	500
Майка, сорочка, кружка і т.д.	690
Корпоративні вечори	5600
Канцелярія	2000
Бонуси для персоналу	10000
Разом	20290

Джерело: складено автором

Щоб вирішити третю проблему, яка пов'язана з можливістю навчатися, підвищувати кваліфікацію за рахунок організації.

Комплекс заходів, спрямований на вирішення цієї проблеми включає:

- направити на тренінг «Емоційний інтелект» робітників ТОВ «Сільпо-Фуд» ;
- провести технічне навчання співробітників;
- направити на бізнес-тренінг керівників ТОВ «Сільпо-Фуд».

Низький емоційний інтелект підносить багато негативних емоцій, таких як страх, гнів і ворожість. Такі емоції забирають енергію, знижують довіру в колективі і знижують мотивацію, виходячи з цього, низький емоційний інтелект здатний привести до провалу навіть найсильнішу команду. Тренінг «емоційний інтелект» має безліч плюсів:

- уміння керувати емоціями;
- уміння отримувати радість від роботи;
- уміння залучати, об'єднувати людей, створювати команду, бути лідером;
- уміння публічно виступати;
- уміння досягати поставленої мети;
- уміння мотивувати людей;
- і так далі.

Технічне навчання є однією з форм планового навчання для підвищення рівня технічної грамотності робітників. Вона проводиться з метою забезпечення безперервного і послідовного зростання кваліфікації і технічних знань з обслуговування технологічного обладнання, освоєння технології в конкретних умовах виробництва, вивчення інструкцій по експлуатації обладнання, вивчення аварійних ситуацій, вимог охорони праці і техніки безпеки, а також підготовки до щорічної перевірки знань. Технічне навчання спрямоване на підвищення ефективності та якості роботи, продуктивності праці, підвищення якості обслуговування та ремонту обладнання.

Тренінг «Ефективне керівництво персоналом» допоможе підібрати правильний стиль управління під будь-яку ситуацію. Також навчить правильно стимулювати співробітників, що особливо важливо. Тренер навчить правильно розподіляти завдання і розповість, що робити, щоб працівники працювали навіть у відсутності керівника.

Кошторис витрат на запропоновані заходи для вирішення третьої проблеми запропоновані в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Кошторис витрат на запропоновані заходи для вирішення третьої проблеми

Назва заходу	Кількість працівників	На одного працівника	Всього
Тренінг «Емоційний інтелект»	22	450	9900
Технічне навчання	15	600	9000
Тренінг для керівників	2	2500	5000

Джерело: складено автором

Таким чином, при правильній розробці системи стимулювання праці персоналу управління робочим колективом стає набагато ефективнішим і дозволяє максимально використовувати його потенційні можливості.

3.3 Оцінка прогнозованої ефективності запропонованих заходів

Після запропонованих заходів щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу необхідно з'ясувати наскільки ці методи будуть ефективні.

Для більш детального дослідження, проаналізуємо ефективність запропонованих заходів за допомогою анкети, яка виявить, чи задоволені співробітники своєю роботою після запропонованих рекомендацій. Дана методика може служити для вивчення задоволеності працівника мікрокліматичними умовами праці, змістом діяльності, взаємовідносинами з керівниками та колегами, можливістю професійного росту та іншими факторами. Анкета містить 14 тверджень і 5 варіантів відповіді зі шкалою оцінок від 1 до 5 балів:

- 1 бал – цілком задоволений;
- 2 бали – задоволений;

- 3 бали – не цілком задоволений;
- 4 бали – не задоволений;
- 5 балів – вкрай не задоволений.

За результатами обстеження можна набрати від 14 до 70 балів. Якщо людина набирає 40 і більше балів – це свідчить про його незадоволення роботою. І відповідно, чим менше балів набирає працівник, тим вище його задоволеність роботою. Результат анкетування, в якому брали участь всі керівники і фахівці, показав:

- 5% – співробітники, які набрали понад 40 балів;
- 43% – співробітники, які набрали від 30-40 балів;
- 34% – співробітники, які набрали від 20-30 балів;
- 18% – співробітники, які набрали від 14 до 20 балів.

Підсумок анкетування відображений на рис. 3.2.

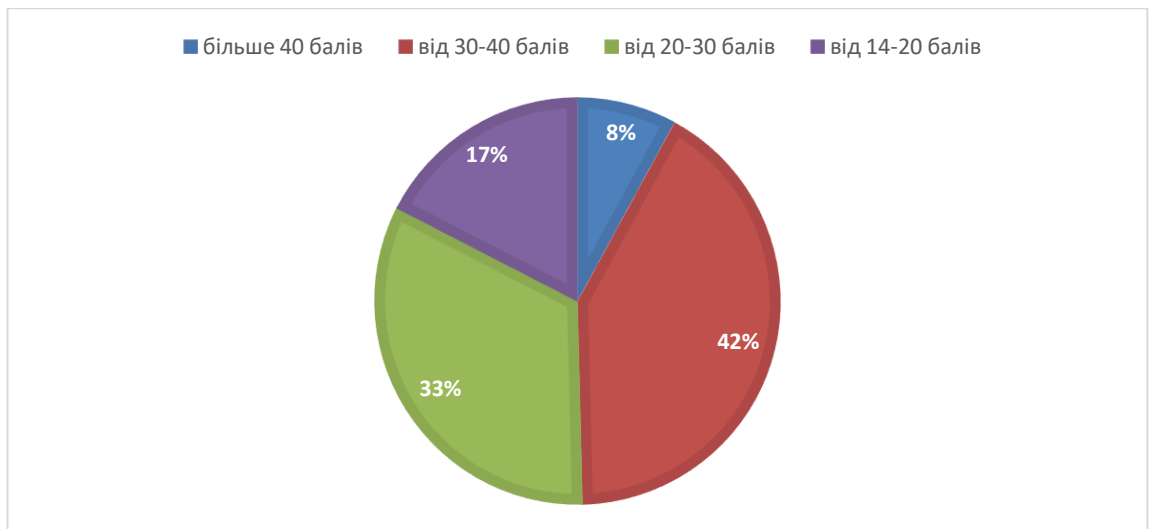


Рис. 3.2. Підсумок анкетування персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено автором

Для того, щоб довести ефективність запропонованих заходів було проведено опитування, яке проводилося, для вивчення існуючої системи стимулювання. Порівнявши результати цього опитування до і після впровадження рекомендацій, ми зможемо побачити результат запропонованих заходів. Результат опитування відображено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Чинники, що викликають незадоволення персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Питання	Так	Ні	Важко відповісти
Відсутність справедливої оцінки та визнання результатів діяльності з боку керівництва	23	70	7
Неувага або формальне ставлення з боку керівництва організації	29	65	6
Відсутність позитивних емоційних зв'язків	35,5	60,5	4
Авторитаризм керівництва, управління без врахування думки співробітників	10	85	5
Зміст діяльності, що не викликає інтересу	7	86	7

Джерело: складено автором

Порівняємо результати двох опитувань в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Фактори, що викликають незадоволення персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» до і після запропонованих заходів

Питання	Після запропонованих заходів			До запропонованих заходів		
	Так	Ні	Важко відповісти	Так	Ні	Важко відповісти
Відсутність справедливої оцінки та визнання результатів діяльності з боку керівництва	23	70	7	60	35,5	4,5
Неувага або формальне ставлення з боку	29	65	6	51	41,8	7,2

керівництва організації						
Відсутність позитивних емоційних зв'язків	35,5	60,5	4	68,4	27,6	4
Авторитаризм керівництва, управління без врахування думки співробітників	10	85	5	15	79	6
Зміст діяльності, що не викликає інтересу	7	86	7	10	80	10

Джерело: складено автором

Після впровадження заходів з удосконалення системи стимулювання праці персоналу, фактори які раніше викликали невдоволення у персоналу, змінилися в позитивну сторону. Всі фактори, запропоновані в опитуванні, стали задовольняти працівників, отже, запропоновані заходи ефективні, так як, чим сильніше персонал зацікавлений в процесі праці, тим більший прибуток буде отримувати організація.

Економічний ефект від запропонованих заходів буде виражатися в зниженні шкоди від плинності кадрів. Ми врахували, що в 2022 році вибуло за власним бажанням 11 співробітників. З урахуванням того, що на пошук, відбір та підбір одного працівника потрібно приблизно сума в розмірі однієї заробітної плати за місяць (8500 грн.), То можна зробити висновок, що організація через плинність кадрів втрачає 93500 грн. При впровадженні запропонованої системи стимулювання праці персоналу розраховуємо скоротити плинність кадрів на 75% (70125 грн.) і зекономлені гроші виправдають вкладену в проект суму. Загальна вартість витрат на запропоновані заходи становить 69400 грн (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Загальний кошторис витрат на запропоновані заходи для удосконалення системи стимулювання праці персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Проблеми стимулювання персоналу щодо праці	Захід	Ціна, грн.
Перша проблема	1. Впровадження системи КРІ	25000
Друга проблема	1. Доска пошани	1500
	2. Буклети про компанію	500
	3. Майка, сорочка, кружка і т.д.	900
	4. Корпоративні вечори	5600
	5. Канцелярія	2000
	6. Бонуси для персоналу	10000
Третя проблема	1. Тренінг «емоційний інтелект»	9900
	2. Технічна навчання	9000
	3. Тренінг для керівників	5000
Всього		69400

Джерело: складено автором

Таким чином ми можемо розрахувати коефіцієнт економічної ефективності за формулою 3.1.

$$E = P / Z \quad (3.1)$$

де P – результати виробництва (економія), Z – витрати на отримання даного результату.

$E = 70125 / 69400 = 1,02$, тобто > 1 , що означає хорошу ступінь економічної ефективності. Крім цього, ми вважаємо, що поліпшення системи стимулювання сприятиме зростанню обсягу продажів і прибутку.

Таблиця 3.9

Розрахунок економічної ефективності від впровадження запропонованої системи стимулювання праці персоналу

	Витрати	Скорочення плинності кадрів на 75%	Результат
Пошук, відбір, підбір одного працівника	8500 грн		

Організація втрачає через плинність кадрів	93500 грн		
Впровадження запропонованої системи стимулювання праці персоналу		70125 грн.	
Загальна вартість витрат	69400		
Коефіцієнт економічної ефективності			1,02

Джерело: розраховано автором

Необхідно визначити показники NPV, їх результати розглянемо в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Оцінка ефективності інвестиційного проекту з підвищення мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Результат
Ставка дисконтування	21%
Чиста приведена вартість (NPV)	60556,16
Індекс рентабельності	0,554
Внутрішня норма доходності (IRR)	9,79%
Строк окупності	1 рік 2 місяця

Джерело: створено автором

Отже, запропоновані заходи щодо підвищення мотивації персоналу є привабливим для впровадження. Очікується внутрішня норма доходності інвестицій у розмірі 9,79%. Середній строк окупності фінансових засобів у підвищення мотивації персоналу складає 1 рік 2 місяця.

Таким чином, застосовуючи запропоновані нами рекомендації, підприємство отримає зменшення плинності кадрів, і в зв'язку з цим організація зможе мінімізувати витрати на персонал, а внаслідок зростання обсягу продажу збільшити прибуток, так як персонал буде зацікавлений в процесі праці в даній організації.

Висновки до розділу 3

Проаналізувавши компанію за останні 3 роки і зібравши додаткову інформацію, пов'язану з діяльністю за останні 5 років, можна сказати, що компанія не розробляла нові проекти протягом дослідних періодів. Оновлення продукту і розширення послуг практично не відбулися. Проекти не були розроблені у зв'язку з тим, що ТОВ «Сільпо-Фуд» залучало в процес змін різних учасників виробничого процесу, кожен з яких має свої інтереси, завдання та цілі, неоднозначні ідеї, очікування, емоційні переживання і страхи, пов'язані з можливі наслідки. Кожен учасник має свій особистий успішний або невдалий досвід, який безпосередньо впливає на його діяльність.

Для того що б удосконалити існуючу систему стимулювання праці персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно правильно використовувати наявні в організації позитивні моменти і постаратися ліквідувати фактори, які не підтримують задоволеність працею співробітників.

Проведений аналіз анкетування підтверджує, що матеріальні виплати включених список значущих мотивуючих факторів співробітників на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд». Тому потрібно побудувати таку систему преміювання, яка буде задовольняти співробітників і надавати позитивну динаміку на ефективність діяльності організації.

Таким чином, що б вирішити проблему з фіксованою премією, потрібно впровадити систему формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ.

Грошове стимулювання персоналу на базі КРІ стимулює співробітника на досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати і досягнення, в виконанні стратегічних цілей компанії.

Керівництву ТОВ «Сільпо-Фуд» потрібно використовувати такі нематеріальні винагороди:

- прописані і добре видимі етапи кар'єрного росту;
- визнавати заслуги підлеглого;
- проводити корпоративні вечори частіше, ніж два рази на рік;
- гнучкий графік робочого і вільного часу. Пріоритети при плануванні часу відпочинку;

- хороші умови праці та організації робочого місця працівників. Пріоритети в отриманні нового обладнання. Канцелярські приладдя високої якості, що передається від одного кращого работника періода до іншого;

- залучення співробітників до процесу прийняття рішень. Надання більших повноважень кращим співробітникам. Виділення хороших працівників з системи постійного контролю за їх роботою. Надання можливості працівникам представляти керівника в його відсутність;

- надавати відгули співробітникам за певні заслуги (перевищення плану роботи на 10% і більше) і в разі потреби;

- введення різних бонусів для співробітників організації (підписка на журнали, оплата членства в клубах або асоціаціях за вибором працівника, безкоштовні обіди, знижки на заняття в спортзалі).

- конкурси та змагання. Раз на місяць проводити конкурси "Самий ввічливий працівник" і так далі.

Щоб вирішити проблему, яка пов'язана з можливістю навчатися, підвищувати кваліфікацію за рахунок організації:

- направити на тренінг «Емоційний інтелект» робітників ТОВ «Сільпо-Фуд» ;

- провести технічне навчання співробітників;

- направити на бізнес-тренінг керівників ТОВ «Сільпо-Фуд».

Застосовуючи запропоновані нами рекомендації, підприємство отримає зменшення плинності кадрів, і в зв'язку з цим організація зможе мінімізувати витрати на персонал, а внаслідок зростання обсягу продажу збільшити

прибуток, так як персонал буде зацікавлений в процесі праці в даній організації.

ВИСНОВКИ

В умовах динамічної турбулентності ринку, актуальною проблемою господарюючих суб'єктів є питання підвищення ефективності діяльності та посилення рівня конкурентоспроможності. Сьогодні перед кожним керівником підприємства постає питання успішної організації роботи працівників. Ефективна система мотивації та стимулювання персоналу підприємства здійснює безпосередній вплив на якість роботи персоналу; формування сприятливого морально-психологічного середовища в колективі; вчасність виконання всіх завдань; плинність персоналу, тощо. Тобто персонал підприємства є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та передумовою формування системи ефективного менеджменту.

Підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» успішне, розвиваюче, має всі передумови для подальшого розширення. Всі показники фінансово-економічного стану більш ніж стабільні. Але в плані стимулювання та управління персоналу є помилки. Про це свідчать і відгуки в соціальних мережах і постійний пошук нового персоналу і досить часті негативні відгуки самого персоналу. Мотиваційні фактори не повинні зводитись тільки до фінансових.

Таким чином, проаналізувавши всю інформацію про систему стимулювання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд», можна виділити ряд проблем:

- погано розвинене моральне стимулювання, що не підтримує задоволеність працею на належному рівні;
- не надається можливість вчитися, підвищувати кваліфікацію за рахунок організації рядовим фахівцям.

Таким чином існуюча система мотивації має бути переглянута та потребує удосконалення.

Проаналізувавши компанію за останні 3 роки і зібравши додаткову інформацію, пов'язану з діяльністю за останні 5 років, можна сказати, що

компанія не розробляла нові проекти протягом дослідних періодів. Оновлення продукту і розширення послуг практично не відбулися. Проекти не були розроблені у зв'язку з тим, що ТОВ «Сільпо-Фуд» залучало в процес змін різних учасників виробничого процесу, кожен з яких має свої інтереси, завдання та цілі, неоднозначні ідеї, очікування, емоційні переживання і страхи, пов'язані з можливі наслідки. Кожен учасник має свій особистий успішний або невдалий досвід, який безпосередньо впливає на його діяльність.

Для того що б удосконалити існуючу систему стимулювання праці персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно правильно використовувати наявні в організації позитивні моменти і постаратися ліквідувати фактори, які не підтримують задоволеність працею співробітників.

Проведений аналіз анкетування підтверджує, що матеріальні виплати включених список значущих мотивуючих факторів співробітників на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд». Тому потрібно побудувати таку систему преміювання, яка буде задовольняти співробітників і надавати позитивну динаміку на ефективність діяльності організації.

Таким чином, що б вирішити проблему з фіксованою премією, потрібно впровадити систему формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ.

Грошове стимулювання персоналу на базі КРІ стимулює співробітника на досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати і досягнення, в виконанні стратегічних цілей компанії.

Керівництву ТОВ «Сільпо-Фуд» потрібно використовувати такі нематеріальні винагороди:

- прописані і добре видимі етапи кар'єрного росту;
- визнавати заслуги підлеглого;
- проводити корпоративні вечори частіше, ніж два рази на рік;

- гнучкий графік робочого і вільного часу. Пріоритети при плануванні часу відпочинку;
- хороші умови праці та організації робочого місця працівників. Пріоритети в отриманні нового обладнання. Канцелярські приладдя високої якості, що передається від одного кращого работника періода до іншого;
- залучення співробітників до процесу прийняття рішень. Надання більших повноважень кращим співробітникам. Виділення хороших працівників з системи постійного контролю за їх роботою. Надання можливості працівникам представляти керівника в його відсутність;
- надавати відгули співробітникам за певні заслуги (перевищення плану роботи на 10% і більше) і в разі потреби;
- введення різних бонусів для співробітників організації (підписка на журнали, оплата членства в клубах або асоціаціях за вибором працівника, безкоштовні обіди, знижки на заняття в спортзалі).
- конкурси та змагання. Раз на місяць проводити конкурси "Самий ввічливий працівник" і так далі.

Щоб вирішити проблему, яка пов'язана з можливістю навчатися, підвищувати кваліфікацію за рахунок організації:

- направити на тренінг «Емоційний інтелект» робітників ТОВ «Сільпо-Фуд» ;
- провести технічне навчання співробітників;
- направити на бізнес-тренінг керівників ТОВ «Сільпо-Фуд».

Застосовуючи запропоновані нами рекомендації, підприємство отримає зменшення плинності кадрів, і в зв'язку з цим організація зможе мінімізувати витрати на персонал, а внаслідок зростання обсягу продажу збільшити прибуток, так як персонал буде зацікавлений в процесі праці в даній організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рульєв В. А. Управління персоналом: навчальний посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевіч, Т. Л. Мостянська. – Київ: Кондор, 2012. – 310 с.
2. Савальєва В.С. Управління персоналом: Навч. посіб. / В.С.Савальєва, О.Л.Єськов. – К.: Професіонал, 2005. – 368 с.
3. Сичова А. В. Дослідження динаміки розвитку поліграфічної промисловості. [Електронний ресурс] URL: <https://novainfo.ua/article/14300>
4. Співак В. А. Управління персоналом: навчальний посібник / В. А. Співак, 2010. – 787 с. [Електронний ресурс] URL: <https://www.twirpx.com/file/797129/>
5. Теплов С. В. Система управління персоналом: лекції в бізнес-школі / С. В. Теплов. – К.: Генеза, 2013. – 255 с.
6. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.
7. Чернишова Л.І. Мотивація управлінського персоналу як фактор підвищення продуктивності праці / Л.І. Чернишова, А.С. Зацерклянна // II Міжнар. Інтернет-конф. "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту". – Одеса: ОНПУ, 2013 – Том 2 – С. 154-156
8. Чернишова Л.І. Управління персоналом. Навч. пос. / Л.І. Чернишова, Є.М. Лук'янчук. – Київ: Центр навчальної літератури, 2017. – 166 с.
9. Чернишова Л.І. Планування кадрового резерву як інструменту розвитку кадрового потенціалу підприємства / Л.І. Чернишова, Г.О. Джуринська, Т.Д. Добровольський // Матеріали III Міжнарод. наук.-практ. конф. «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств». – Одеса: 2017 (25-26 травня 2017 року). – С. 134-137

10. Шиблікіна І. О. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. О. Шиблікіна, Р. І. Олексенко. – Сімф.: ДІАЙП, 2012. – 271 с.
11. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Є. О. Полтавська ; Харківський державний економічний університет. – Х., 2004. – 188 с.
12. Смолин Г. В. Господарське право України: (особлива частина) : навч. посіб. / Г. В. Смолин. – Львів : ЛьвДУВС, 2010. – 579 с.
13. Юхименко В. Еволюція концепцій конкуренції: від класичного капіталізму до іноваційно–інформаційної економіки / В. Юхименко // Вісник КНЕТУ. – 2010. – № 2. – С. 17–26.
14. Амоша А.І., Іванов Е.Т. Канони ринку і закони економіки. Кн. 1: Методологія економіко–математичного аналізу. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1998. – 420 с.
15. Аптекарь С.С., Жамойда А.А. Розвиток конкуренції в Україні // Економіка України, 2009, № 7. – С. 13–20.
16. Балабанова Л.В, Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. – К.: Професіонал, 2009. – 256 с.
17. Буркинський Б.В., Агєєва І.М., Бельтюков Є.А. і др.Формірування конкурентоспроможності в контексті регіонального розвитку. Монографія. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2009. – 334 с.
18. Воронкова А.Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика та організація. Монографія. – Луганськ: ВУНУ ім. Даля, 2004. – 315 с.
19. Гриньова В.М. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки // Праці Одеського національного політехнічного університету, 2001., вип.3. – С. 261–265.
20. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Уч. сел. Укр – К.: ЦУЛ, 2006. –384 с.

21. Жамойда А.А. Організація управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. Монографія. Укр. яз. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 319 с.
22. Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкової економіки. Монографія. – Харків: ХГЕУ, 1997. – 246 с.
23. Костусев О.О. Конкурентна політики в Україні. Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 310 с.
24. Макогон Ю.В., Гохберг Ю.А., Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств.–Донецьк: ДонНУ, 2004. – 278 с.
25. Продиус Ю.І. Формування системи забезпечення конкурентоспроможності виробництва – Одеса: Астропринт, 1999.72 с.
26. Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово–економічної діяльності підприємства. Монографія. Укр. яз. – К.: КНЕУ, 2002. – 192 с.
27. Шевченко Л.С. Конкурентне управління. Уч. посіб. –Харків: Еспада, 2004. – 520 с. Огород А.Н.
28. Азоев Г. Л. Конкурентні переваги фірми / Г. Л. Азоев, А. П.Челенков.–М.: ВАТ «Друкарня» НОВИНИ », 2000. – 256с.
29. Капелюшна А.А. Фактори оцінки конкурентоспроможності підприємств з виготовлення фруктових та овочевих соків /А.А.Капелюшна, М.О.Панченко //Вісник ВІЕМ – 2018. – №20 – С.221 – 228.
30. Капелюшна А.А. Формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємства /А.А.Капелюшна, М.О.Панченко //Економіка.Фінанси.Право. – 2018. – №4/3. – С.13 – 15.
31. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: [колективна монографія] / С.В. Філіппова, С.К. Харічков, М.О. Акулюшина, М.О. Панченко, Т.Б. Городецька, Є.О. Кобальчинська, під ред. С.К. Філіппової та С.К. Харічкова. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 176 с.

32. Панченко М.О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / М.О.Панченко, О.Г.Бровкова // Молодий вчений. – 2015. – №5(20). – С.51 – 54.

33. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності / О.С. Біліченко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2012. – № 4. – С. 119-125.

34. Выготский Л.С. Психология развития человека. / Л.С. Выготский. – Москва : Изд-во Смысл ; изд-во Эксмо, 2005. – 1136 с.

35. Волинець В.В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором / В.В. Волинець // Форум права. – 2009. – № 1. – С. 92-98.

36. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снідерман. – Москва : Вершина, 2007. – 238 с.

37. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 184 с.