

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Петрук Валентин Юрійович

УДК 005.32:331.101.3

Кваліфікаційна робота

на тему: «Розробка дієвої системи мотивації персоналу
організації»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

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

_____ В.В. Петрук

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна,

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних питань, пов'язаних з розробкою дієвої системи мотивації персоналу організації.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження, аналіз та узагальнення теоретичних положень щодо системи мотивації персоналу і обґрунтування перспективних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу «McDonald's», враховуючи кращий світовий досвід у контексті поліпшення існуючих та запровадження нових мотиваційних методів.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні аспекти концепції мотивації персоналу, вивчено елементи та прийоми системи стимулювання працівників для підвищення продуктивності, розглянуто сучасні тенденції системи мотивації персоналу. Діагностовано і оцінено ефективність мотиваційного потенціалу підприємства «McDonald's» в конкурентному середовищі. ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є прикладом успішної міжнародної компанії, що активно займається екологічними та благодійними проектами, а також створює значну кількість робочих місць для українців. Однак, однією з головних проблем, що існують в організації, залишається висока плинність кадрів. Для вирішення цього негативного явища запропоновано впровадження диджиталізації (програма Performance Review) та штучного інтелекту як ключових інструментів. Для забезпечення довгострокового успіху будь-якій компанії, важливо визначити та підтримувати високий рівень лояльності серед персоналу. Одним із способів досягнення цієї мети є впровадження системи управління лояльністю персоналу, наведений алгоритм дій щодо удосконалення мотиваційної системи «McDonald's».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 89 стор., 11 рис., 25 табл., 72 дж., 4 додатків.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний потенціал, концепції мотивації персоналу, мотиваційний механізм, система управління персоналом

ABSTRACT

The qualification work is aimed at solving problematic issues related to the development of an effective system of motivating the organization's personnel.

The purpose of the qualification work is research, analysis and generalization of theoretical provisions regarding the staff motivation system and substantiation of promising directions for improvement of the McDonald's staff motivation system, taking into account the best world experience in the context of improving existing and introducing new motivational methods.

To achieve the goal, the theoretical and methodological aspects of the concept of personnel motivation were studied in the qualification work, the elements and techniques of the system of motivating employees to increase productivity were studied, and the modern trends of the personnel motivation system were considered. The effectiveness of the motivational potential of the "McDonald's" enterprise in a competitive environment is diagnosed and evaluated. FDI "McDonald's Ukraine LTD" is an example of a successful international company that is actively engaged in environmental and charity projects, and also creates a significant number of jobs for Ukrainians. However, high staff turnover remains one of the main problems existing in the organization. To solve this negative phenomenon, the introduction of digitization (Performance Review program) and artificial intelligence as key tools is proposed. To ensure the long-term success of any company, it is important to define and maintain a high level of loyalty among the staff. One of the ways to achieve this goal is the implementation of the personnel loyalty management system, the given algorithm of actions to improve the motivational system of "McDonald's".

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and appendices. The volume of the qualification work is 89 pages, 11 figures, 25 tables, 72 pages, 4 appendices.

Key words: motivation, motivational potential, concepts of personnel motivation, motivational mechanism, personnel management system

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Теоретико-методологічні аспекти концепції мотивації персоналу та її загальний огляд	8
1.2. Елементи та прийоми системи стимулювання працівників для підвищення продуктивності	16
1.3. Сучасні тенденції системи мотивації персоналу	22
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА «McDonald's»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика «McDonald's»	29
2.2. Аналіз мотивації трудової діяльності підприємства «McDonald's»	35
2.3. Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства «McDonald's» в конкурентному середовищі	40
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ	46
3.1. Створення продуктивного мотиваційного середовища на підприємстві	46
3.2. Мотиваційний механізм управління компанії "McDonald's", шляхи його удосконалення	51
3.3. Економічна ефективність мотиваційних заходів	67
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність теми забезпечення підвищення мотивації праці та застосування сучасних інструментів стимулювання персоналу для досягнення максимальної продуктивності та підвищення якості виконуваних завдань важлива для суспільства в цілому. Виявлення та розуміння внутрішніх мотивів людини, які підштовхують її до певних дій, дозволяє керівництву підприємства ефективно стимулювати співробітників, спрямовуючи їхні внутрішні мотивації на досягнення поставлених цілей. Цей процес вимагає створення дієвого мотиваційного механізму, який враховує індивідуальні особливості кожного працівника, їхні цілі та потреби. Такий підхід дозволяє досягти бажаних результатів як на рівні окремих працівників, так і в цілому колективі, сприяючи підвищенню продуктивності та задоволеності від роботи.

Проблема забезпечення створення сучасної та високоефективної системи мотивації персоналу є актуальною та предметом уваги великої кількості вчених як у вітчизняній, так і в закордонній науці. Серед закордонних дослідників, які внесли вагомий внесок у вивчення даної проблематики, можна відзначити таких вчених як К. Альдерфер [2], Б. Беккер [9], В. Врум[6], Ф. Герцберг[16], Д. Мак-Клеланд [35], А. Смітт [1], та інші. Вони досліджували різні аспекти мотивації персоналу та внесли свої унікальні погляди на цю проблему.

Також великий внесок у вивчення проблеми мотивації персоналу зробили вітчизняні вчені, серед яких можна виділити В. Бала [6], Н. Задорожняка [21], І. Криворотька[28], А. Колот [26], М. Мельник[39], Л. Сакун[55], О. Шаповала [70], І. Шубалу[72] та інших. Їхні дослідження допомагають краще зрозуміти сутність мотивації персоналу та розробляти ефективні стратегії стимулювання працівників для досягнення високої продуктивності та задоволеності від роботи.

Отже, робота вчених як у сфері зарубіжної, так і вітчизняної науки допомагає розширити наші знання про мотивацію персоналу та розробляти нові

підходи до підвищення продуктивності та ефективності у сфері управління персоналом.

Водночас, ціла низка принципів аспектів зазначеної проблеми вимагає поглибленого вивчення. Зокрема потребують виявлення та здійснення комплексної усебічної оцінки основні, найбільш впливові мотиваційні чинники, а також є вкрай необхідним чітко окреслення перспективних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу, враховуючи кращий світовий досвід у контексті поліпшення існуючих та запровадження нових мотиваційних методів.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення шляхів удосконалення системи мотивації персоналу Приватної фірми «McDonald's» .

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи визначено наступні завдання:

- дослідити науково-теоретичні аспекти мотивації персоналу підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічний стан будівельної компанії, визначити результативність її господарчої діяльності;
- оцінити систему мотивації персоналу будівельної компанії «McDonald's» ;
- окреслити шляхи та запропонувати відповідні заходи з вдосконалення мотиваційної системи персоналу ПФ «McDonald's» , із визначенням їхньої ефективності.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес мотивації персоналу Приватної фірми «McDonald's» .

Предмет дослідження – науково-теоретичні аспекти мотивації персоналу підприємства.

Базою дослідження кваліфікаційної роботи обрано компанію швидкого харчування «McDonald's» .

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані методи наукового аналізу та синтезу, порівняння, збору і обробки інформації, аналогії

та метод розрахунків.

Інформаційна база дослідження ґрунтується на використанні законодавчо-нормативних актів, науково-методичних розробок вітчизняних та зарубіжних вчених, статей у фахових виданнях, основою для аналітичного дослідження виступає статистика Державного комітету статистики України, річна управлінська та фінансова звітність McDonald's» .

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні науково-теоретичних аспектів мотивації персоналу підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Практична цінність отриманих результатів визначається тим, що представлені результати дослідження можуть бути використані в діяльності підприємств швидкого харчування і впроваджені до системи мотивації компанії «McDonald's» .

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретико-методологічні аспекти концепції мотивації персоналу та її загальний огляд

Проблеми вдосконалення та оновлення систем мотивації на підприємствах для зростання продуктивності, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції постійно привертають увагу науковців і розглядаються в економічних дослідженнях. Суть процесів оновлення системи мотивації висвітлена в різних наукових працях вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як Б. Беккер [9], А.М. Колот [26], Д.Мак-Грегор [35], Тужилкіна О.В. [66], С.О. Цимбалюк [69], та інші. На сучасному етапі провідними дослідниками в цій галузі є Н. Задорожнюк [21], М. Морозова [40], Л. Сакун[55], Биканова [8], І. Шубалу [72] та інші.

Успішна діяльність компаній, економічний розвиток країни та рівень добробуту населення залежать не лише від ефективного управління, але й від належної мотивації персоналу. Це є надзвичайно актуальною та важливою проблемою сучасного суспільства. Саме мотивація праці відіграє ключову роль у формуванні нового типу працівника, який проявляє ініціативу, завзятість, має максимальні амбіції у праці та готовий до творчої та інноваційної діяльності.

Зміст терміну "мотив" полягає у тому, що він походить від латинського слова "movere", що означає "приводити в рух" або "штовхати"[39]. У науковій літературі поняття "мотив" інтерпретується по-різному, але найчастіше воно розглядається як свідоме внутрішнє переконання, яке спонукає особу до певної поведінки [64, с. 28].

З різних точок зору на сутність мотивації найбільш продуктивним є той, де мотив розглядається у контексті відображення та вияву потреб і інтересів. Близький зв'язок між мотивами, потребами і інтересами пояснюється

переважно їхньою схожістю. Потреби людини - це відчуття відсутності чогось, інтереси - це усвідомлені потреби, джерело активності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви - це усвідомлені причини діяльності, це те, що підштовхує людину до певних дій. [18, с. 12].

Мотивація персоналу, як процес стимулювання працівників до праці, передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність [52]. Кінцевою метою мотивації є досягнення стратегічної мети підприємства, яка полягає в створенні необхідних умов для економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Схема мотивації персоналу подана на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Процес мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [30, с. 79]

Важливо відзначити, що одним з перших науковців, який досліджував питання мотивації персоналу, був Адам Сміт[1]. Він розвинув концепцію

економічної людини, яка базується на економічному інтересі та прагненні до максимальної економічної вигоди, що вважається основним мотивом для праці. У науковій спільноті не існує загальноприйнятого визначення терміну "мотивація персоналу".

У науковій літературі не існує єдиного поняття "мотивації персоналу". Сергій Покропивний розглядає мотивацію як комплексну систему, що описує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив в цілому для досягнення індивідуальних та спільних цілей підприємства.[34, с. 34].

А. Колот та С. Цимбалюк у своїй власній моделі мотивації через потреби доводять послідовність зв'язків: потреба - інтерес - мотив – мотивація - поведінка (дії) – мета [24, с.17]. Вони визначають поняття "мотивація" як процес, що включає кілька етапів, таких як виникнення потреби, пошук шляхів задоволення цієї потреби, аналіз інформації, оцінка власних можливостей, розгляд зовнішніх умов, включаючи обмеження та перешкоди, визначення напрямків дій, виконання конкретних дій, отримання винагороди за зусилля та досягнення результату [24, с. 26 – 27].

Мотивація стосується стимулювання праці не лише управлінського персоналу, але й інших категорій працюючих. При цьому саме керівники формують відповідне мотиваційне середовище для інших працівників, виконуючи завдання з управління персоналом. Натомість, мотивація керівного персоналу у більшій мірі є прерогативою власників (засновників) підприємства. Успішна мотивація персоналу є важливою складовою ефективного управління. Вона впливає на продуктивність праці, відносини в колективі та загальну атмосферу на робочому місці. Розуміння потреб та мотивацій працівників дозволяє створити оптимальні умови для досягнення спільних цілей підприємства.

Узагальнимо вищезазначені підходи щодо сутності трактування терміну "мотивація персоналу" в таблиці 1.1. Кожен автор має власну інтерпретацію мотивації. Проте, всі визначення цього поняття мають схожість у тому, що під

мотивацією розуміються активні рушійні сили, що впливають на поведінку людини: як зовнішній стимул, так і внутрішній стимул.

Таблиця 1.1

Інтерпретація щодо розуміння економічної сутності концепції "мотивація"

Автор	Інтерпретація поняття «мотивація»
Бизнес-словарь	Мотивація – внутрішні стимули окремої людини або групи людей до трудової діяльності
Економічна енциклопедія, С. Мочерний [Мотивація – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	Мотивація – процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації
С. Покропивний	Мотивація – це система, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства
Г. Дж. Болт,	Мотивація характеризує внутрішній психоемоційний стан особи (працівника), причини і чинники, які спонукають до зміни соціально-трудової поведінки працівників
В. Нижник	Мотивація – це процес або серія рішень з створення необхідних на підприємстві мотивів, дій і трудової поведінки

Джерело: складено автором на основі [6, 8, 37, 38, 39].

Основні завдання мотивації персоналу представлено на рис. 1.2.

Варто наголосити, що всі підприємства та компанії активно конкурують за привертання висококваліфікованих кадрів, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Система мотивації повинна бути конкурентоздатною щодо цієї категорії працівників, які є необхідними для компанії.

Збереження працівників в організації та забезпечення їх лояльності - це ключові завдання мотивації персоналу. Якщо мотивація на робочому місці не відповідає очікуванням працівників і не задовольняє їх потреби, це може призвести до втрати кваліфікованих співробітників. Це, в свою чергу, призводить до фінансових втрат, пов'язаних з витратами на пошук, навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Тому важливо, щоб працівники були задоволені своєю роботою, щоб забезпечити їхню вірність та відданість організації.

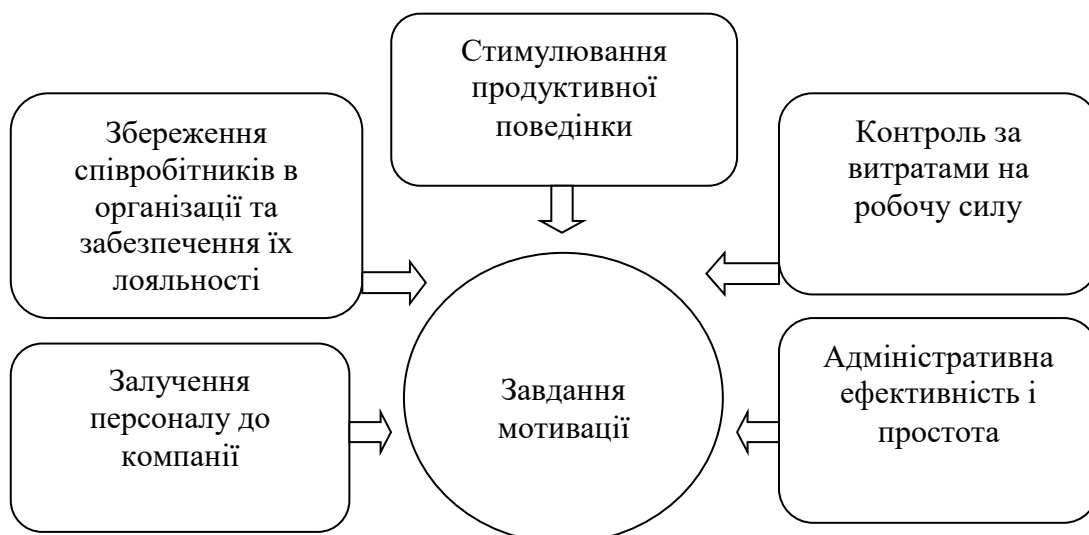


Рис. 1.2. Структура основних завдань мотивації

Джерело: складено автором на основі [18]

Стимулювання продуктивної поведінки є ключовим аспектом управління персоналом. Після привернення потенційно високопрофесійних працівників, керівництву необхідно активно працювати над підвищенням результативності та ефективності їхньої діяльності. Важливо не лише контролювати виконання обов'язків, але й враховувати внесок працівника у досягнення загальних цілей компанії. Результативна та ефективна праця співробітників, їх творчість, досвід та відданість компанії мають бути визнані та підтримані керівництвом, спрямованим на задоволення їхніх мотивів.

Контроль за витратами на працю є важливим елементом успішного управління компанією. Ефективна система мотивації дозволяє не лише контролювати витрати на робочу силу, але й забезпечувати належну кількість та якість працівників. Завдяки цьому підприємство може ефективно управляти своїми ресурсами та досягати стратегічних цілей. Така система дозволяє збалансувати витрати на персонал із доходами компанії, забезпечуючи оптимальне використання трудових ресурсів.

Адміністративна ефективність і простота є ключовими аспектами впровадження системи мотивації персоналу. Система мотивації повинна бути

зрозумілою для кожного працівника і легкою у використанні, не потребувати великих матеріальних та людських ресурсів для її оптимального функціонування. Для досягнення успіху в цьому плані, необхідно ретельно продумати і адаптувати систему мотивації до потреб конкретної організації, її бізнес-моделі та культури. Такий підхід дозволить забезпечити ефективну роботу системи мотивації та підвищити задоволеність працівників своєю роботою

Успіх мотивації залежить від комплексного підходу до неї, який ґрунтується на глибокому та всебічному вивченні ситуації в організації та мотиваційній структурі поведінки її персоналу.

Комплексний підхід до мотивації, ґрунтований на глибокому розумінні ситуації на підприємстві, його мотиваційній структурі, що впливає на поведінку персоналу, є ключовим для успішної мотивації в організації. При формуванні системи мотивації персоналу важливо залучати всіх співробітників на різних рівнях управління. Діловий досвід підтверджує ефективність раціональної мотиваційної системи, що може призвести до збільшення продуктивності праці на 40% [53].

Варто наголосити, що необхідно не лише створити систему мотивації, але й забезпечити її ефективне функціонування. Важливо залучити до процесу формування системи мотивації всіх працівників на різних рівнях управління, щоб врахувати їхні погляди та потреби. На практиці, раціональна система мотивації може призвести до значного підвищення продуктивності праці, що підтверджується дослідженнями. Такий підхід дозволяє стимулювати працівників до досягнення високих результатів та сприяє розвитку позитивної корпоративної культури.

Вмотивовані працівники є великою перевагою для будь-якої компанії. Вони проявляють більшу ініціативу та ефективність у виконанні своїх обов'язків. Мотивовані працівники прагнуть до досягнення поставлених цілей і готові вкладати більше зусиль у свою роботу. Їхня висока продуктивність сприяє загальному успіху організації, підвищуючи якість продукції або послуг,

а також покращуючи репутацію компанії серед клієнтів. Такі працівники також сприяють створенню позитивної атмосфери в колективі, що підвищує загальний рівень задоволеності працівників і сприяє зменшенню текучості кадрів (рис.1.3.)

Підвищена прихильність працівників	Коли працівники вмотивовані працювати, вони як правило докладають максимум до завдань, які їм доручають
Покращена задоволеність працівників	Задоволеність працівників важлива для кожної компанії, оскільки це може призвести до її позитивного зростання
Постійний розвиток працівників	Мотивація може сприяти досягненню працівником своїх особистих цілей. Досягаючи початкових цілей, він усвідомлює зв'язок між зусиллями та результатами, що спонукає працювати на високому рівні
Підвищення ефективності роботи працівників	Для отримання компанією кращих результатів, працівник повинен мати хороший баланс між здатністю виконувати завдання і бажанням його виконати
Дисципліна	Мотивація сприяє самодисципліні. Віддані працівники самодисциплінують себе, відчують, що тим самим вони сприяють розвитку власного інтересу
Зниження рівня плинності кадрів	Це може призвести до зниження витрат на навчання та найм

Рис. 1.3. Характеристика переваг вмотивованих працівників

Джерело: складено автором на основі [62]

Для успішного розвитку мотивації персоналу на підприємстві необхідно застосовувати різноманітні методи та форми матеріальної та нематеріальної мотивації. Важливо підбирати та створювати стимули, які задовольняють потреби працівників і сприятимуть внутрішній мотивації.

Знання про ефективну мотивацію робочої сили та методи стимулювання працівників допоможуть досягти успішних результатів у вигляді підвищеної

продуктивності та ентузіазму колективу. Повага керівництва до працівників сприятиме їхній мотивації та виявленню самостійності, що в свою чергу сприятиме досягненню цілей компанії та підвищенню її результативності.

Розвиток персоналу включає в себе процес постійного навчання та здобуття нових навичок із отриманням цінного досвіду. Робота з командою сприяє не лише особистому зростанню працівників, але й формує відчуття важливості та уваги до кожного члена колективу. Залучення до процесу навчання та постійна підтримка допомагають створити продуктивну та мотивовану команду, що є ключовим фактором успіху як для працівників, так і для підприємства у цілому. Важливо враховувати значення мотивації як для розвитку людини, так і для досягнення успіху в бізнесі (рис.1.4.)

Мотивація важлива для працівника, оскільки:	Мотивація важлива для бізнесу, оскільки:
<ul style="list-style-type: none"> - допоможе індивіду досягти своїх особистих цілей; - вмотивована людина – задоволена роботою людина; - мотивація допоможе у саморозвитку особистості; - людина отримує більше досвіду та навичок, працюючи із динамічною командою 	<ul style="list-style-type: none"> - чим сильніше мотивовані співробітники, тим сильніша команда; - чим більше особа має індивідуальний внесок, тим вигіднішим та успішнішим є бізнес; - краща адаптивність протягом періоду внесення змін, більше можливостей для адаптації і творчості; - мотивація призведе до оптимістичного ставлення до роботи, а також створення і прийняття нових викликів для самих себе, що підтримуватиме здорову конкуренцію

Рис. 1.4. Важливість мотивації для працівника та бізнесу

Джерело: складено автором на основі [50]

Таким чином, мотивація - це внутрішній стан особистості, що виникає в результаті зовнішніх або внутрішніх факторів та пов'язаний з її потребами. Цей стан активізує, стимулює та направляє людину на досягнення певної мети. Чим інтенсивніше дії людини, тим більше можливостей для задоволення власних

потреб. Відчуття дискомфорту, що виникає при нестачі чогось, підштовхує особу до відповідних дій для його усунення.

Співробітники зберігатимуть вірність підприємству лише тоді, коли вони відчують, що їх думка враховується при ухваленні управлінських рішень. Працівники високо цінують довіру керівництва. Постійний розвиток професійних навичок та висока ефективність співробітників завжди є корисними як для працівників, так і для керівництва компанії, що сприяє позитивному іміджу на ринку та досягненню значних економічних результатів.

1.2. Елементи та прийоми системи стимулювання працівників для підвищення продуктивності

Мотивація та розвиток персоналу є ключовими аспектами успішного управління в сучасних умовах. Працівники, які відчують себе важливими та підтриманими, мають більший стимул до саморозвитку та досягнення високих результатів. Важливо створити умови для постійного навчання та здобуття нових навичок, що дозволить як працівникам, так і підприємству в цілому розвиватися та досягати успіху. Лояльність співробітників до компанії залежить від багатьох факторів, включаючи участь у прийнятті управлінських рішень та можливість постійного розвитку професійно. Налагодження взаємодії між працівниками та керівництвом, підтримка та відкритість сприяють створенню продуктивної та мотивованої команди, яка є основою успіху будь-якого підприємства. Фінансові показники, такі як дохід, прибуток і рентабельність, є найбільш поширеними на вітчизняних підприємствах, у порівнянні з показниками продуктивності та ефективності. Це пояснюється тим, що продуктивність не завжди прямо впливає на прибуток компанії, і зміни цих двох категорій не завжди спостерігаються в одному напрямку.

Прибуток може бути здобутий шляхом впливу на цінову політику чи у випадку зниження продуктивності праці, але важливо зазначити, що висока

продуктивність не завжди призводить до збільшення прибутку, особливо якщо продукт не є відповідним попиту на ринку.

Удосконалення продуктивності праці в економіці залежить від численних факторів, серед яких важливе місце займає класифікація тих чинників, які впливають на роботу підприємств. До матеріально-технічних факторів можна віднести впровадження науково-технічного прогресу, модернізацію обладнання, удосконалення технологічних процесів та оптимізацію використання робочої сили. Кожен з цих аспектів грає важливу роль у підвищенні ефективності виробництва та забезпеченні сталого росту підприємства.

Група факторів, що включає фондоозброєність, фондівіддачу, фондоємність, енергію, працю та автоматизацію, має значний вплив на рівень продуктивності праці. Ці показники відображають ефективність використання ресурсів підприємства і грають важливу роль у підвищенні результативності виробництва. Збалансоване поєднання цих факторів дозволяє досягти оптимальної продуктивності та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Організаційно-економічні чинники визначають ступінь розвитку організації та управління суспільним виробництвом. Ці чинники включають удосконалення організації праці через поглиблення поділу і кооперації праці, поліпшення підготовки та перепідготовки кадрів, покращення умов праці, впровадження фінансово-кредитних програм та інші заходи. Важливо зазначити, що ці аспекти грають вирішальну роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Соціально-психологічні аспекти в суспільному виробництві відображають роль людини та її особистісні особливості на робочому місці. Вони включають в себе такі питання, як мотивація до праці та утворення ставлення до неї, адаптація до нових умов праці, міжособистісні та соціально-психологічні взаємини, профорієнтація та відбір персоналу. Ці аспекти важливі для розуміння взаємозв'язку між людьми на робочому місці та впливу їхньої поведінки на результативність виробництва [7, с. 54].

Сукупність різноманітних мотивів, які впливають на поведінку людини, формує її мотиваційну структуру, яка є стійкою, але може змінюватися під впливом зовнішніх факторів. Кожна особистість має свою власну унікальну мотиваційну структуру, що залежить від рівня добробуту, соціального статусу, рівня кваліфікації, посади та ціннісних уподобан [19, с.40].

У таблиці 1.2 приведені дані про переваги різних методів мотивації, яку розробили С. Віккестафос та В. Герчиков, залежно від різних категорій працівників.

Таблиця 1.2

Відомості щодо переваг різних форм мотивації

Менеджери	Спеціалісти	Службовці
Оплата і премія	Просування по службі	Оплата і премії
Просування по службі	Оплата і премії	Просування по службі
Авторитет	Важкі завдання	Самостійність
Гордість	Нова кваліфікація	Повага
Важкі завдання	Самостійність	Безпека праці

Джерело: складено автором на основі [14]

Для підвищення мотивації та покращення якості роботи існує безліч засобів. Ось лише кілька з них. Перше - мотивація знаннями. Щоб досягти професіоналізму, співробітник повинен прагнути стати кращим у своїй галузі. Друге - нагородження окремих осіб за загальний внесок групи. У випадку колективної роботи люди часто відчують, що їхні індивідуальні досягнення не отримують належної уваги. Третє - пояснення підлеглим встановленої в організації системи винагород, оскільки відсутність чіткості в заохоченні та винагороді може призвести до цинізму, а не до збільшення мотивації. Четверте - підтримка позитивного обміну інформацією серед підлеглих. Особисті позитивні оцінки роботи співробітників є ефективним мотивуючим фактором. Корпоративна культура, що сприяє бажанню надавати один одному позитивні відгуки за результатами кожного завдання, підвищує рівень мотивації та продуктивності праці.

Для керівника важливо враховувати, що мотивація працівників повинна змінюватися і пристосовуватися до змін у розвитку підприємства [22]. Одне з головних завдань сучасного керівника - вибрати найбільш підходящий підхід з різноманіття матеріальних та нематеріальних стимулів для своїх співробітників. Процес стимулювання складається з шести етапів (рис. 1.5).

Мотивація працівників може і повинна змінюватися і з урахуванням змін у розв

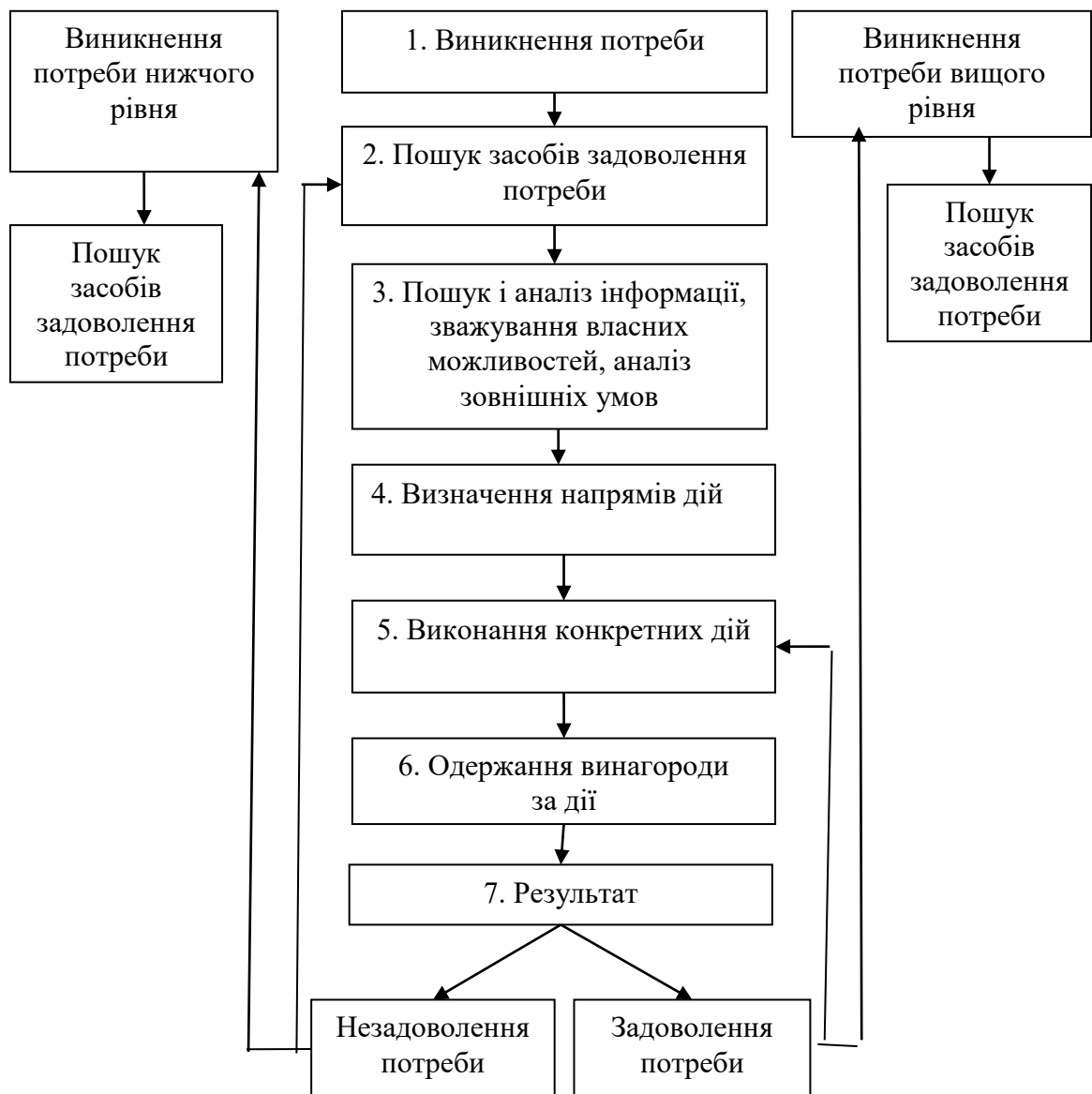


Рис. 1.5. Модель мотиваційного процесу

Джерело: складено автором на основі [59]

Виділення зазначених етапів мотиваційного процесу є умовним, оскільки реальне життя не передбачає чіткого розділення етапів чи окремих мотиваційних процесів. Проте наведена модель корисна для пояснення процесу розвитку мотивації та структури основних етапів.

Перший етап - виявлення потреби, яка виникає у відсутності чогось. Це почуття спричиняє дискомфорт і потребує його усунення.

Другий етап - пошук засобів для задоволення потреби. Існування потреби викликає певну реакцію людини, яка може намагатися задовольнити її будь-яким чином, ігнорувати її або компенсувати більш повним задоволенням інших потреб. Проте приходить момент, коли необхідно вжити заходів для усунення дискомфорту, спричиненого незадоволеною потребою.

На третьому етапі процесу виникнення мотивації відбувається пошук та аналіз інформації, врахування власних можливостей, оцінка зовнішніх умов, у тому числі обмежень та перешкод. На цьому етапі особа визначає реалістичність можливостей отримання необхідних ресурсів для задоволення потреб, враховуючи свої навички, час, а також зовнішні умови, такі як наявність ресурсів, погодження з керівництвом, взаємодія з колегами, корпоративні стандарти тощо.

Четвертий етап мотиваційного процесу - визначення напрямків дій, коли особа розуміє, що є для неї важливим і потрібно зрозуміти, що потрібно зробити для свого задоволення. П'ятий етап - виконання конкретних дій, коли людина виражає бажання досягти поставлених цілей і задовольнити свої потреби.

Шостий етап - отримання винагороди за зусилля. Після того, як особа виконала конкретні дії, отримує вигоди, що дозволяють їй отримати результат. Отримана винагорода може забезпечити негайне задоволення потреби або бути обміненою на необхідну річ (об'єкт, послуга, вартість). На цьому етапі людина оцінює, наскільки отримана винагорода відповідає її очікуванням, наскільки справедлива та цінна для неї, і наскільки задовольняє потребу. Залежно від

цього, мотивація особи може зменшитися, залишатися на попередньому рівні або зростати.

На сьомому етапі мотиваційного процесу відбувається задоволення потреб. В залежності від ступеня задоволення потреби, розміру винагороди та відповідності зусиллям і очікуванням, людина може намагатися задовольнити нову потребу, яка зазвичай є на вищому рівні, або шукати інші способи задоволення своїх потреб.

Провівши аналіз передових досліджень, ми з'ясували, що мотивація - це постійний та циклічний процес, оскільки людина завжди прагне задовольнити свої потреби. У випадку, якщо діяльність, спрямована на задоволення конкретних потреб, призвела до позитивного результату, людина не лише прагне повторити цю ситуацію, але також прагне задовольнити інші потреби, включаючи потреби найвищого рівня. Невдача стимулює людину повторно намагатися задовольнити цю потребу. Це вимагає більше зусиль, більше праці. Людина може не змінити свою поведінку на роботі, але може спромогтися задовольнити лише потреби нижчого рівня. Сфера потреб завжди широка, і не всі з них можуть бути задоволені одночасно, тому мотивація присутня на кожному етапі людської діяльності.

Повністю задовольнити всі потреби неможливо. Більшість потреб мають циклічний характер, і після їх задоволення через певний час вони знову з'являються, підштовхуючи людину до дій. Задоволення результатами та задоволенням від роботи створює в співробітника відчуття відданості та лояльності до організації. Відданий працівник позитивно оцінює своє приналежність до організації, старається бути корисним і сприяти досягненню спільних цілей. Відданість пов'язана з лояльністю співробітника до компанії та турботою про її успіх. Фактори лояльності включають задоволеність роботою та результатами; статусом і можливостями кар'єрного зростання в організації; віру в можливість тривало працювати в цій компанії; високий рівень довіри до керівництва та колег; почуття підтримки зі сторони організації та інше. Зворотно, якщо співробітник постійно незадоволений своєю роботою та

оточуючими процесами, це може призвести до мотиваційного вигорання: погіршення результатів; байдуже ставлення до виконання обов'язків; погіршення взаємин з колегами та керівництвом; емоційне виснаження та інше.

1.3. Сучасні тенденції системи мотивації персоналу

У центрі концепції мотивації знаходяться різноманітні фактори, які постійно впливають на психологічний стан працівника і, відповідно, на його продуктивність. Рушійні сили, які підштовхують людину до здійснення певних дій, можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження, викликаючи у неї свідомі або несвідомі реакції.

Покладаючись на цю концепцію, мотиваційний процес можна розглядати як послідовність етапів, які взаємодіють між собою.

1. Етап збудження передбачає стимулювання працівника, яке може бути реалізоване як матеріальними, так і психологічними заохоченнями.

2. Етап відповідальності базується на певному страху втрати досягнутого, відчутті відповідальності перед собою за свої досягнення. Працівник, вкладаючи зусилля у свою роботу, свідомо чи підсвідомо прагне піднятися на вершину кар'єрної драбини для досягнення матеріальної та соціальної незалежності. Після пройденого довгого шляху виникає підсвідомий страх повернутися на початок або навіть випасти з "колеса праці". Бажання збільшити прибуток та підняття соціального статусу залишаються актуальними, оскільки потреби та бажання людини нескінченні, проте важливим стає відчуття відповідальності за дорогу, яку вже пройдено. Взаємодія цих двох етапів формує систему мотивації, яка спонукає людину до досягнення своїх цілей.

Оцінка працівника - це комплексний процес порівняння результатів його праці з установленими стандартами, вимогами та критеріями, при цьому оцінка працівника передбачає аналіз готовності працівника до виконання покладених завдань з урахуванням різноманітних чинників.

Реалізація системи мотивації на основі ключових показників ефективності KPI (Key Performance Indicator) вимагає вирішення ряду проблемних завдань, таких як: вибір відповідних наборів KPI для конкретних посад, встановлення зв'язків між показниками різних підрозділів і рівнів управління, узгодження методів інтеграції KPI та визначення сум оплати праці на основі інтегрованих показників і т.д. Така система мотивації є складною багатофакторною системою з великою кількістю зв'язків, параметри якої можуть бути якісними, так і кількісними. Оптимізація цієї системи вимагає пошуку оптимальних варіантів організації з урахуванням різноманітних комбінацій вхідних змінних, характеру змін їхніх значень, функціональних зв'язків між змінними і т.д. Для вирішення цих проблем рекомендується побудова моделі системи мотивації з використанням спеціального інструментарію інформаційної підтримки

Сучасний підхід до мотивації включає в себе управління за цілями (Management by Objectives), що розглядає мотивацію персоналу як стимулювання працівників до продуктивної та ефективної праці, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Це розуміння мотивації має важливі додаткові аспекти: 1) досягнення балансу між цілями організації та працівника для максимального задоволення потреб обох; 2) створення умов для збігу інтересів підприємства та працівника, коли вигода одного автоматично є вигодою іншого. Концепція управління за цілями, запропонована П. Друкером, полягає в досягненні балансу різноманітних цілей, що охоплюють поліпшення позицій компанії на ринку, збільшення продуктивності праці, ефективності, інновацій, фізичних і фінансових ресурсів, розвитку керівництва та їхніх навичок, працівників і їхнього ставлення до роботи, відповідальності перед суспільством. Менеджмент повинен балансувати та визначати різноманітні цілі організації для пояснення діяльності у декількох загальних принципах, проводити перевірку на практиці, вдосконалювати рішення й майбутню діяльність на основі аналізу минулого досвіду.

З погляду мотивації персоналу важливою перевагою цієї концепції є поєднання завдань окремих менеджерів із загальними цілями організації. Керівництво організацією має здійснюватись не одноосібно, а групою менеджерів, які залучають до широкої участі в управлінні і виробленні рішень працівників нижчих рівнів. Важливою складовою успішної мотивації є взаємодія між керівництвом та підлеглими, де кожен працівник відчуває свою важливість і внесок у досягнення спільних цілей. Залучення працівників до управлінських процесів сприяє підвищенню відчуття власної відповідальності та зацікавленості в результаті роботи, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволення від виконаної роботи. Такий підхід стимулює розвиток командного духу та сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, що в свою чергу сприяє загальному успіху організації.

З розвитком теорії управління постають нові концепції ключових показників ефективності КРІ, які дозволяють контролювати результативність роботи та мотивувати персонал до досягнення цілей. Наприклад, збалансована система показників *Balanced Scorecard*, створена Р. Капланом та Д. Нортеном, є розвитком концепції управління за цілями від П. Друкера та системи *Tableau de bord* Ж. Л. Мало. BSC перетворює загальну стратегію компанії на комплекс збалансованих показників у сферах: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, розвиток персоналу. Саме ця структурованість у встановленні цілей та показників розвитку підприємства вважається суттєвою перевагою збалансованої системи показників. Між переваг BSC можна виділити: взаємозв'язки між різними групами показників; прогнозування та фактичні результати; зв'язок всіх показників з фінансовими показниками; взаємозв'язки між показниками на різних рівнях управління.

Унікальна модель ефективності TPS (*Total Performance Scorecard*), яку розробив Х. Рамиерсад, включає в себе розробку єдиної системи збалансованих показників для підприємства та індивідуальних систем показників для кожного працівника. TPS наголошує на підвищенні продуктивності кожного працівника шляхом розвитку його особистого потенціалу, професійних навичок та

інтелектуального рівня, що в результаті призводить до позитивного впливу на загальну ефективність підприємства. Цілі щодо гармонійного розвитку особистості узгоджуються зі стратегічними цілями розвитку компанії і відображаються в індивідуальній системі збалансованих показників для кожного співробітника.

Концепція OVAR (Haute Etude Commercial) полягає у поетапному розгортанні за ієрархією управління стратегічних напрямів розвитку підприємств. Спочатку цільові та функціональні показники визначаються для найвищого рівня управління, а відповідні показники відповідальності встановлюються для менеджерів нижчого за ієрархією рівня управління. Цільові та функціональні змінні OVA разом з відповідальністю R утворюють замкнутий контур управління OVAR.

Наступною кроковою процедурою є визначення цільових та функціональних показників, а також показників відповідальності для двох сусідніх за ієрархією рівнів управління. Таким чином, загальна стратегія підприємства гармонізується з оперативними планами структурних підрозділів, що підвищує якість управління шляхом поліпшення розуміння працівниками стратегії підприємства та збільшення мотивації персоналу до праці.

Модель Е. Едвінсона SN (Skandia Navigator) орієнтована на важливість ролі керівництва та мотивацію. SN представляє собою систему оцінки нематеріальних активів, яка дає можливість узагальнити сприйняття діяльності організації з метою досягнення поставлених цілей. У цій моделі виділяються п'ять ключових областей, де зосереджуються різні сфери інтересів та ілюструється процес створення цінності компанії: фінанси, процеси, відновлення діяльності та розвиток підприємства, людський капітал (з врахуванням задоволеності працівників). У підсумку, ця модель дозволяє оцінити інтелектуальний капітал компанії з точки зору створення "вартості". Таким чином, розглянувши вищезазначене, можна визначити ключові аспекти, які повинні бути враховані при економіко-кваліметричній оцінці

продуктивності мотивації на підприємствах. Рисунок 1.6 відображає важливі фактори, які слід враховувати при аналізі цього питання.

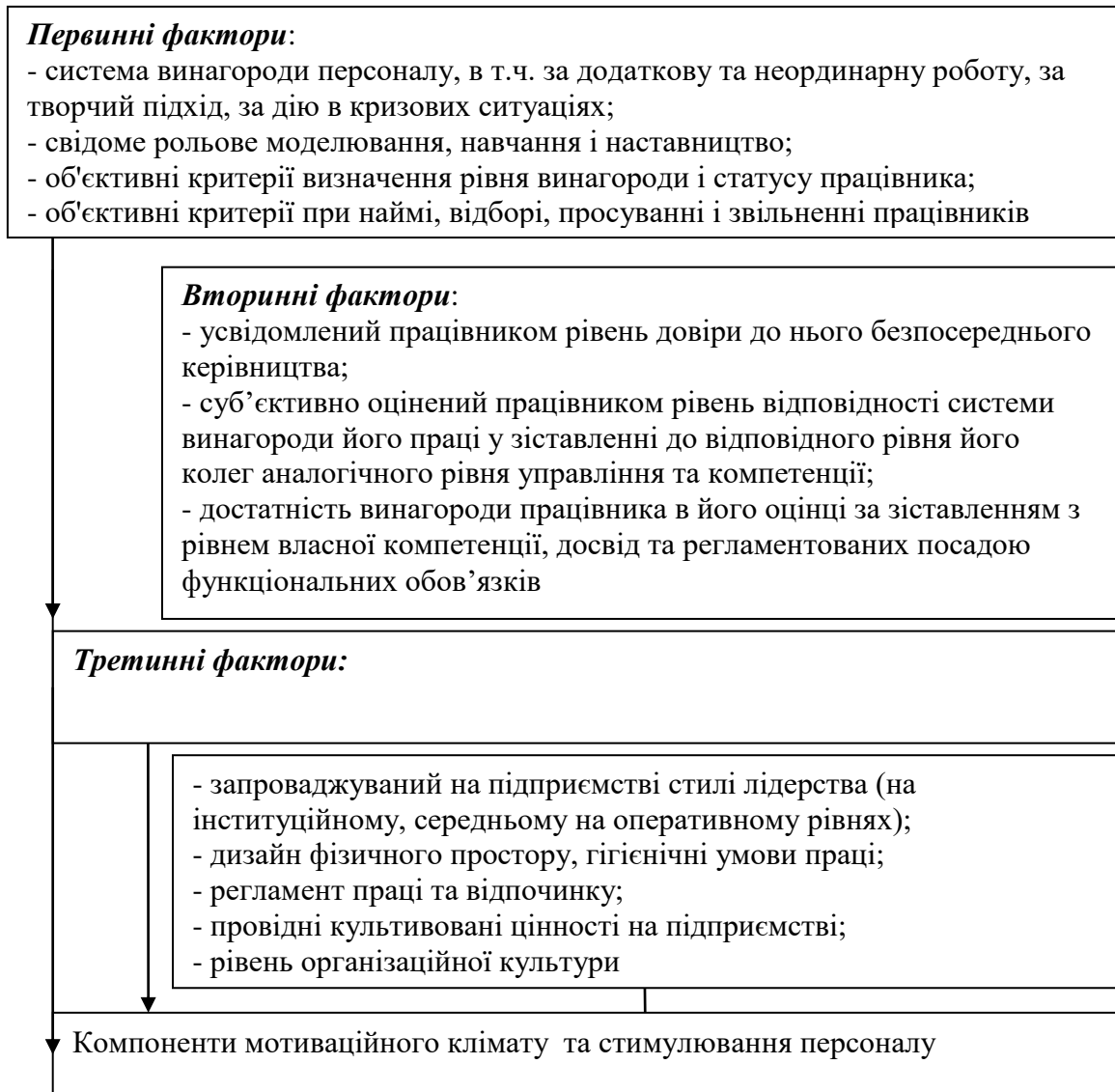


Рис. 1.6. Зміст та ієрархія аналітичних індикаторів системи мотивації персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [17]

До таких факторів можна віднести: ефективність фінансових витрат на мотивацію персоналу, вплив мотивації на якість виконаної роботи, зв'язок між мотивацією та зростанням продуктивності, відповідність мотиваційних заходів стратегії підприємства та інші. Врахування цих факторів дозволить здійснити комплексну оцінку ефективності мотиваційних програм на підприємствах.

Перша група має на меті оцінити ефективність мотивації у частині управління винагородою персоналу; друга група відображає суб'єктивну оцінку рівня відповідності системи винагороди працівника порівняно з його колегами, а також з урахуванням його досвіду та компетенції, а також змісту його функціональних обов'язків. Третя група відображає взаємозв'язок успішності мотивації з ключовими гігієнічними факторами роботи на будівельному підприємстві, з цінностями, що культивуються в організації, та рівнем корпоративної культури. Розробка та впровадження методів оцінки продуктивності працівників у будівельній галузі має враховувати зазначені фактори для досягнення успішних результатів. Тобто, побудова системи мотивації персоналу на основі КРІ забезпечує спрямованість трудових зусиль персоналу на досягнення конкретних результатів, краще розуміння робітниками порядку нарахування заохочувальних премій, гнучкість системи мотивації і можливість її зміни у разі необхідності.

Сьогодні успішність підприємства в значній мірі залежить від ступеня мотивації його працівників, оскільки вони є ключовим чинником для ефективності його функціонування та розвитку. Працівники, які мають високий рівень мотивації, здатні виконувати всі завдання на високому рівні. Застосування ефективної моделі мотивації на підприємстві сприяє зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації їхнього таланту. Дієва система мотивації персоналу є запорукою підвищення рівня ефективності та, отже, конкурентоспроможності підприємства.

Мотивація є неперервно-циклічним процесом, оскільки людина завжди прагне задовольнити свої потреби. Якщо діяльність, спрямована на задоволення конкретної потреби, призвела до позитивного результату, людина не лише прагне повторити цю ситуацію, але й звертається до задоволення інших потреб, включаючи ті, що мають найвищий пріоритет. Якщо виникають труднощі, це спонукає особу повторно намагатися задовольнити дану потребу. Це вимагає додаткових зусиль та праці. Людина може не змінити свою поведінку на

робочому місці, але може вирішити задовольнити лише ті потреби, які знаходяться на більш низькому рівні. Коло потреб є широким, і не всі з них можуть бути задоволені одночасно, тому мотивація присутня на кожному етапі людської діяльності. Одним з ключових факторів, що впливає на зростання продуктивності праці в будівельних підприємствах, є мотивація. Розробка ефективної системи мотивації неможлива без належної системи матеріального стимулювання, лише при комплексному застосуванні різноманітних стимулів можна успішно мотивувати працівників до досягнення поставлених цілей. Важливо поєднувати матеріальні заохочення з нематеріальними. Додатковою передумовою є кваліфікація, професіоналізм, досвід, знання та освіта. Кваліфікований працівник є результативним і має перспективи у своєму професійному розвитку.

Розробка ефективної моделі мотивації праці є одним із ключових завдань для будь-якого керівництва. Проте важливо створити власну систему мотивації, яка враховуватиме особливості конкретного підприємства, дотримуючись загальноприйнятих принципів, оскільки успіх цього процесу перш за все залежить від оптимального поєднання зовнішніх та внутрішніх мотиваційних факторів. Сучасній Україні надзвичайно актуальна проблема мотивації громадян. Вітчизняні фахівці, серед ключових факторів мотивації, визначають створення особливого світоглядного міфу щодо українського народу та раціональних стратегій для досягнення перемоги. В наші дні, кожен українець має бути військовим за майбутнє цивілізації людства. Національна перспектива потребує створення амбітної історії, національної мрії та унікального образу, які мотивуватимуть суспільство на емоційному та ментальному рівнях досягати поставленої мети. Інші експерти підкреслюють важливість усвідомлення спільної місії, яка надихає та мотивує людей, розуміння цілей та необхідних кроків для досягнення успіху, що формує загальне бачення та рух суспільства. Люди завжди діють раціонально для досягнення мети, проте сама мета визначається емоційно. Наразі відчутний дефіцит мотивації серед населення, тому потрібно знову відновити його.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА «McDonald's»

2.1. Організаційно-економічна характеристика «McDonald's»

Мережа ресторанів "McDonald's" є однією з провідних у сфері громадського харчування. Ця компанія є глобальним лідером у сфері швидкого обслуговування та налічує понад 35 000 закладів у понад 120 країнах світу. Щоденно ці ресторани обслуговують близько 70 мільйонів клієнтів.

Компанія «McDonald's» активно співпрацює з українськими виробниками харчових продуктів. Більша частина напівфабрикатів, які використовуються для готування страв у закладах «McDonald's», виготовляються українськими підприємствами. Серед постачальників «McDonald's» є такі українські компанії, як «Білоцерківський молочний комбінат», «Слов'янський дім», «Чумаки», «Еска Фуд Солюшнс», «Іст Болт Україна» та інші. Одним із пріоритетних напрямків діяльності компанії «McDonald's» є розвиток співпраці з існуючими українськими партнерами та залучення нових постачальників. [26].

Корпорація "McDonald's" активно вкладає кошти в інвестиційні проекти. Важливо зазначити, що компанія позиціонує себе як соціально-відповідальна. Від самого початку свого існування від 1950-х років ХХ століття, коли були кроки перших кроків у розвитку бізнесу засновником Реєм Кроком, "McDonald's" завжди намагалася допомагати місцевим громадам. Цей принцип є основним у філософії бізнесу компанії "McDonald's" навіть у сучасний період.

McDonald's - найбільший у світі бренд швидкого харчування, і цікаво розглянути, як вони досягли такої висоти. В цілому McDonald's є прикладом нової парадигми у галузі. Вони акцентують увагу на відгуках клієнтів, пропонуючи якісну їжу, чисте середовище та відмінне обслуговування. Суттєво, маркетинг полягає в тому, щоб визначити потреби та бажання клієнтів, пропонуючи їм щось краще, ніж у конкурентів. Це сприяє

формуванню лояльних клієнтів, але також важливо адаптуватися до потреб свого ринку, оскільки не кожен вибере McDonald's перед іншими брендами.

Однією з ключових викликів, над якими працює компанія McDonald's, є створення дружньої, сімейної атмосфери, щасливого та веселого місця для відпочинку для молоді. Важливою складовою є високий рівень сервісу та бездоганна чистота. McDonald's прагне створити місце, куди може завітати кожен, не обмежуючи себе конкретним цільовим ринком.

Проаналізуємо також майновий стан ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» на основі стану основних показників (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

**Аналіз майнового стану ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»
за 2019-2021 рр.**

Індиктори	Роки			Динаміка, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,528	0,495	0,574	-0,033	0,079
Частка основних засобів в активах	0,219	0,032	0,223	-0,187	0,191
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,565	0,526	0,451	-0,039	-0,075
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,076	0,161	0,238	0,085	0,077
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	0,06	0,07	0,05	0,01	-0,02
Частка оборотних виробничих активів	0,115	0,342	0,395	0,227	0,053
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,173	0,495	0,574	0,322	0,079
Коефіцієнт мобільності активів	2,01	2,25	1,27	0,24	-0,98

Джерело: складено автором на основі [26]

Варто відзначити, що частка оборотних фондів у обігових коштах підприємства ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» відіграє значущу роль у виробничій сфері. Порівняльний аналіз частки обігових коштів показує їх зменшення упродовж 2020 року, однак на кінець 2021 року спостерігається позитивна динаміка зростання частки оборотних виробничих фондів у обігових

коштах, що свідчить про позитивну тенденцію в умовах сучасної інфляції. Також варто відзначити, що частка основних засобів в активах також збільшилася протягом останнього 2021 року на 0,191, що може вважатися негативним явищем, оскільки цей показник відображає частку інвестованих коштів у основні засоби.

Проведемо аналіз коефіцієнтів, що відображають фінансовий стан підприємства. Наприклад, коефіцієнт зносу основних фондів вказує на частку вартості основних засобів, яка була амортизована протягом попередніх періодів. Протягом аналізованого періоду цей коефіцієнт показує тенденцію до зниження, що свідчить про покращення технічного стану основних засобів. Цю тенденцію підтверджує також динаміка коефіцієнта оновлення основних засобів, який вказує на частку оновленого обладнання відносно загальної вартості основних фондів: у 2019 році – 7,6%, у 2020 році – 16,1%, а в 2021 році – 23,8%.

Проведений аналіз стану оборотних фондів підтвердив зростаючу та позитивну тенденцію, оскільки частка оборотних фондів в активах збільшується протягом досліджуваного періоду, що свідчить про покращення оборотності оборотних засобів підприємства та формування більш ліквідної структури активів. Давайте також розглянемо ефективність використання оборотного капіталу підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Показники ефективності використання оборотного капіталу ПП
«МакДональдз Юкрейн ЛТД» за 2019-2021 рр.**

Показники	Роки			Динаміка, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Середньорічний обсяг оборотних активів, тис. грн.	1498548	1781288	2466517	968069	165,0
Чистий прибуток, тис. грн.	482145	620085	959434	477289	199,0
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу, кільк. обор.	3,64	3,54	3,13	-0,5	86,0

Продовження табл. 2.2

Рентабельність оборотного капіталу, %	32,2	34,8	38,9	6,7	120,8
Інтегральний показник ефективності використання оборотного капіталу, %	117,208	123,2	121,76	4,5	103,9
Тривалість одного обороту, %	98,9	101,69	115	16,1	116,3
Коефіцієнт завантаження	3,11	2,87	2,6	-0,5	83,6

Джерело: складено автором на основі [26]

З огляду на дані з таблиці 2.2, можна побачити, що середньорічний обсяг оборотних активів (ОА) збільшився на 64,5% у 2021 році в порівнянні з 2019 роком. Також варто відзначити, що чистий прибуток в 2019 році склав 482145 тис. грн., а в 2021 році зрос до 959434 тис. грн.

Аналізуючи коефіцієнт оборотності оборотних активів (ОА), можна виявити, що він показує дещо низькі показники: у 2019 році на кожен гривню оборотних активів припадало продажів товарів і послуг на суму 3,64 грн., тоді як у 2021 році ця цифра скоротилася до 3,13 грн., що свідчить про зниження. Також варто відзначити, що тривалість одного обороту зросла з 98 днів у 2019 році до 115 днів у 2021 році. Цей факт підтверджує ефективну стратегію управління оборотними активами. Незважаючи на це, інтегральний показник ефективності використання оборотного капіталу залишається на високому рівні: у 2019 році він склав 117,2%, а в 2021 році – 121,8%.

Показники ліквідності є важливими для виявлення не тільки рівня платоспроможності підприємства, але й для прогнозування його стану у випадку форс-мажорних обставин (табл. 2.3).

Вивчення показників поточної ліквідності вказує на постійне зростання протягом аналізованого періоду, а також на значення, які перевищують норму.

Ця негативна тенденція свідчить про порушення структури капіталу підприємства.

Таблиця 2.3

**Аналіз показників ліквідності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за
2019-2021 рр.**

Індикатори	Роки			Динаміка, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,97	2,04	2,29	0,06	0,25
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,86	0,96	0,89	0,10	-0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,21	0,14	0,08	-0,07

Джерело: складено автором на основі [26]

Аналізуючи коефіцієнт швидкої ліквідності протягом 2020 року, можна побачити, що він показує тенденцію до зростання, але в 2021 році спостерігається знову зниження цього показника до рівня нижчого від нормативних значень.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом 2019-2020 років знаходився в межах нормативного діапазону (0,2 - 0,35), однак у період з 2020 по 2021 рік не досягав встановленої норми. Наприклад, у 2019 році він склав 0,132, у 2020 – 0,213, а в 2021 – 0,142, що свідчить про недостатність власних фінансових ресурсів для виплат поточних зобов'язань та використання комерційного кредиту. Таким чином, на початку аналізованого періоду підприємство могло погасити лише 13,2% своїх боргів, а в кінці періоду – лише 14,2% за рахунок власних фінансових ресурсів. Давайте також проведемо аналіз рентабельності компанії (табл. 2.4).

**Показники рентабельності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»
за 2019-2021 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Рентабельність власного капіталу, %	29,84	41	37,7	11,1	-3,3
Рентабельність основних засобів, %	45,6	59,0	71,7	13,4	12,6
Рентабельність оборотних коштів, %	65	340	505	275	165
Рентабельність активів, %	21,41	28,50	27,66	7,09	-0,84

Джерело: складено автором на основі [26]

Показник рентабельності активів вказує на те, наскільки ефективно використовуються активи компанії для заробітку. За останні роки значення цього показника зросло: у 2019 році воно складало 21,41%, у 2020 році – 28,5%, але в 2021 році трошки знизилося до 27,66%. Це свідчить про те, що у 2021 році на кожну гривню вкладених активів припадає 27,6 копійок чистого прибутку. Таким чином, можна зробити висновок, що ефективність управління підприємством зростає в останні роки.

Значення показника рентабельності власного капіталу теж з кожним роком зростає. Дане явище є результатом підвищенням ефективності використання власного капіталу, а також щорічного збільшення величини чистого прибутку.

Показник рентабельності оборотних засобів показує, що у 2019 році з кожної гривні оборотних засобів підприємство отримувало 45,6 гривень прибутку, тоді як у 2021 році – вже 71,7 гривень. Тобто, можемо підсумувати, що ефективність операційної та стратегічної діяльності компанії постійно підвищується.

Показники фінансової стійкості представлені у табл. 2.5.

**Показники фінансової стійкості ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»
за 2019-2021 рр.**

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Коефіцієнт автономії, %	0,61	0,62	0,69
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,54	1,62	2,23
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,09	0,07	0,01
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,4	0,45	0,55

Джерело: складено автором на основі [26]

Аналіз показників платоспроможності підприємства вказує на можливість покриття власних зобов'язань власними активами, оскільки показник автономії відповідає нормативному. Зростання коефіцієнта автономії наприкінці аналізованого періоду демонструє розширення власної фінансової незалежності, гарантій покриття підприємством власних зобов'язань.

Як ми бачимо фінансова стійкість є задовільною.

Отже, підприємство перебуває в досить стабільному становищі, адже усі показники ліквідності у 2021 році знаходяться в нормі.

Таким чином, ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є рентабельним, ліквідним та платоспроможним підприємством.

2.2. Аналіз мотивації трудової діяльності підприємства «McDonald's»

Ефективне управління передбачає максимальне використання широкого спектру ресурсів, які доступні організації. Персонал підприємства є одним з найскладніших об'єктів управління в організації, оскільки люди, на відміну від матеріальних ресурсів, є "живими" суб'єктами, які мають здатність до самостійного прийняття рішень, критичного мислення, власних інтересів та реакції на управлінський вплив [29, с. 78].

Середньооблікова чисельність штатних працівників ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» складала 10775 осіб. Фактичний обсяг фонду оплати праці у 2021 році становив 294546 тис. грн., що перевищує показник 2020 року.

Збільшення фонду оплати праці було зумовлене зростанням обсягів виробництва. Проведемо аналіз кількості працівників та динаміки їхньої зміни (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Рух персоналу на ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за 2019–2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р./2019 р.	Показники
				Абсолютне (+;-)	
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	10549	10658	10775	226,00	Середньооблікова чисельність працюючих, осіб
Прийнято нових працівників протягом р., осіб	412	450	517	105,00	25,49
Вибуло працівників протягом р., осіб	145	115	111	-34,00	-23,45
Коефіцієнт обороту:					
- з приймання	3,91	4,22	4,80	0,89	22,85
- зі звільнення	1,37	1,08	1,03	-0,34	-24,74
Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,11	0,10	-0,03	-24,74
Коефіцієнт загального обороту	2,84	3,91	4,65	1,82	64,00

Джерело: складено автором на основі [26]

Порівнюючи дані про плинність персоналу у 2021 році з базовим 2019 роком, ми бачимо зменшення на 0,34%. У цьому році було на 24,74% менше звільнень і на 22,85% більше нових наймів. Таким чином, проведений аналіз свідчить про низький рівень плинності персоналу.

Далі ми проведемо аналіз складу персоналу за категоріями та зробимо оцінку якості персоналу підприємства. Отримані результати будуть представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Структура персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за
категоріями за 2020–2021 рр.**

Показники	Минулий період	Звітний період	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10658	10775	117	1,09
в тому числі:				
– управлінський персонал, осіб	2598	2617	19	0,73
питома вага управлінського персоналу, %	24,38	24,29	-0,09	-
– промислово-виробничий персонал, осіб	7497	7610	113	1,51
питома вага промислово-виробничого персоналу, %	70,34	70,63	0,29	-
– допоміжний персонал, осіб	563	548	-15	-2,70
питома вага допоміжного персоналу, %	5,28	5,09	-0,19	-

Джерело: складено автором на основі [26]

Під час аналізу звітної періоду було виявлено, що загальна чисельність персоналу зросла майже на 1,1% порівняно з попереднім 2020 роком. Кількість управлінського персоналу збільшилася на 0,73%, кількість промислово-виробничого – на 1,51%, але допоміжний персонал зменшився на 2,7%. Найбільший відсоток припадає на промислово-виробничий персонал – понад 70% працівників працюють безпосередньо на виробництві. Допоміжний персонал складає 5,09%, управлінський – 24,29%.

Далі ми проведемо аналіз ефективності використання робочого часу та результати представимо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка ефективності використання фонду робочого часу
працівників ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2019-2021 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2019	2021/ 2020
Фонд робочого часу загальний, людино-годин	24494778	21742320	22255962,5	19764	120226	100452

Середньооблікова чисельність працівників, чол.	10549	10658	10775	109	226	117
Середня тривалість робочого дня, год.	9	8,5	8,5	-0,5	-0,5	0
Кількість відпрацьованих працівниками днів, людино-днів	258	240	243	-18	-15	3
Фонд робочого часу одного працівника, людино-годин	2322,0	2040,0	2065,5	-282,0	-256,5	15,5

Джерело: складено автором на основі [26]

Таким чином, у 2019 році фонд робочого часу на одного працівника досяг найвищого рівня. Кількість відпрацьованих днів працівниками може змінюватися через непередбачувані обставини, такі як відпустки, лікарняні, відгули та інше. Загальний обсяг робочого часу скоротився у звітному році в порівнянні з 2019 роком, що пояснюється меншою кількістю відпрацьованих днів та скороченням середньої тривалості робочої зміни.

Проаналізуємо показники трудомісткості випуску продукції за видами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Зміна трудомісткості виробництва (реалізації) продукції на ПП
«МакДональдз Юкрейн ЛТД» за 2019-2021 рр.**

Показники	Роки			Динаміка, %		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	5456847	6304064	7714315	55,52	41,37	22,37
Фонд робочого часу, людино-годин	24494778	21742320	22255963	-11,24	-9,14	2,36
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10549	10658	10775	1,03	2,14	1,09
Продуктивність праці, тис. грн.	517,29	591,49	715,95	14,34	38,40	12,16
Трудомісткість, людино-годин	0,0019	0,0017	0,0014	-10,53	-26,32	-17,65

Джерело: складено автором на основі [26]

а останні роки спостерігається тенденція зниження трудомісткості праці. У 2021 році рівень трудомісткості зменшився на 26,3% у порівнянні з 2019

роком і на 17,65% у порівнянні з 2020 роком. Це позитивний сигнал, оскільки чим менше часу витрачається на виробництво одиниці продукції, тим вища продуктивність праці. Зниження трудомісткості в першу чергу пов'язане з ефективнішим використанням робочого часу на виробництві продукції.

Результати порівняння темпів зростання середньомісячної заробітної плати працівника та продуктивності праці на аналізованому підприємстві представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Порівняння темпів росту середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці на ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Динаміка, %		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	5456847	6304064	7714315	55,52	41,37	22,37
Фонд оплати праці, тис. грн.	238412	254417	294548	6,7	23,55	15,77
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10549	10658	10775	1,03	2,14	1,09
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	22600	23870	27336	5,61	20,96	14,52
Продуктивність праці, тис. грн.	517,29	591,49	715,95	14,34	38,40	12,16
Продуктивність праці середньомісячна, тис. грн.	241,45	264,1	282,2	9,38	16,88	6,85

Джерело: складено автором на основі [11]

За аналізований період середньомісячна заробітна плата одного працівника постійно зростала. У 2021 році середньомісячна заробітна плата збільшилася на 14,5% у порівнянні з 2020 роком і практично на 21% у порівнянні з 2019 роком. Це також супроводжувалося підвищенням продуктивності праці робітників: продуктивність зросла у звітному році на 16,9%, у порівнянні з 2019 роком, і на 6,9% у порівнянні з 2020 роком.

Після проведення ретельних розрахунків можна зробити висновок, що продуктивність праці на аналізованому підприємстві систематично зростає, в той час як трудомісткість, навпаки, постійно зменшується. Ці дві тенденції є

дуже позитивними для ефективності роботи підприємства. Таким чином, результати аналізу свідчать про високу ефективність кадрової політики в організації.

2.3 Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства «McDonald's» в конкурентному середовищі

Ефективне управління персоналом є ключовим чинником для досягнення оптимального використання ресурсів та мобілізації потенціалу працівників у компанії. Використання матеріальних ресурсів виробництва на пряму залежить від рівня розвитку кожного працівника, його професійних знань, навичок, здібностей та мотивації до праці.

Компанія "McDonald's Ukraine LTD" володіє закритою системою кадрової політики, яка характеризується високим рівнем ступеня внутрішньої прозорості у процесі набору персоналу. У цій організації всі співробітники, що займають посади у верхньому рівні ієрархії, розпочинали свою кар'єру з найнижчих посад. Система навчання у "McDonald's" має високий рівень доступності, що надає кожній особі, яка бажає розвиватися всередині компанії, можливість у майбутньому піднятися на вищу посаду. Такий підхід до кадрової політики спрямований на зміцнення сплоченості колективу та формування корпоративної культури в організації.

В залежності від рівня усвідомлення правил і норм, що становлять основу кадрових заходів, а також впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві, найбільш близьким типом кадрової політики може бути визнана реактивна. Цей висновок обумовлений тим, що на даному підприємстві щотижня проводиться опитування з питань задоволення працівників робочою атмосферою, умовами управління та умовами праці

Система матеріальної мотивації в компанії "McDonald's" включає в собі оплату праці на погодинно-преміальній основі для всіх працівників. Ця система передбачає виплату зарплати не лише за час, проведений на робочому місці, але

й за досягнення певних вимірюваних якісних та кількісних показників. Використання такої системи оплати праці є обґрунтованим, оскільки виробництво на підприємстві здійснюється за допомогою конвеєрів та машин з встановленим темпом роботи, що ускладнює можливість збільшення продуктивності працівника; якість продукції має велике значення; великий обсяг виробництва не є першочерговим завданням, оскільки продукція швидко псується.

Система оплати праці на підприємстві "McDonald's" включає в себе основну та додаткову заробітну плату. Премія за дотримання внутрішніх правил трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків виплачується працівникам кожні три місяці за результатами їхньої роботи протягом цього періоду і становить 20% від основної заробітної плати. Критеріями для отримання премії є: виконання завдань, запланованих для підрозділів; якісне та своєчасне виконання функціональних обов'язків; дотримання трудової дисципліни та внутрішніх правил трудового розпорядку; відсутність дисциплінарних санкцій.

Структура фонду оплати праці має складне вплив на мотивацію працівників. З одного боку, значна частина фіксованої зарплатні дозволяє працівнику відчувати стабільність та впевненість у винагороді за його труд, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності, сприяє зміцненню зв'язків з компанією. Однак, невелика частина змінної зарплати може не надати достатньої мотивації працівникам. Брак стимулюючих та компенсаційних виплат може не підштовхнути працівників до досягнення високих результатів у своїй діяльності на підприємстві.

На компанії "McDonald's" використовуються наступні методи нематеріальної мотивації: встановлення конкретних та досяжних цілей перед працівниками; поширення інформації про діяльність підприємства серед персоналу; увага керівника до думки своїх підлеглих; публічне визнання успіхів працівників; організація корпоративних заходів; створення комфортних

умов праці з точки зору санітарії та гігієни; встановлення раціонального режиму праці; можливість професійного росту та насиченість роботи.

Встановлення чітких цілей має значний вплив на мотивацію працівників, оскільки спрямовує їх увагу і зусилля на конкретні завдання, цілі стають критеріями успіху у їхній діяльності, працівник усвідомлює, що його очікують результати та яка винагорода йому за це належить.

Підтримка керівника у відносинах з працівниками передбачає відкритий обмін думками та урахування пропозицій персоналу. Комунікація може здійснюватися через особисте спілкування керівника з працівниками або за допомогою спеціальних «скриньок» для збору відгуків, скарг та ідей. Цей метод мотивації сприяє встановленню довірливих стосунків між керівництвом та персоналом, створює позитивний психологічний клімат у колективі, задовольняє потребу співробітників у увазі, допомагає виявити невирішені проблеми та їх вирішення, реалізує цінні ідеї та пропозиції працівників.

На підприємстві умови праці є допустимими, тобто чинники виробничого і трудового процесів не перевищують нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму працівників відновлюються протягом регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не шкодять здоров'ю працівників. Однак умови праці не мотивують працівників, а лише забезпечують відсутність невдоволення роботою на підприємстві.

Система підвищення кваліфікації персоналу у компанії "McDonald's" має обмежений розвиток. Навчання для керівників і фахівців організується через проведення тренінгів у спеціалізованій тренінгово-консалтинговій агенції «Технологія росту»

Важливою загальною умовою, що безпосередньо впливає на мотивацію персоналу, є встановлення принципів взаємин підприємства з працівниками. Основними з них є:

- 1) Дотримання трудових відносин, які підпорядковані законодавству України про працю.

2) Забезпечення співробітникам доступу до інформації щодо їхніх прав та обов'язків відповідно до трудового законодавства, умов трудового договору, отримання компенсацій, пільг, матеріальної допомоги.

3) Гарантування кожному працівнику права та можливості захищати та відстоювати свої трудові та професійні права та інтереси.

Оцінювання виступу персоналу здійснюється за допомогою аудиту ефективності роботи, яке спрямоване на виявлення недоліків та досягнень у взаємині персоналу з компанією, прогнозування можливостей кар'єрного зростання працівників. Важливо розуміти, що процес оцінювання має велике значення для мотивації працівників, оскільки правильна оцінка дозволяє прийти до розуміння потенційних можливостей розвитку та зростання працівника, що в свою чергу повинно бути відображено як складова мотиваційної системи з її подальшим вдосконаленням.

Систему стимулювання компанії представлено в табл. 2.21.

У сучасних умовах премія є добровільним стимулом, який може бути наданим керівником компанії навіть у випадку досягнення певних показників, за які передбачено її виплату. Проте, відповідно до умов трудового договору, премія є не лише добровільним, але й обов'язковим елементом заробітної плати. Кожен співробітник будівельної компанії ознайомлений з умовами щодо надання премії. Надто важливо, щоб ці умови не тільки виконувалися, але й не погіршували матеріальне становище працівників.

Таблиця 2.11

Види мотивації персоналу "McDonald's"

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
Заробітна плата	Соціальний пакет (медичне страхування, регулярне святкування заходів, оплачуваних компанією, підвищення кваліфікації для професійного розвитку працівників компанії)
Виробнича премія (за бездоганне виконання своїх трудових обов'язків)	

Грошове преміювання (ювілей компанії, свята)	Подарунки
Інші грошові виплати (відсоток від підписання контрактів, гонорари)	Можливість виконання роботи віддалено окремі категорії офісних фахівців
Додаткові пільги/заохочення (досягнення пенсійного віку, вислуга років, професійне свято тощо)	Спрямованість керівництва до відкритого діалогу із персоналом

Джерело: складено автором на основі [48]

Підприємством виплачуються премії за індивідуальне досягнення результату праці, чи з нагоди особистого свята; групові премії: бригаді за дострокове виконання роботи, або всьому колективу підприємства з нагоди дня будівельника тощо. Джерелом виплати премій у компанії виступають: прибуток за поточний період - премія за виконання плану продажу будівельного продукту; нерозподілений прибуток минулих періодів – виплата річної премії.

У сукупності заходів зі стимулювання спрямованих на ефективне використання мотиваційних чинників у процесі планування та організації виробничої діяльності, удосконалення структури підрозділів, урахування індивідуальних особливостей працівників, планування їх кар'єри та знаходження індивідуальних підходів до мотивації персоналу, одним з найефективніших елементів стимулювання працівників компанії "McDonald's" є матеріальне заохочення, яке забезпечує прямий зворотний зв'язок з результатами праці.

Крім того, управління підприємством реалізує нематеріальну мотивацію шляхом створення безпечних умов праці, впровадження передових методів управління та забезпечення працівників актуальною інформацією про події компанії. Основними цілями нематеріальної мотивації є загальне визнання, особистий розвиток та участь у корпоративних заходах.

На підприємстві ключову роль у збереженні стабільності та конкурентоспроможності компанії на ринку послуг відіграють висококваліфіковані фахівці та робітники. Незважаючи на те, що підприємство забезпечує своїм працівникам соціальний пакет та базові можливості для

підвищення кваліфікації, велика увага до резервування коштів на якісне навчання персоналу залишається недостатньою.

На підприємстві велике значення у забезпеченні стабільності та успішності компанії на ринку мають висококваліфіковані фахівці та робітники, які є основними тримачами професійних знань. Хоча підприємство надає соціальний пакет та базові можливості для підвищення кваліфікації працівників, увага до резервування коштів на якісне навчання персоналу залишається недостатньою.

В цілому, система стимулювання праці в компанії "McDonald's" досягла певного рівня ефективності, що відображається у якості послуг. Проте система мотивації потребує постійного удосконалення шляхом індивідуального підходу до стимулювання окремих працівників, враховуючи їхні унікальні особливості, а також одночасного покращення системи колективного мотивування.

Після проведення аналізу мотиваційної системи компанії "McDonald's" виявлено, що на цьому підприємстві основними методами мотивації є матеріальні заохочення, такі як виплата премій за досягнення певних результатів та нагородження працівників до святкових подій. Проте в компанії не вистачає уваги розвитку системи нематеріальної мотивації, створенню умов для навчання та підвищення кваліфікації персоналу. У сучасних умовах висококваліфіковані та мотивовані співробітники, які прагнуть до постійного розвитку, мають великий вплив на конкурентоспроможність у галузі швидкого харчування, що є одним із ключових шляхів підвищення ефективності системи мотивації.

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

3.1. Створення продуктивного мотиваційного середовища на підприємстві

У сучасний час українське суспільство виявляє свою силу та потенціал перед усім світом, перебуваючи на перехідному етапі після війни і виражаючи велике бажання досягти миру та стабільного майбутнього. Відбувається позбавлення авторитарного та директивного методу управління, який тривалий період часу створював серйозні загрози для збереження державності України.

Внаслідок переходу від радянської економіки до ринкової системи, українське суспільство стикнулося з кадровою кризою, що спричинила значний відтік кваліфікованих працівників за кордон у пошуках кращих умов праці та життя. Негативний організаційний клімат та культурне середовище, сформовані в умовах попередньої системи, мають деструктивний вплив на професійну мотивацію персоналу. Мотиваційне середовище підприємства визначається як сукупність умов, які стимулюють працівників до досягнення загальних цілей компанії та самореалізації власних професійних навичок з відповідною ефективністю. Важливими складовими професійного середовища є чітке визначення цілей колективу, система мотивації та винагородження з об'єктивною оцінкою результативності, віра працівників у можливість досягнення цілей, можливість творчого підходу, дружня атмосфера та активна співпраця в професійній групі.

На етапі старту компанії тактичного рівня відзначається позитивною, демократичною та неформальною атмосферою, де панує взаємодопомога, підтримка та висока швидкість вирішення поточних завдань. Ці особливості визначають мотивацію спільної самовідданої діяльності, де довіра виступає не лише як мотиватор для праці, але й як основа існування компанії. Проте без

належної структури професійна група не може стати справжньою організацією. Справжнє підприємство на стратегічному рівні є тим, де вже сформовано функціональний розподіл обов'язків в межах складної структури.

Ефективним стимулятором для мотивації персоналу через формування корпоративної культури є ділове кредо, яке складається з цінностей, правил і норм, регулюючих ділові відносини в компанії та відображаючих стратегію соціально-економічної політики підприємства. Це можна ідентифікувати за статутом компанії, що містить місію, візію, стратегічні напрями, які важливо популяризувати на сайтах, стендах, продукції з чітким підтвердженням приналежності персоналу до компанії. Такий підхід може стимулювати потреби у приєднанні та розумінні, а утвердити це може створення та підтримка традицій та ритуалів.

Велика увага має приділятися процесу прийому нового працівника до компанії, включаючи відповідальне ставлення до співбесіди, де "правда як ефективний мотиватор" виступає ключовою у наданні претенденту достатньої чесної інформації. Також важливим є фактор адаптації, оскільки саме на цьому етапі у новозарахованого формується перше враження про підприємство. Необхідною вимогою до кожної компанії є створення умов для задоволення основних потреб працівників, включаючи підтримку життєдіяльності та здоров'я, визнання, спілкування, належність до референтної групи та командної роботи, надійність та безпеку, участь у управлінських рішеннях, соціальний статус та владу, незалежність та волю, конкуренцію, самоствердження, досягнення, престиж, стабільність, творчість, усвідомленість, радість та задоволення.

Одним із ключових мотиваційних факторів, які повинні бути в центрі управлінської діяльності керівництва підприємства, є освіта на рівні особистісного та професійного зростання. Важливість якісних критеріїв для оцінки результатів роботи та професійного розвитку також відіграє значущу роль у стимулюванні працівників. Крім того, дбайливо розроблена система

заохочень та покарань, яка поєднує в собі можливість ініціативи, є необхідною для підтримки та мотивації персоналу.

ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є прикладом компанії міжнародного рівня, яка активно займається екологією та благодійністю, створюючи значну кількість робочих місць для українців. Компанія досягає своїх цілей завдяки високій ефективності працівників та добре організованій кадровій політиці.

Проведений аналіз кадрової політики компанії показав, що вона перебуває в стабільному стані, а з приходом нового генерального директора останні роки принесли додатковий розвиток, незважаючи на складну економічну ситуацію та карантинні обмеження, пов'язані з COVID-19. Однак існують аспекти, які можна покращити.

Однією з ключових проблем є питання плинності персоналу. За даними таблиць, видно, що кількість працівників, які покинули компанію у 2021 році, складає 111 осіб, що для такого підприємства є нормальним показником. Більшість нових працівників у «McDonald's» - студенти, які отримують перший досвід роботи, і після закінчення навчання часто переходять на роботу за фахом. Проте важливо подальше зменшення цієї кількості.

Однією з головних проблем серед молодого персоналу, який становить більше 80% працівників компанії, є рівень заробітної плати. Компанія пропонує конкурентні умови, але для новачків може виникнути відчуття недостатньої оплати праці. Керівництво відповідає на це, наголошуючи на можливості кар'єрного зростання всередині компанії та підвищення заробітної плати з часом.

Проблема плинності персоналу є найбільш актуальною для компаній подібного типу. Це пов'язано з великими витратами на навчання нових співробітників та їх адаптацію, а також з втратою продуктивності під час переходу до нового працівника. Саме ці фактори підкреслюють важливість вирішення проблеми плинності персоналу для підтримання ефективності та стабільності роботи компанії.

Отже, давайте розглянемо деякі рекомендації, які можуть сприяти зниженню проблеми плинності кадрів в компанії. Одним із ключових рішень, яке може допомогти у цьому, є повна діджиталізація бізнес-процесів та впровадження штучного інтелекту.

Деякі прояви цієї діджиталізації в компанії можуть включати:

1. Використання штучного інтелекту в операційних бізнес-процесах.

Існують численні рішення, які можуть бути застосовані в громадському харчуванні, зокрема, у ресторанному бізнесі, яким є і "Макдональдз". Наприклад, використання штучного інтелекту для спілкування з клієнтами, можливість оплати обличчям, оптимізація обігу документів, заходи безпеки у зв'язку з COVID-19 та інше.

- взаємодія з клієнтами за допомогою штучного інтелекту.

Основна ідея цієї технології полягає у тому, що штучний інтелект може розпізнавати природну мову людини, як усну, так і письмову. Це може допомогти зменшити витрати на контактний персонал, скоротити штат співробітників у відділі підтримки клієнтів, колл-центрі тощо.

- впровадження системи оплати послуг у ресторані через розпізнавання обличчя.

В останні роки технології розпізнавання обличчя досягли високого рівня точності, що дозволяє їх використовувати для авторизації платежів, зокрема в ресторанній галузі. Однією з найпопулярніших областей застосування цієї технології є Китай. Використання розпізнавання обличчя дозволяє значно збільшити швидкість обслуговування клієнтів у ресторанах, що в свою чергу призводить до підвищення продуктивності роботи персоналу і можливості збільшення їхнього доходу.

Щодо оптимізації документообігу, варто зазначити, що штучний інтелект може значно скоротити час на обробку документів. Ця технологія дозволяє розпізнавати скановані або сфотографовані документи за допомогою

мобільного телефону, що відчутно спрощує роботу адміністраторів, бухгалтерів та юристів.

Щодо захисту від COVID-19, в умовах глобальної пандемії особливо важливою стає необхідність забезпечення безпеки як для відвідувачів, так і для персоналу компанії від можливого зараження. Одним із рішень, яке може допомогти в цьому, є використання камер з інфрачервоним випромінюванням для вимірювання температури. Це дозволяє виявляти людей, які можуть бути хворими або становити потенційну загрозу, тим самим зменшуючи ризик зараження та необхідності надання допомоги.

2. Інші можливі напрямки діджиталізації:

- Автоматизація процесу управління графіком роботи працівників може спростити цей процес і зробити його більш зручним. Це створить умови, де співробітники зможуть обирати зручний графік та зміну.

- Покращення внутрішнього Інтернет-порталу, який надає працівникам інформацію про останні новини компанії, дозволить зробити його ще більш сучасним і відповідним потребам персоналу.

- Онлайн-навчання співробітників може допомогти скоротити час, витрачений на навчання, і дозволить працювати з ними у зручний для них час. Після успішного проходження онлайн-курсів і складання тестів, співробітники зможуть застосовувати отримані знання на практиці. Це підвищить продуктивність працівників і дозволить зменшити текучість кадрів, залучаючи нових спеціалістів, яким цікаві інноваційні технології в компанії, а також утримувати досвідчених працівників.

У сучасних умовах ефективним стимулом для працівників є не лише матеріальна оплата, а й можливість набуття нових знань і компетенцій. Сучасний менеджер повинен використовувати інструменти нематеріальної мотивації у своїй щоденній діяльності. До обов'язкових елементів такої мотивації варто віднести: висловлення подяки за якісну роботу; обговорення важливих питань з персоналом для стимулювання самооцінки; публічне визнання працівників за їхні досягнення та кваліфікацію; надання інформації

про перспективи розвитку компанії та інше. Нині дуже важливим є залучення мотиваційної групи до справ компанії, яка формується через певну поведінку менеджерів, і яка може ефективно впливати на створення та розвиток мотиваційного середовища серед персоналу.

Запровадження інструментів, описаних у менеджерській практиці, сприятиме покращенню емоційного зв'язку з підлеглими, формуванню лідерського статусу та позитивно позначиться на управлінській компетентності та кар'єрних можливостях. Активне впровадження елементів нематеріальної мотивації дозволяє створити ефективну мотиваційну систему, яка включає: стійкість компанії, стабільність власного становища в компанії, сприятливу атмосферу в колективі, неформальні стосунки з колегами та керівництвом, визнання заслуг, можливості кар'єрного зростання, професійний розвиток та можливість для творчості.

Таким чином, на підприємствах в мотиваційному середовищі важливо створювати комплексні чинники, які активізують професійну діяльність персоналу, надають стимули та пропозиції для задоволення потреб всього колективу, з урахуванням нових можливостей. Мотиваційне середовище повинно бути регульованим та цілеспрямованим, що значно вплине на здатність підприємства до якісного виконання стратегічних та тактичних завдань. Тому сучасний менеджмент повинен розуміти, що важливою компетенцією є формування ефективного мотиваційного середовища, яке максимально сприятиме успішному функціонуванню підприємства.

3.2. Мотиваційний механізм управління компанії "McDonald's", шляхи його удосконалення

Для підвищення результативності мотиваційної системи у компанії "McDonald's" пропонується впровадження комплексу заходів мотивації (табл. 3.1). Сучасна галузь швидкого харчування перебуває в активному процесі інноваційного розвитку, з використанням екологічно чистої сировини та

матеріалів, складних технологій і операцій, процесів обслуговування. Це означає, що керівництву компаній швидкого харчування важливо підтримувати та стимулювати інноваційну активність працівників, що сприяє створенню відповідної атмосфери – інноваційної культури. Інноваційна культура підприємства охоплює комплекс знань, досвіду, особливостей поведінки керівництва та співробітників, систему їхньої мотивації, що характеризує ступінь готовності окремих працівників та їхніх груп, а також підприємства в цілому до впровадження нововведень.

Таблиця 3.1

Пропонована система мотивації персоналу компанії "McDonald's"

Мотивація	
нематеріальна	матеріальна
Покращення безпечних умов праці	Впровадження ключових показників ефективності (KPI)
Заходи із формування ефективної інноваційної культури, стимулювання розвитку інтелектуально-креативної складової інноваційної культури	Грошові винагороди за інноваційні пропозиції
Програма активізації працівників до процесу генерування новаторських ідей	Преміювання персоналу за ініціативність
Оцінювання та розвиток персоналу система Performance review, IT-Enterprise	Інвестування у розвиток персоналу: впровадження системи організаційного навчання
Розвиток спеціальних компетенцій з охорони праці і техніки безпеки	Участь у галузевих та міжнародних конференціях, виставках
Тренінг з оптимізації психологічного клімату, формування командної взаємодії компанії TeamMaster	Тренінги з техніки безпеки, навчальні програми
Розробка і впровадження програми формування та розвитку лояльності персоналу або її вдосконалення з урахуванням виявленого типу	

Джерело: складено автором

Вплив мотиваційної культури персоналу на розвиток інноваційної культури підприємства можна охарактеризувати за складовими кожної підсистеми, як показано на рисунку 3.1. Основу формування інноваційної культури підприємства становить організаційна підсистема, з якої впливає мотиваційна підсистема, а на її основі - інтелектуально-креативна. Паралельно з цим створюється сприятливе для інновацій середовище на підприємстві.

Формування наступної складової інноваційної культури починається до завершення попередньої. Іншими словами, коли організаційна підсистема досягає певного рівня (P_0), починається одночасне формування мотиваційної підсистеми, а при досягненні необхідного рівня (P_M) вона переходить у рівень інтелектуально-креативної підсистеми.

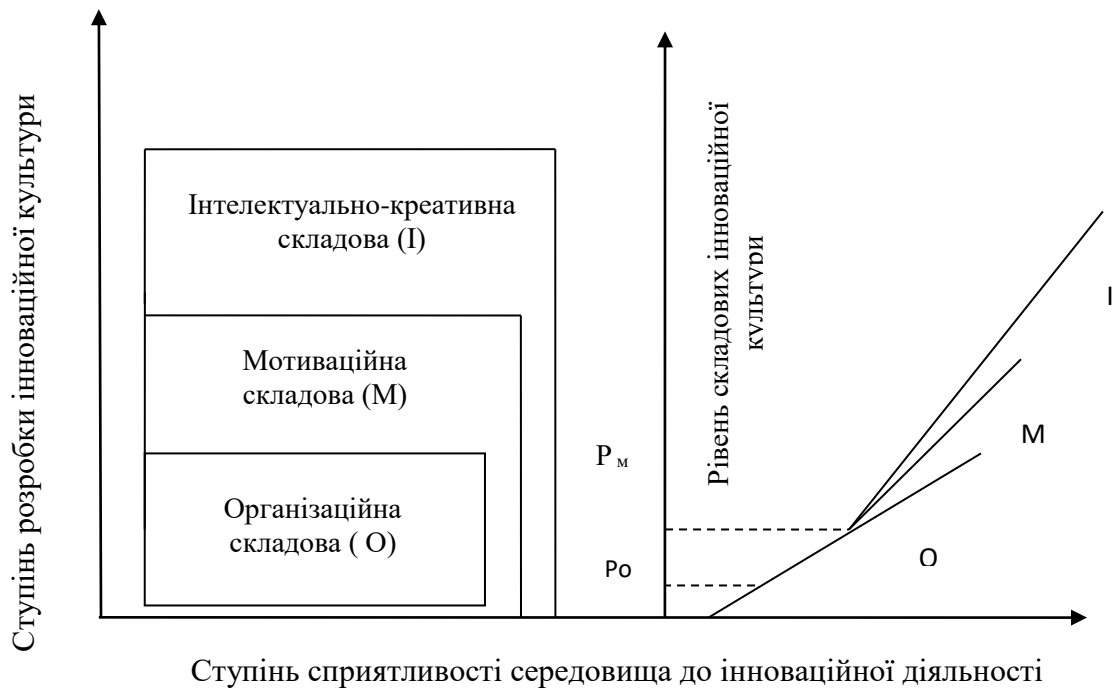


Рис. 3.1. Схема взаємодії складових підсистем у процесі формування інноваційної культури підприємства

Джерело: складено автором

Отже, коли досягається мінімально необхідний рівень попередньої складової, який є достатнім для впровадження інноваційної діяльності підприємства, виникає можливість одночасного формування наступної. Система заходів мотиваційних процесів у формуванні організаційної підсистеми подана в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції з формування ефективної інноваційної культури, як підсистеми підприємства

Індикатори оцінки стану підсистеми організації	Заходи забезпечення відповідності стану підсистеми організації зазначеним індикатором
Сприйнятливість підприємства до несподіваних, нетривіальних рішень	адаптивна система управління, прогнозування і програмування змін; моніторинг змін середовища господарювання і приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім; впровадження концепцій реінжинірингу, менеджменту змін
Гнучкий графік роботи	гнучкий цикл, плинний графік, змінна тривалість кожного робочого дня, графік роботи високого ступеня гнучкості, гнучкий вибір робочого місця тощо
Сприятливі умови праці і відпочинку	дотримання санітарно-гігієнічних норм, ергономічних вимог, стандартів екологічності тощо
Практична зорієнтованість діяльності персоналу	націленість на результат, винагорода (оплата) за результати, а не за процес
Гнучкість організаційних структур управління	проектно-матрична, функціонально-матрична, пульсуюча, самокеровані колективи, команда, що самозароджується та ін. адаптивні гнучкі організаційні структури делегування повноважень
Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу	сприяння контактам і співробітництву, функції і відповідальність оперативно змінюються за необхідності, комунікації відкриті і насичені, інформація розподіляється відкрито
Свобода комунікації і передачі інформації	виділення комунікаційних ліній (локальні комп'ютерні мережі, Інтернет) для вільного обміну інформацією, доведення своїх думок до керівників усіх рівнів
Демократичний стиль управління	демократична, діалогова управлінські форми, спільно-взаємодіючий, спільно-індивідуальний, спільно-творчий типи діяльності
Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією	корпоративні культура типу «культура задачі», яка змінюється відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх умов і задач, що їх вирішує підприємство

Джерело: складено автором

Управління формуванням групи мотивів розроблено з урахуванням основних інтересів інноваторів, що дозволяє відібрати найбільш ефективні мотиви для кожного співробітника, який приймає участь у команді інноваційного проекту. Організація заходів мотивації творчої діяльності інноваційної команди систематизована за відповідними аспектами

інтелектуально-креативної підсистеми інноваційної культури підприємства. Критерії для оцінки зазначених аспектів представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Пропозиції із стимулювання розвитку інтелектуально-креативної складової інноваційної культури підприємства

Індикатори оцінки стану інтелектуально-креативної підсистеми	Заходи забезпечення відповідності стану інтелектуально-креативної підсистеми зазначеним індикаторам
Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду	використання методів генерування і відбору інноваційних ідей, які дозволяють вирішувати нетрадиційні завдання: мозковий штурм, синектика, ліквідація ситуацій «глухого кута», використання морфологічних карт тощо
Бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. колегам	матеріальне і моральне заохочення наставництва, семінари з обміну досвідом
Прагнення до самореалізації і визнання	матеріальне і моральне заохочення до юридичного захисту розробок, публікації результатів досліджень і розробок, участі у науково-практичних конференціях
Націленість на результат. Результативність праці	оплата за результатами, заохочення до впровадження результатів розробок і досліджень; внутрішньо-фірмовий рейтинг працівників і підрозділів, що впливає на кар'єрне зростання і оплату праці
Здатність до прогнозування в умовах невизначеності	використання суб'єктивних і об'єктивних методів прогнозування; маркетингових прогнозів для виявлення імовірних тенденцій зміни кон'юнктури ринку, з експертними оцінками стану розвитку науки і техніки, для визначення можливостей втілення наявних і перспективних науково-технічних розробок у інноваційні продукти/послуги
Здатність до тривалої мобілізації і зосередження	ретельний відбір персоналу, особливо команд інноваційних проєктів; тренінг персоналу
Безперервне самонавчання самовдосконалення	впровадження концепції «навчання протягом життя»; впровадження накопичувальної системи оцінки персоналу

Джерело: складено автором

Дії, які стимулюють активізацію процесів формування та розвитку інноваційної культури підприємства, як соціального та культурного механізму регулювання інноваційної поведінки інноваційної команди, відіграють важливу роль. Таким чином, мотивація процесів формування та розвитку інноваційної культури передбачає розробку комплексу заходів, які спрямовані не лише на її

мотиваційну підсистему, але й на організаційні та інтелектуально-креативні підсистеми.

Тобто, відбувається мотивування до визначення основних аспектів інноваційної культури підприємства: ефективної організації інноваційної діяльності; високопродуктивної і ефективної праці команди інноваційного проекту; інтелектуально-креативної діяльності із генерування, перевірки і впровадження інноваційних ідей у нові послуги, технології, методи організації та управління.

Для формування інноваційної активності персоналу важливим є питання впровадження на підприємстві соціально-економічних стимулів. Йдеться про: 1) створення внутрішньої бази інновацій/раціоналізаторських пропозицій, яка доповнювалася б персональними даними щодо змісту інновацій, авторського права і могла бути використана кожним із працівників даного підприємства під час трудової діяльності; 2) створення зовнішньої бази інновацій із наданням права доступу всіх суб'єктів інноваційної діяльності на ринкових засадах; 3) формування на підприємстві комплексу стимулів, до якого надходить інформація про інноваційні досягнення, їхню вартісну оцінку, у рахуванням інноваційної складової, про винагороди від використання персональних інновацій; 4) моніторинг оцінки складових трудової діяльності кожного працівника: нормативної та інноваційної/творчої, адже відсутність стимулювання інноваційної діяльності даний процес перетворює на гасло.

Для розвитку інноваційної активності персоналу до інноваційної праці важливою складовою виступає його соціальна і психологічна мотивація, як система соціальної та морально-психологічної підтримки устремлінь до створення нових ідей, подолання соціально-психологічних перешкод змінам, оцінка сприйняття персоналом інновацій та формування ним інноваційної культури. Для підприємства важливим є формування корпоративних цінностей: повага до статусу інноватора/раціоналізатора, що має підтримуватися визнанням успіхів, заслуг моральним заохоченням, наданням соціальної підтримки/пільг, дозволом на гнучкий графік та інше.

Важелі матеріальної мотивації для підприємств є майже основним стимулом впливу на продуктивність і ефективність працівника, формування його зацікавленості у покращенні професійної компетентності. Але сьогодні значно обмежує реалізацію цього мотиваційного інструменту. Тому доречним є використання методик, запропонованих сучасними дослідниками. Одна з них модель мотивації праці M5, запропонована І. Кокчаровим, яка передбачає п'ять різних типів мотивації до праці. Модель подібна до ієрархічної системи потреб А. Маслоу, її можна представити у вигляді піраміди – найнижчий базовий рівень (Гроші) - найвищий (Місія), чим вищий ступінь, тим вищий рівень індивідуальної мотивації (рис. 3.2).

«Гроші» – це головна причина заради якої люди працюють, на цьому рівні робота виступає необхідністю і не приносить додаткового задоволення. Люди, які вважають свою роботу лише «працею», мають меншу вмотивованість. Другий рівень піраміди – «Я-сам», на якому людина вмотивована до певного задоволення від роботи, яку виконує. Для даної категорії робота може включати і грошову мотивацію, і власне бажання.

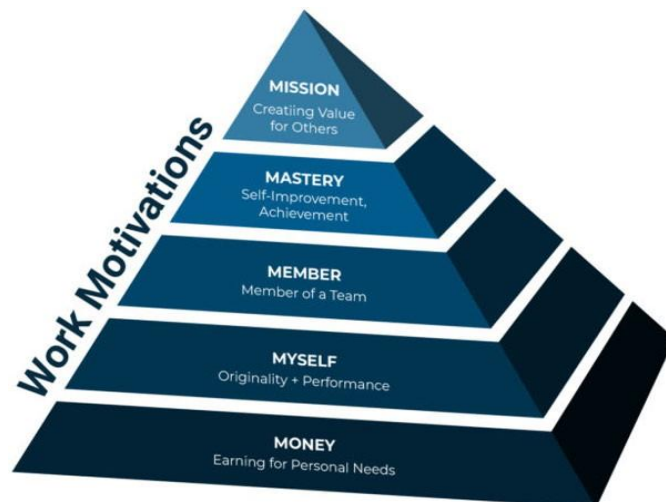


Рис. 3.2. Піраміда трудової мотивації

Джерело: складено автором на основі [38]

«Я-частина» - третій рівень, характеризує наш зв'язок із людьми, з якими працюємо. Членство в команді може бути корисним та підвищувати мотивацію

до роботи працівника і його професійне оточення. За наявності зв'язку із командою, такі люди працюють більше, пов'язуючи свої почуття з метою команди і всієї компанії. Четвертий рівень М5 «Майстерність», може виступати дуже сильною мотивацією для людей, для яких час і простір виконання роботи є приємними.

Важливо зауважити, що існує три переконливих чинника, які задовольняють працівників та мотиви, пов'язані із мотивами роботи в моделі М5 – стосунки із колегами, можливість використання навичок і вмінь, відчуття власного авторитету і поваги в колективі, як визнання професіоналізму.

Отже, сучасний підхід до мотивації працівників здатен: підвищувати якість і продуктивність роботи, формувати доброзичливу атмосферу в колективі; забезпечувати оптимізовану корпоративну культуру; підвищувати відповідальність працівників. Таким чином, мотивації персоналу, у т.ч. до інноваційної активності, належить провідна роль у якісному функціонуванні сучасного підприємства, а формування мотиваційних умов сприяють підвищенню його конкурентоспроможності.

Для втримання персоналу в компанії, стимулювання його трудової діяльності, у т.ч. ініціативності, пропонуємо ефективну систему преміювання, яка буде формувати основну частину заробітної плати (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4

Елементи системи преміювання персоналу компанії "McDonald's"

Показник преміювання	Якість послуги				
	1,0	0,8	0,61-0,7	0,51-0,6	0 - 0,5
Частка рекламаций в обсязі надавання послуги, %	1,0	0,8	0,61-0,7	0,51-0,6	0 - 0,5
Розмір премії, %	2	4	6	8	10
Показник преміювання	Продуктивність праці				
Рівень виконання плану виробітку, %	99	104	105 - 109	114	115 - 120
Розмір премії, %	2	4	6	8	19
Розмір премії, %	2	4	6	8	10

Джерело: складено автором

Це створюватиме відповідний стимул до якісного виконання роботи, розвитку власного потенціалу та пропозицій нових ідей. Загальна кількість балів, отриманих працівником підсумовується, отриманий результат становить відсоток від загального розміру премії. Від системи стимулів персоналу, в значному ступені, залежить його задоволеність виконуваною роботою.

Для компанії "McDonald's" важливо переглянути систему оцінки персоналу, оскільки об'єктивна оцінка кожного співробітника сприяє розкриттю його потенціалу для особистого зростання, а також підвищує загальний рівень корпоративної компетентності у досягненні стратегічних цілей. Пропонується впровадити метод оцінювання праці на певний період часу, що називається "Performance review", який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони співробітника, отримувати обернений зв'язок від колег та керівництва для визначення цілей на майбутнє професійне зростання. Цей метод використовує оцінку за системою 180°/360°, яка включає в себе самооцінку працівника щодо його робочих здібностей та компетенцій, а також оцінку від керівника та колег. Такий підхід надає працівнику найбільш об'єктивну оцінку його професійних навичок. Це простий та об'єктивний метод визначення переваг, обговорення цілей та постановки нових завдань на майбутнє.

Якщо у працівника існують амбіції щодо кар'єрного зростання та розвитку компетенцій, процедура Performance Review без підвідомченості допоможе прийняти обґрунтоване рішення щодо його кар'єрного руху вперед. Цей метод сприяє відкритій комунікації з персоналом, що позитивно впливає на репутацію роботодавця. Для автоматизації процедури рекомендується використовувати можливості модуля PeoplePerform, який дозволяє: визначити і прописати цілі та пріоритети за методикою OKR; провести оцінку співробітників у форматі 180°, додавши питання про професійні навички; оцінити ефективність та потенціал. Співробітник може самостійно оцінити свої особисті якості, тоді як керівник зможе оцінити навички підлеглого. Система автоматично обробить всю отриману інформацію для подальшого порівняння у

вигляді графіків. Послідовність етапів Performance Review представлена у Додатку В

Після завершення процесу оцінки співробітник входить в один із сегментів матриці 9 boxes, що надає керівництву можливість визначити, до якої категорії розвитку потенціалу та результативності працівника він відноситься. Цей інструмент дозволяє компанії визначити високу професійну продуктивність та потенціал конкретного співробітника, а також визначити осіб, які потребують допомоги та розробки нового плану розвитку. Матричний інструмент 9 boxes використовується для оцінки персоналу за критеріями "ефективності та потенціалу" (рис. 3.3).

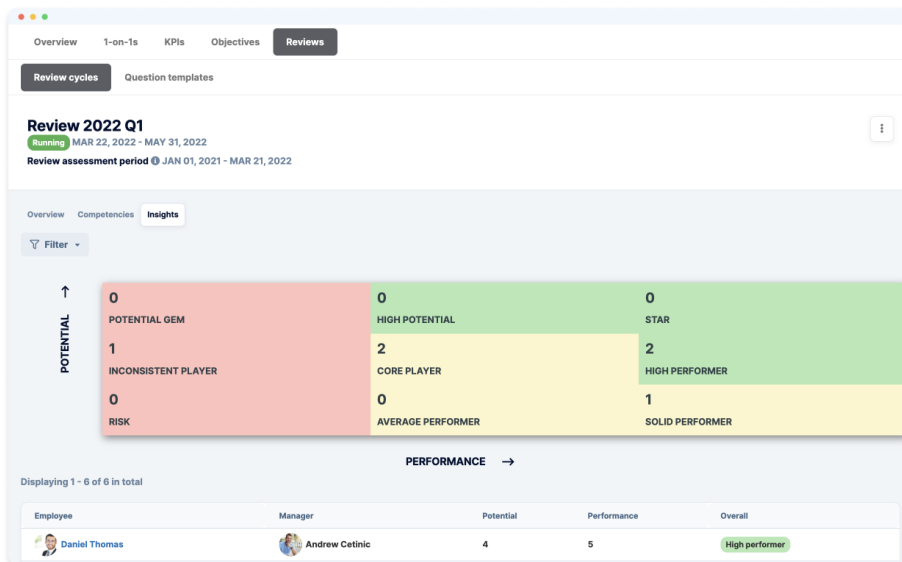


Рис. 3.3. Матриця 9 boxes в PeopleForce

Джерело: складено автором на основі [72]

На діаграмі, де горизонтальна вісь відображає ефективність, що вимірюється на основі аналізу продуктивності працівника за конкретний період, а вертикальна вісь відображає "потенціал" - бажання та можливості. Ліва нижня частина діаграми відображає низьку ефективність та обмежений потенціал для зростання, тоді як верхня права частина показує високу продуктивність та значний потенціал для розвитку фахівця на своїй посаді та

всередині компанії. Порядок побудови матриці 9 boxes розглянуто в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Етапи формування матриці 9 boxes

Крок	Зміст	Виконавець/дія	Дія
1	Складання списку оцінюваних співробітників	Керівник/ HR-менеджер	Внесення списку оцінюваних до комірок і відстеження ефективності та потенціалу
2	Оцінка співробітників	Складання матриці HR-менеджером	Для спрощення складання матриці, усі критерії оцінки звести до показників «Низько», «Середнє» та «Високо». За складності визначення потенціалу, використати шкалу Лайкерта (оцінка від 1 до 5 балів)
3	Аналіз результатів	Керівник, HR-менеджер	За низького результату (1-2 бали) виставляється: «Низька ефективність / Низький потенціал». Аналогічна дія виконується за кожним співробітником

Джерело: складено автором на основі [72]

Для належного відображення співвідношення співробітників з позиціями у матриці, створюється таблиця, в якій враховуються індивідуальні типи потенціалу, що належать до різних сегментів матриці, разом із визначенням подальших кроків для керівника (додаток Д).

В попередньому розділі було визначено, що компанія швидкого харчування діє в щільному конкурентному середовищі, де керівництво повинно забезпечувати конкурентоздатний розвиток свого персоналу. Компетентність персоналу, яка є рівнем людського капіталу, може забезпечити стабільність та зростання підприємства. Конкурентні переваги персоналу можуть бути проаналізовані шляхом виділення основних напрямків, залежно від значення факторів зовнішнього середовища, таких як: концентрація на внутрішньому бенчмаркінгу персоналу; порівняння з конкурентами/бенчмаркінг конкурентоздатності, коли увага акцентується на порівнянні персоналу компанії з найближчими конкурентами; спрямованість на споживача, коли думка споживачів про персонал компанії переважає над порівнянням з конкурентами; орієнтація на ринкові перспективи/глобальний бенчмаркінг

персоналу, коли увага також зосереджується на людському капіталі конкурентів та тому, в що вірять самі споживачі.

"Організація, яка постійно навчається (Learning organization), - це колектив співробітників, об'єднаний спільним баченням і цінностями, який здатний до постійного розвитку та удосконалення трудового процесу. Вона підтримує професійні відносини всередині колективу, має спільне розуміння ситуацій та підходів до спільної діяльності завдяки постійному отриманню зворотного зв'язку від колег, клієнтів, партнерів та керівництва - як зовнішнього, так і внутрішнього середовища."

Концепція «Learning organization», що розглядається, враховує специфіку підприємства у сфері швидкого харчування, де найбільшою цінністю є працівники, їх творчий розвиток та матеріальне благополуччя. У цьому контексті підприємство втілює стратегію, спрямовану на розвиток системи постійного підвищення кваліфікації свого персоналу. Для формування організаційного навчання критичними є зацікавленість керівництва в постійному покращенні знань працівників, застосування сучасних методів розвитку, а також вивчення та адаптація досвіду, зокрема, зі споріднених підприємств, та залучення фахівців для підвищення кваліфікації персоналу. Основними метами «Learning organization» є постійне оновлення технологій, модернізація продуктів та надання їм конкурентних переваг через постійний процес підвищення знань та навичок працівників.

Актуальність організаційного навчання полягає у наслідуванні змінюваного бізнес-середовища, розвитку технологій, зростанні конкуренції та інших аспектів глобалізації, що вимагають від компаній гнучкості та адаптивності. Компетентність персоналу сприяє підвищенню ефективності та формуванню необхідних навичок для виконання роботи. Розвинені компетенції є ключовими для створення системи розвитку працівників, спрямованої на подальше покращення їхніх навичок, необхідних для кар'єрного зростання та підвищення їхнього внеску в активи компанії, що оцінюється в грошовому еквіваленті.

Підприємства розвивають свій персонал, розуміючи, що лише навчений та висококваліфікований співробітник є вирішальним фактором у виживанні, розвитку та підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Професійно зрілі, особистісно вишколені співробітники є невід'ємною частиною незламної компанії. Поповнення та оновлення знань здійснюються через навчання, планування кар'єри, колективну роботу у вирішенні завдань, навчання на робочому місці, вільне обмін знаннями та створення інформаційних мереж, які забезпечують передачу знань. Управління знаннями дозволяє підприємству отримати ключові переваги - краще розуміння співробітниками цілей підприємства, його процесів та інших аспектів.

У рамках концепції «Learning organization», що розглядається, з урахуванням специфіки підприємства швидкого харчування, основною цінністю є працівники, їх творчий розвиток та матеріальне благополуччя. Компанія здійснює стратегію, спрямовану на розвиток системи постійного підвищення кваліфікації свого персоналу. Для формування організаційного навчання важливість полягає в зацікавленості керівництва у постійному вдосконаленні знань працівників, використанні сучасних методів розвитку, вивченні та застосуванні досвіду, зокрема зі споріднених підприємств, та залученні професіоналів для підвищення кваліфікації персоналу. Метою «Learning organization» є постійні процеси отримання нових технологій, модернізація продуктів та надання їм нових конкурентних переваг через безперервний процес вдосконалення знань та вмінь працівників (рис. 3.4).

Актуальність організаційного навчання полягає у відповіді на виклики сучасного бізнес-середовища, таких як постійні зміни, швидкий розвиток технологій, зростання конкуренції на ринку та глобалізація економіки. Саме тому компаніям необхідно мати гнучкість та здатність адаптуватися до нових умов. Розвиток компетенцій персоналу допомагає підвищити продуктивність працівників, розвиваючи необхідні навички для успішного виконання роботи. Компетентність є ключовим показником підвищення рівня професійності, що безпосередньо впливає на якість виконаних завдань.

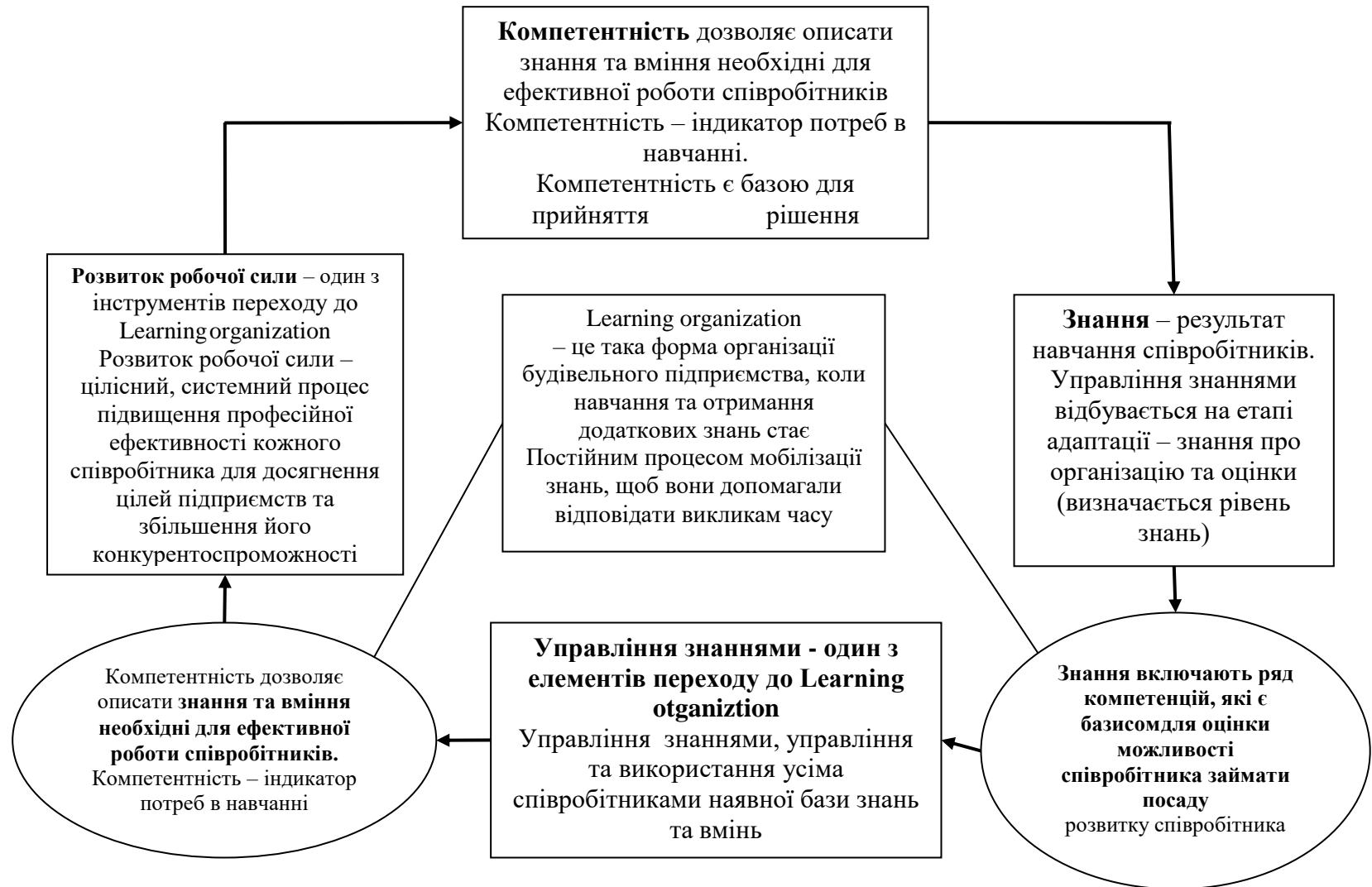


Рис. 3.4. Процес формування моделі організаційного навчання "McDonald's"

Джерело: сформоване автором

У контексті організаційного навчання трудова поведінка працівника акцентується на особистій ініціативі, самостійності та відповідальності, що вимагають постійного поновлення знань та розвитку навичок. Зміна ролі працівника суттєво впливає на управлінську систему підприємства, стиль управління та інші аспекти. Конкурентну перевагу персоналу підприємства можна досягти шляхом прийняття рішень, які неможливо заблокувати конкурентами.

У процесі формування конкурентної переваги найбільш ефективними є широкомасштабні та різноманітні дії компанії, спрямовані на збереження термінів досягнення переваги, але вимагають додаткових інвестицій, що може призвести до зниження темпів зростання прибутку. Ця тактика обґрунтована у випадку, коли зниження темпів росту прибутку супроводжується збільшенням обсягів продажу послуг та підвищенням ринкової вартості акцій компанії. Під час отримання прибутку спостерігається активне зростання обсягів продажів, збільшується частка прибутку підприємства у загальному обсязі прибутку галузі, що може бути відзначено зростанням курсу акцій компанії порівняно зі зростанням галузевого індексу курсу акцій.

На початковому етапі спостерігається зниження темпів зростання продажів і прибутку, що свідчить про послаблення ринкової позиції компанії. На наступному етапі знижується привабливість для інвесторів акцій компанії в порівнянні з іншими учасниками галузевого ринку. Щодо персоналу, такий підхід до забезпечення конкурентних переваг розглядається лише з точки зору аналогії, вимагає іншого підходу і може бути пов'язаний з різними фазами життєвого циклу трудового колективу підприємства. Інтегральною оцінкою конкурентоспроможності як персоналу, так і компанії в цілому може бути визначений показник підвищення їх благополуччя.

Модель формування конкурентоспроможності персоналу підприємства, яка представлена на рис. 3.5, ґрунтується на припущенні, що конкурентоспроможність персоналу визначає потенціал компанії, що у ситуаціях управління дозволяє впливати на конкуренцію на користь підприємства. Це відображається у зростанні показника, що передбачає довгострокову

прибутковість/ROCE та показник економічної доданої вартості/EVA. Для підтримки та розвитку конкурентоспроможності персоналу частина прибутку підприємства повинна бути реінвестована в розвиток бази знань персоналу, його інженерно-технічної та соціальної активності.

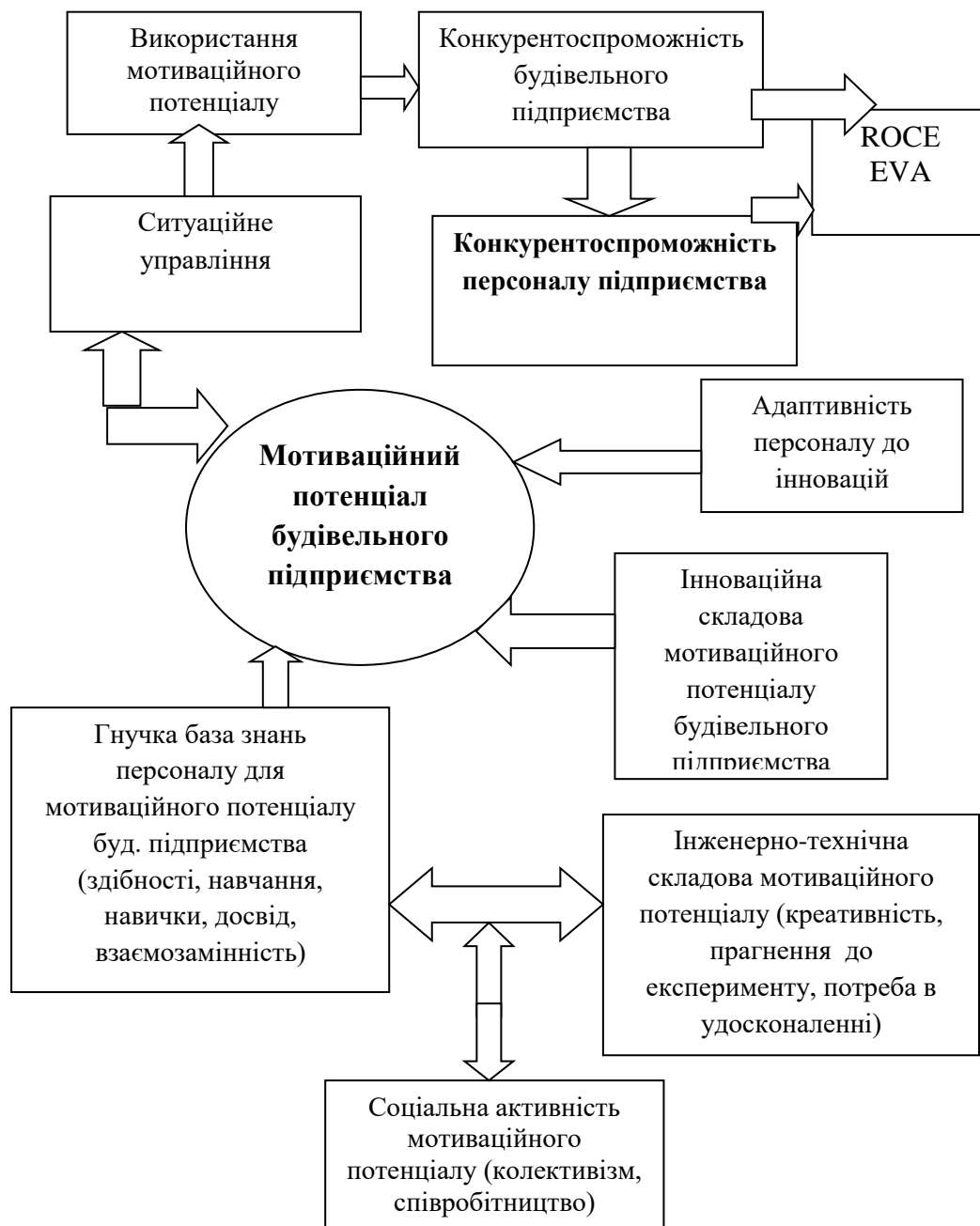


Рис. 3.5. Модель формування конкурентоспроможності персоналу підприємства

Джерело: складено автором

Зазначені стратегії формують потенціал персоналу компанії, що в умовах ситуаційного управління розвиває гнучкість та інноваційність персоналу, необхідні для забезпечення його конкурентоздатності. Найбільший акцент слід зробити на гнучкій базі знань персоналу, яка включає в себе сукупність компетенцій працівників будівельної компанії. Інженерна та соціальна активність формується через систему мотивації та управління персоналом. Усі ці напрями взаємозв'язані та великою мірою залежать від процесу навчання персоналу. Таким чином, інвестування у професійний розвиток персоналу є ключовим елементом накопичення людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності працівників підприємства

Активний розвиток всередині підприємства сприяє загальному інтелектуальному зростанню людини, розширює його кругозір і коло спілкування, підвищує впевненість у власних силах. Можливість кар'єрного зростання та професійного розвитку на підприємстві вважається дуже цінним фактором для співробітників і має значний вплив на їхні рішення щодо вибору місця роботи. Внутрішньо організаційний професійний розвиток приносить користь як самому працівникові, так і суспільству в цілому, оскільки воно отримує більш кваліфікованих фахівців та підвищує продуктивність суспільної праці без додаткових витрат.

3.3. Економічна ефективність мотиваційних заходів

Для розвитку персоналу компанії "McDonald's" рекомендовано впровадити комплексну ERP-систему від компанії IT-Enterprise, яка надає можливість здійснювати всі необхідні дії з розвитку персоналу та використовує широкий спектр інструментів (додаток К). Ця система дозволить вирішувати завдання в таких напрямках: управління компетенціями, навчання персоналу, проведення анкетування, керування кадровим резервом з відповідними функціональностями їх впровадження. Основні переваги ERP-системи включають розробку оптимальних програм розвитку кадрів, виявлення прихованих професійних

здібностей серед співробітників, ідентифікацію перспективних талантів, підвищення зацікавленості працівників у професійному зростанні та утримання цінних кадрів. Вартість мінімального пакету доступу до сервісу IT-Enterprise становить 11080,80 грн. Детальні витрати на навчання персоналу наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Витрати на навчання персоналу "McDonald's"

№ з/п	Стаття витрат	Сума, грн.
1	Тренінг-курс з хорони праці і техніки безпеки: 1 фахівець x 2 дні x 2 000 грн.	4 000
2	Використання експлуатації офісної техніки	1 500
3	Інші витрати	1 500
	Разом:	7 000

Джерело: складено автором

Витрати на впровадження системи ключових показників результатів (КПР) діяльності компанії швидкого харчування включають виплату заробітної плати економісту та спеціалісту з управління людськими ресурсами, які будуть займатися розробкою цієї системи. Деталі витрат на забезпечення процесу представлено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Витрати впровадження KPI на "McDonald's"

№ з/п	Стаття витрат	Сума, грн.
1	Заробітна плата фахівців-розробників системи KPI: 2 фахівця * 2 дні * 600 грн.	2 400
2	Витрати забезпечення процесу: оргтехніка, канцтовари	3 000
3	Інші витрати	100
	Разом:	7 500

Джерело: складено автором

Витрати на придбання програмного забезпечення для оцінки результатів діяльності (Performance Review) наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Витрати на впровадження програмного пакета Performance review

№ з/п	Стаття витрат	Од. виміру
1	Витрати впровадження:	
2	Послуги постачальника на встановлення і модифікацію, у т.ч. ПДВ	12 000 грн. 2 000 грн.
3	навчання працівників щодо роботи у програмі , у т.ч. ПДВ	6 000 грн. 1 000 грн.
4	Щомісячне сервісне обслуговування, у т.ч. ПДВ	3 000 грн. 1 000 грн.
5	оновлення програмного забезпечення, у т.ч. ПДВ	1 200 грн. 1 000 грн.
6	Загальна вартість, у т.ч. ПДВ	120 000 грн.

Джерело: складено автором

Загальні витрати на нематеріальну мотивацію персоналу підприємства зазначено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Витрати нематеріальної мотивації персоналу "McDonald's"

№ з/п	Стаття витрат	Сума, грн.
1	Покращення безпечних умов праці (ЗІЗ, мобільний зв'язок)	95 000,0
2	Тренінг з оптимізації психологічного клімату, формування командної взаємодії (група із 20 осіб)	7 360,0
3	Використання Performance review	120 000,0
4	Впровадження ERP-системи IT-Enterprise	11 080,80
5	Перевезення персоналу до місця роботи витрати на послуги 200 чол.	50 000,0
Разом:		283 440,80

Джерело: складено автором

Для проведення тренінгів з оптимізації психологічного клімату в колективі та формування командної взаємодії, рекомендуємо запросити професійних бізнес-тренерів від компанії TeamMaster. Ця компанія відзначається змістовними авторськими програмами, високою якістю підготовки, користю для учасників, індивідуальним підходом та великим досвідом (додаток Л). Організаційні форми

тренінгів різноманітні і включають в себе різні формати від стратегічних сесій до галузевих форумів. Серед клієнтів тренер-фахівців TeamMaster: НБУ, АрселорМіттал, УСБ, Київстар, Метро та ін.

Для покращення соціально-побутових умов у будівельній компанії можна реалізувати покращення соціальних умов шляхом організації транспорту для перевезення працівників до місця роботи. Щоб працівник не відчував, що з нього утримують податок за це перевезення, йому додають суму до зарплати. Користування послугами транспорту вважається "іншим доходом", який отримує працівник. У середньому на кожного працівника припадає 2000 гривень іншого доходу, з якого сплачуються податки.

$$\text{ПДФО} = \text{Д} \times \text{Кн} - \text{Ст} \quad (3.1)$$

де,

Д – дохід;

Кн - натуральний коефіцієнт;

Ст – ставка ПДФО

$$\text{ПДФО} = 2000 \times 1,21951 \times 0,18 = 439,02 \text{ грн,}$$

Зарплатний коефіцієнт:

$$\text{ЗК} = 1 / (1 - \text{Ст} - \text{Вз}) \quad (3.2)$$

де,

Вз – військовий збір, 15%;

$$\text{ЗК} = 1 / (1 - 0,18 - 0,015) = 1 / 0,805 = 1,242236$$

Отже, працівнику треба доплатити $469,02 \times 1,242236 = 582,63$ грн. Якщо взяти середню зарплату по підприємству 8000 грн., без розвезень працівник мав

би «чистими»: $8000 \times (1 - 0,18 - 0,15) = 6\,680$ грн. Премія нараховується, щоб працівник не відчув утримання ПДФО та військового збору за користуванням перевезенням.

Отже, зарплата «брудними»: $8000 + 582,63 = 8582,63$ грн; ПДФО з урахуванням «іншого доходу»: $8582,63 \times 0,18 + 439,02 = 1983,89$ грн; ВЗ з урахуванням «іншого доходу»: $8582,63 \times 0,015 + 30 = 158,74$ грн; зарплата «на руки чистими»: $8582,63 - 1983,89 - 158,74 = 6440$ грн.

Так, сам працівник нічого не втрачає, оскільки отримує додаткову суму до зарплати як компенсацію за перевезення. Проте компанії довелося внести додаткові витрати на премії для компенсації податків з іншого доходу.

За умов сплати підприємством перевізникові 50000 грн. за перевезення працівників протягом місяця, при 200 чол. кількості бажаючих, вартість послуги становитиме 250,0 грн на кожного працівника.

Для внесення відповідного запису до колективного договору щодо надання додаткових гарантій та соціально-побутових пільг, включаючи послуги перевезення у разі виробничої потреби, рекомендується звернутися до відповідного підрозділу або служби управління персоналом компанії.

Щодо впровадження практики індивідуальних планів розвитку співробітників, це дійсно важливий крок у розвитку персоналу, який дозволяє кожному працівникові розвивати свої особисті якості та вміння відповідно до власних цілей, потреб компанії та проєктів. Даний підхід може бути детально розглянутий у таблиці 3.11 вашого документа.

Складання індивідуального плану розвитку є добровільним вибором, який на певному етапі розвитку може бути рекомендованим, але фахівець самостійно приймає рішення щодо його виконання. Виконуючи завдання, прописані в ІПР, співробітник прямує до власних цілей - підвищення на посаді, зміни компетенції, збільшення заробітної плати тощо, а підприємство відповідно до корпоративних - утримання людей, підвищення ефективності роботи, розвиток бренду роботодавця тощо (Додаток М).

Таблиця 3.11

Актуальність формування ІПР персоналу

Необхідність ІПР для компанії	Значення ІПР для співробітника
Розуміння людського потенціалу і вектору розвитку компанії у разі змін, кризи, форс-мажору; підвищення ефективності роботи та розвиток компетенції співробітників; бренду роботодавця і підвищення привабливості компанії; утримування талантів, формування кадрового резерву, зниження відпливу кадрів	Можливість заявити про свої цілі та вектор розвитку, узгодити своє бачення з потребами компанії; сформулювати план дій; знайти шляхи реалізації плану: спробувати себе в новій ролі, освоїти нову технологію, побути ментором тощо; домовитися про результат у разі успішного виконання плану (просування по кар'єрних сходах, підвищення заробітної плати тощо)

Джерело: складено автором

Для визначення результативності запропонованих до впровадження мотиваційних заходів, анкетування, як зворотнього зв'язку від персоналу підприємств, сформуємо відповідний мотиваційний механізм (рис. 3.6). Алгоритм мотиваційного механізму надаватиме можливість керівництву компанії, HR-фахівцю та представникам від трудового колективу, за результатами індивідуальних опитувань і тестувань, визначити відповідний напрям із корегуванням елементів індивідуальної та колективної мотивації.

Загальні витрати на впровадження заходів із підвищення дієвості мотиваційної системи підприємства «McDonald's» представлено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Загальні витрати на впровадження мотиваційної системи

№ з/п	Стаття витрат	Сума, грн.
Заходи матеріальної мотивації:		
1	Загальні витрати впровадження КРІ	7 500
2	Тренінг-курс з хорони праці і техніки безпеки	7 000
3	Грошова винагорода за інноваційні пропозиції/ідеї /раціоналізаторство, в залежності від ступеню новизни	20 000
4	Преміювання за результатами професійної майстерності	75 000
Заходи нематеріальної мотивації:		
6	Покращення безпечності умов праці	85 000
7	Тренінг з оптимізації психологічного клімату, формування командної взаємодії	7 360

8	Загальні витрати впровадження програмного пакета Performance review	120 000
9	Витрати на перевезення персоналу до місця роботи	50 000
	Всього:	262 360
	Разом:	381 860,0

Джерело: складено автором

Для внесення відповідного запису до колективного договору щодо надання додаткових гарантій та соціально-побутових пільг, включаючи послуги перевезення у разі виробничої потреби, рекомендується звернутися до відповідного підрозділу або служби управління персоналом компанії.

Щодо впровадження практики індивідуальних планів розвитку співробітників, це дійсно важливий крок у розвитку персоналу, який дозволяє кожному працівникові розвивати свої особисті якості та вміння відповідно до власних цілей, потреб компанії та проєктів

ВИСНОВКИ

З огляду на попередній аналіз, можна зробити наступні висновки:

Дослідники розглядають мотивацію як складний процес впливу на працівників, що включає в себе комплекс засобів для формування необхідної поведінки для досягнення цілей підприємства. Важливо враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники, що впливають на працівників, та їхні потреби та інтереси. Сучасні теорії мотивації ґрунтуються на вивченні історичного досвіду людської поведінки та використанні різних видів стимулів, таких як матеріальне та моральне заохочення. Однією з найбільш відомих та застосовуваних тепер є політика "батога і пряника". Основними теоріями мотивації, які суттєво впливають на формування сучасних концепцій стимулювання праці, є змістовні теорії мотивації та процесуальні теорії мотивації. До змістовних теорій відносяться теорії А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, Оучі, Д. Маккеланда, К. Альфендера. До процесуальних теорій відносяться теорії В. Врума, Дж. Адамса, Л. Портера, Е. Лоуера, Дж. Аткинсона, Б. Скіннера.

Механізм мотивації є складною системою засобів, яка включає організаційно-економічні, матеріально-технічні та соціально-психологічні інструменти для стимулювання працівників до результативної діяльності з метою досягнення поставлених цілей мотиваційної політики. Розробка ефективного механізму мотивації є ключовою для успішної роботи підприємства. Задоволення потреб персоналу, їх формування та розуміння є основою для створення цієї системи, що є важливим кроком у досягненні цілей організації. Впровадження ефективного механізму мотивації сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності та прибутковості підприємства. Це також відкриває нові можливості для розвитку підприємства на міжнародному рівні.

Компанія «McDonald's» є лідером у галузі громадського харчування, маючи понад 35 000 закладів у понад 120 країнах світу. Аналіз економічних показників підприємства свідчить про його стабільне становище: всі показники ліквідності у

2021 році перебувають на нормальному рівні. ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є рентабельним, ліквідним та платоспроможним підприємством.

Згідно з даними, середньооблікова чисельність штатних працівників у ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» складала 10775 осіб. Фонд оплати праці у 2021 році склав 294546 тис. грн, що є вище порівняно з показниками попереднього року. Аналіз показує, що на підприємстві спостерігається низький рівень плинності кадрів.

З урахуванням проведених розрахунків можна зазначити, що продуктивність праці на даному підприємстві постійно зростає, в той час як трудомісткість, навпаки, зменшується. Ці динаміки свідчать про позитивні тенденції у роботі підприємства, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності організації.

ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» має закриту кадрову політику, де набір персоналу здійснюється відповідно до ступеня відкритості. У цій організації всі працівники, які займають посади на вищих рівнях, розпочинали свою кар'єру з найнижчих позицій. Такий підхід до кадрової політики спрямований на зміцнення сплоченості колективу та формування корпоративного духу.

ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є прикладом успішної міжнародної компанії, що активно займається екологічними та благодійними проектами, а також створює значну кількість робочих місць для українців. Компанія постійно досягає поставлених цілей та показує стабільний розвиток з року в рік.

Однак, однією з головних проблем, що існують в організації, залишається висока плинність кадрів. Для вирішення цього негативного явища запропоновано впровадження диджиталізації та штучного інтелекту як ключових інструментів.

Для забезпечення довгострокового успіху будь-якій компанії, важливо визначити та підтримувати високий рівень лояльності серед персоналу. Одним із способів досягнення цієї мети є впровадження системи управління лояльністю персоналу, яка включає в себе кілька ключових етапів.

По-перше, важливо провести оцінку поточного рівня лояльності персоналу, щоб ідентифікувати можливі "зони ризику" серед співробітників. Для цього можна використовувати анонімне опитування співробітників за допомогою методики "Смарт моніторинг задоволеності", адаптованої для підприємств галузі харчування. Це дозволить отримати об'єктивну інформацію про рівень задоволеності та лояльності персоналу.

Після отримання даних з опитування можна провести оцінку ефективності заходів, спрямованих на підвищення лояльності персоналу. Це допоможе визначити, які програми та ініціативи працюють краще, а також виявити можливість покращення політики управління персоналом на підприємстві. Такий підхід сприятиме підтриманню позитивного робочого середовища та підвищить ефективність діяльності компанії в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Адам Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів / А. Сміт; О. Васильєв, М. Межевікіна. Київ : Наш формат. 2018, 736 с.
2. Альдерфер С.Р. Існування, спорідненість і зростання: людські потреби в організаційних умовах. Нью-Йорк : The Free Press. 1972, 200 с.
3. Алькема В.Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. / В. Г. Алькема, О. С. Кириченко. - Київ: Університет "КРОК", 2023. - 276 с.. - URL:https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_003_5.pdf
4. Алькема В.Г. Сучасний менеджмент: Сутність, риси та тенденції змін / В. Г. Алькема // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей III Наукової конференції (м. Київ, 26 квітня 2023 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2023. - <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2023/paper/view/1445>
5. Alkema V., Podra O., Kurii L., Levkiv H., Dorosh O. Theoretical aspects of human capital formation through human potential migration redistribution and investment process. Business: Theory and Practice. 2020. № 1. PP. 71-82 URL:<https://library.krok.edu.ua/ua/kategori/statti/1058-theoretical-aspects-of-human-capital-formation-through-human-potential-migration-redistribution-and-investment-process>
6. Бала В.В., Мацак А.Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Економічний форум*. 2014. №3, С. 136-144. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1695>
7. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. (43). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>

8. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: режим доступу: URL: <https://conf-cv.at.ua/forum/53-482-1>

9. Брайан Беккер, Річард Бітті, Марк Хьюзлід. Вимірювання результативності HR-департаменту. Вид. Williams. 2007. 432 с.

10. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

11. Васьківська К., Лозінська Л. Особливості конкурентного економічного потенціалу підприємства. *Аграрна економіка*. 2020. Т. 13, № 1-2. С. 55

12. Ведерніков М. Д., Мул Н. А. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2010. № 1. Т. 1. С. 68–71.

13. Волкова О.Р., Мала І.Б. Професійний розвиток персоналу підприємства / О. Р. Волкова, І. Б. Мала // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей III Наукової конференції (м. Київ, 26 квітня 2023 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2023. - <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2023/paper/view/1499>

14. Врум В.Х. Робота і мотивація. Нью-Йорк: Wiley. 1964.

15. Гельман, В.М. Цільова трудова поведінка в системі управління кадровим ресурсом підприємства. В: Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах забезпечення сталого розвитку: колективна монографія / Г.М. Тарасюк, ред. Житомир: ЖДТУ, 2017. - с. 89-93., с.89.

16. Герцберг, Ф. (1968). Ще раз: як ви мотивуєте людей? *Harvard Business Review*.

17. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. № 42.

18. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

19. Дубовий А.М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497>
20. Євміна Ж.В., О.С. Кириченко Основні мотиви мотивації співробітників в організації / Ж. В. Євміна, О. С. Кириченко // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей IV Наукової конференції (18 квітня 2024 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2024. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2053>
21. Задорожнюк Н.О., Квацук Ю.О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9-1, С. 77–81.
22. Заїка С., Гридін О., Кускова С. Поняття та сутність інтелектуального капіталу. Фаховий наук.-пр. ж-л «Причорноморські економічні студії». 2020. Вип. 52-1, С. 134–137.
23. Заставнюк Л.І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. №45. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893>
22. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu.gov/cgiirbis_64.
23. Изморіна В. В., Пазєєва Г. М. Аналіз мотиваційних процесів в історії менеджменту. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: матеріали наукової конференції (м. Київ, 26 квітня 2022 р.). Київ: Університет «КРОК», 2022. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2022/paper/view/1113>
24. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., професора Міщук Г. Ю. Рівне : НУВГП, 2020. 408 с.
25. Інструментарій програми наставництва. Створення програми наставництва у вашому місцевому SHRM (Товариство управління людськими ресурсами). квітень 2012 р.

26. Колот А. М. Мотивація персоналу як складова соціально-трудоу відносин. МОНУ. Київ. 2005, С. 6–22.

27. Кравець О.М., Мала І.Б. Управління персоналом в умовах інноваційного розвитку / О. М. Кравець, І. Б. Мала // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей II Міжнародної конференції (Київ, 20 листопада 2020 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2020. - С. 305-306. - <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/2471>

28. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Економіка та підприємництво*. 2013. № 2, С. 151–154.

29. Кутова Д.В., Пазєєва Г.М. Управління кадровими ресурсами підприємств / Д. В. Кутова, Г. М. Пазєєва // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей III Наукової конференції. Київ: Університет КРОК, 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2023/paper/view/1544>

30. Ладунка І.С., Зажерило А.І. Напрямки вдосконалення організації оплати праці на підприємствах. Мукачевський держ. ун-т. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16.С. 394-397.

31. Ліщук К. Ю., Пазєєва Г. М. Роль функції мотивації в підвищенні ефективності управління. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: матеріали наукової конференції (м. Київ, 26 квітня 2022 р.). Київ: Університет «КРОК», 2022. URL:<https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2022/paper/view/1125>

32. Лоран А. Міжкультурна головоломка міжнародного управління людськими ресурсами. Весна.1986.V.25(1).С.91-102.

33. Лук'янченко Н. Д. Мотивація персоналу: Навч. пос. / Н. Д. Лук'янченко, Л. Л. Бунтовська. Донецьк, ДонНУ, 2004. 302 с

34. Мажник Н. А., Білик І. Ю. Вплив фінансових факторів мотивації на ефективність управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1,С. 314–320. URL:

http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe

35. МакКлелланд. Мотивація людини. Cambridge University Press. 1988.

36. Мала І.Б. Навчання та розвиток персоналу, як механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства / І. Б. Мала // Освіта та наука: трансформація, відповідальність, академічна свобода: тези допов. наукової конференції (Київ, 5 березня 2021 року). - К.: Університет "КРОК", 2021. - С. 54-56. URL: <https://conf.krok.edu.ua/ONTR/ESTR/paper/view/396>

37. Мала І.Б. Особливості системи мотивації управлінського персоналу / І. Б. Мала // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1974>

38. Mala I. The mechanism of managing the competitiveness of the enterprise / I. Mala // Relationship between public administration and business entities management-2023: collection of theses 3rd International online Conference (November 24, 2023, Estonia). - Tallinn: Scientific Center of Innovative Researches, 2023. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2023/paper/view/598>

39. Мельник М.С. Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників. дис. ...докт. філософії: 051 Економіка. 05 Соціальні та поведінкові науки/ М.С.Мельник. Київ: Київський нац. ун-т технологій та дизайну, 2023. С.202.

40. Морозова М.Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. Науковий вісник УМО. Економіка та управління. 2016. № 1. С. 1-12. URL: <http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/>

41. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі Євроінтеграції: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ. 2022. 281 с.

42. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4(154). С. 238–246.

43. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: МОН. Хмельницький: ХНУ. 2011, 210 с.

44. Олійник Л. В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм підприємств. Економіка і організація управління. 2017. №3. С. 51-59.

45. Остапенко О.А. Особливості формування стратегії управління людськими ресурсами як складника загальної стратегії організації. *Економіка та управління підприємствами*. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Вип. 5 (22). 2019. С. 104-208.

46. Пазеєва Г.М. Система мотивації адміністративно-управлінського персоналу в умовах воєнного стану в Україні / Г. М. Пазеєва // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1931>

47. Pазієєва А. Performance management of an industry enterprise in the post-war period / А. Pазієєва // 3rd International Conference on economics, accounting and finance (December 15, 2023, Estonia). - Tallinn: Scientific Center of Innovative Researches, 2023. <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF-2023/paper/view/684>

48. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: навч. пос. К.: КНЕУ. 2001, 528 с.

49. Прокопенко О.В., Шипуліна Ю.С. Мотивація персоналу та інноваційна культура підприємства. Маркетинг: теорія і практика. Зб. наук. праць Східноукраїнського нац. ун-ту ім. В. Даля. 2014. № 21. С. 134- 142.

50. Пустовіт О.Г. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 3(76), 47 - 63. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63>

51. Пшик-Ковальська О.В., О.І Ковальський О.І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Нац. ун-т Львівська політехніка. 2023. № 2(9). С.104-110.

52. Різник Д.В. Управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.

53. Рихлевич Л. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Тернопільський національний економічний університет. URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1>

54. Румянцев М. А., Пазеева Г. М. Мотиваційна сфера особистості. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: матеріали наукової конференції (м. Київ, 26 квітня 2022 р.). Київ: Університет «КРОК», 2022. URL:<https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2022/paper/view/1111>

55. Сакур Л.М., Шкодіннова І.О., Шевченко А.С. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Економічний форум*. 2019. № 1(2), С. 25-30.

56. Сотнікова І. М. Методичний підхід до розвитку мотиваційного потенціалу персоналу будівельного підприємства. Моделювання регіональної економіки: збірник наукових праць. Івано-Франківськ: Плай, 2018. № 1(131). С. 124–134.

57. Станінов С. Б. Адаптивна організаційна структура як важлива компонента забезпечення стратегічної гнучкості підприємства в умовах інноваційного розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного ін-ту*. 119-116 с.

58. Скіннер Б. Ф. По той бік свободи та гідності. Нью-Йорк : Альфред А. Нопф. 1971, 320 с.

59. Скриль В. В., Галайда Т. О. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві. *Економічний форум*.

2015. № 1, С. 294–300. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe

60. Телишевська Л.І., Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. «Молодий вчений». 2018. №7 (59). 2018, С.498- 502. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/7/108.pdf>

61. Терехов В.І. Теоретичні аспекти планування інноваційного розвитку підприємств / Остафійчук А.В., Терехов В.І. / Актуальні питання сучасної науки та практики: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 15 листопада 2018 р.) - К.: Університет "КРОК", 2018. - С. 266-268
http://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/2018-11-15_materiali-%D1%81onference-krok.pdf

62. Терон І.В. Модернізація механізму регулювання соціально-трудоких відносин. *Розвиток інформаційного суспільства*: Т.5: Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: кол. мон. / за наук. ред. І. Л. Петрова. К.: Ун-т економіки та права «КРОК». 2012. С. 150-169.

63. Тертична Л., Дегтяр А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. (41).
URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-6>

64.Телишевська Л.І., Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. «Молодий вчений». 2018. №7 (59). 2018, С.498- 502. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/7/108.pdf>

65. Ткачук О.М., Германюк Н.В. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. № 4 (40). 2020. С.90-98.

66.Тужилкіна О.В. Мотивація та стимулювання праці в підприємствах споживчої кооперації України. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/19858>

67. Уманський О.М., Сумцов В.Г., Гордієнко В.Д. Соціально-трудокі відносини: навч. пос. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2003.

68. Філатов С.А. Управління персоналом логістичної компанії / С. А. Філатов, А. К. Патерикіна // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні,

суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ). - Київ: Університет "КРОК", 2022. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1215>

69. Цимбалюк С.О. Детермінанти трудової активності персоналу в системі мотивації. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1 С. 264-272. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe

70. Шаповал О. А., Коробко А. В. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 33, С. 137–140. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649>

71. Шевченко Л. С. Адаптація сучасних методів оцінювання діяльності персоналу до особливостей підприємств будівельної галузі в Україні. Коммунальное хозяйство городов: научн-техн. сб. 2008. – № 85. С. 132–141.

72. Шубала І. В., Гура І. С., Гура О. С. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 2, С. 197–202. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe

Етапи проведення Performance Review

Етап	Компетенція/дія	Індикатор/показник/дія
Визначення менеджером компетенцій співробітника для оцінювання за певний період	Комунікабельність фахівця із укладання контрактів з клієнтами	Рівень знань послуг, ведення комунікацій із зовнішніми замовниками/клієнтами, бажання брати відповідальність, здатність працювати в кількох проектах одночасно, тайм-менеджмент, управління конфліктами, адаптованість
Зібрання менеджером показників: продуктивності:	Об'єктивність менеджера	Кількість підписаних фахівцем угод/контрактів/невиконаних договорів
- провідні (KPI)		
- провідних вимірних показників (OKR)		
Складання працівником звіту про виконану роботу	Аналіз фахівцем виконаних завдань	Передача менеджеру напередодні зустрічі результату виконання
Проведення менеджером оцінки методом 180°	Фахівець комерційного відділу здійснює самооцінку методом 180°	Передавання фахівцю комерційного відділу опитувальника, складеного менеджером
Підготовка менеджера до бесіди із фахівцем	Менеджер має проаналізувати співпадіння і відмінність в результатах оцінки фахівця, передивитися попередні зустрічі та перевірити, чи досяг працівник визначених цілей	Підготовка попереднього плану обговорення для результативної зустрічі
Зустріч менеджера із фахівцем	Менеджер і фахівець спільно аналізують показники минулого періоду, обговорюють оцінку за компетенціями, разом визначають наступні цілі	Обов'язкова ініціатива менеджера щодо розстановки пріоритетів для чіткості фокусування фахівця на первинних завданнях та оцінки рівня його готовності

Додаток Б

Типи співробітників, які визначає Матриця 9 boxes в PeopleForce

Категорія	Потенціал	Перспектива
1А	Високий потенціал / Висока ефективність	Майбутній лідер / Лідер / Зірка. Люди, які повністю справляються з поточною роллю і готові до наступних викликів та досягнень
1В	Високий потенціал / Середня ефективність	Потенційна зірка/Потенційний лідер/Високий потенціал. Цінний член команди, який має можливості для вдосконалення, якому необхідно поступово ставити перед собою завдання досягти більшого
1С	Високий потенціал / Низька ефективність	Проблемний геній/Потенційно цінний. Співробітники, яких необхідно навчати, щоб розвивати впевненість та підвищувати мотивацію
2А	Середній потенціал / Висока ефективність	Високопродуктивний / Переважаючий очікування. Слід спрямовувати для просування службою після розвитку певних навичок
2В	Середній потенціал / Середня ефективність	Основний співробітник/Основа команди/Ядро команди. Співробітник, який постійно виправдовує очікування. Можливо, є потенціал збільшення відповідальності за рахунок плану розвитку
2С	Середній потенціал / низька ефективність	Непостійні гравці / У зоні особливої уваги. Співробітники, які потрапили в цей осередок, демонструють певний потенціал, але їм заважає низька продуктивність. В центрі уваги має бути розвиток навичок або план підвищення ефективності
3А	Низький потенціал / низька ефективність	Надійний співробітник / Надійний виконавець / На своєму місці. Малоімовірно, що ці співробітники перейдуть на вищу посаду, але це сильні виконавці. Цим людям може знадобитися стимул, щоб залишатися залученими
3В	Низький потенціал / середня ефективність	Рядовий виконавець / Рядовий співробітник / У зоні особливої уваги. Це стабільні гравці, які повинні залишатися під наглядом з боку керівника і HR-менеджера. Необхідність обговорення плану розвитку та можливе вигорання
3С	Низький потенціал / низька ефективність	У зоні ризику. Працівник не виправдовує очікувань. Можливо, потрібно підвищити кваліфікацію або перевести його на іншу роль. У деяких випадках припинення співпраці може бути єдиним виходом

**Спеціальні компетенції для управління трудовими ресурсами
"McDonald's"**

Компетенція	Зміст	Етапи формування
Аудит безпеки	Формується на основі знань і умінь щодо ефективного забезпечення охорони праці, у т.ч. розуміння особливостей функціонування систем управління охороною праці та їх нормативно-правового забезпечення, розробку стратегій, стандартів програми аудиту	<ol style="list-style-type: none"> 1.Формування знань щодо особливостей функціонування систем управління охороною праці, нормативних вимог та їх застосування. 2.Оцінювання активності застосування стратегічних рішень і процесів, виявлення ризиків і розробка відповідних програм аудиту, контроль за виконанням санітарно-гігієнічних норм праці. 3.Акумулявання можливостей щодо надання рекомендацій для управління охороною праці, включаючи систему управління ризиками
Управління екологічними аспектами функціонування будівельного підприємства	Здатність виявляти, оцінювати, усувати і мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище, забезпечуючи належне функціонування безпеки охорони праці	<ol style="list-style-type: none"> 1.Формування навичок щодо методичного забезпечення оцінювання впливу на навколишнє середовище і виявлення ризиків. 2.Проведення оцінювання впливу на навколишнє середовище, ідентифікація небезпеки і ризиків, пов'язаних з охороною праці. 3. Направлення команди на оцінювання ризиків та впровадження заходів щодо пом'якшення негативного впливу та їх мінімізація. 4.Консультування з питань ідентифікації та мінімізації впливу на навколишнє середовище
Забезпечення винагороди за безпеку	Забезпечує визнання та справедливе визначення винагороди за безпеку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення базового рівня безпекової обізнаності, визначення пропозицій для нагородження. 2.Забезпечення навчання на робочому місці, оцінювання потреби в груповому навчанні, забезпечення відповідного зворотного зв'язку із техніки безпеки 3.Визначення можливостей навчання та забезпечення офіційного і неформального зворотного зв'язку за показниками безпеки, формування групи уповноважених осіб. 4.Розвиток навиків безпеки праці і спрямування ресурсів для забезпечення безпеки

Інструментарій ERP-системи

Напрямок	Постановка завдань	Основні функції
Управління компетенціями	Управління профілями посад співробітників і компетенціями відповідно до цілей і стратегічними планами розвитку компанії.	Розробка профілю посади з певним набором компетенцій відповідно до цілей і стратегічними планами розвитку компанії і вимогами до кваліфікації співробітників. Профіль посади містить набір необхідних компетенцій, знань, умінь, досвіду роботи, перелік завдань і цілей. Також визначається рівень кожної компетенції, яким повинен володіти співробітник на цій посаді.
		Контроль відповідності персоналу і кандидатів профілем посади. Складається в анкетуванні / тестуванні персоналу за відповідними напрямками профілю
		Формування результатів про відповідність профілю посади по співробітниках і кандидатам на посаду
		Підбір «потрібних» претендентів на посаду відповідно до профілю посади
Управління навчанням персоналу	Планування навчання та перекваліфікації персоналу, контроль і аналіз результатів:	формування програм навчання, циклів, груп підбір викладачів, обліку викладачів сторонніх організацій облік відвідування та успішності працівників по заняттях, атестацій формуванні даних про підвищення кваліфікації за результатами проходження навчання
Анкетування	Своєчасне визначення рівня кваліфікації, знань, навичок і зіставлення з займаною посадою дозволяє найбільш раціонально виконати розстановку кадрів і підвищити ефективність використання трудових ресурсів.	складання анкет/тестів довільної структури за різними методиками довільне кількості питань і завдань в анкеті/тести використання для кожного питання різних видів шкал вимірювань складання типових варіантів відповідей, в тому числі і заздалегідь не визначених проведення анкетування/тестування як співробітників компанії, так і зовнішніх кандидатів на посаду формування та зберігання результатів анкетування/тестування, порівняння за періодами, історія результатів
Управління кадровим резервом	Оперативний і перспективний кадровий резерв забезпечує:	швидкий пошук найбільш придатних «замін» на час відсутності співробітників (відпустки, лікарняні тощо) або в разі звільнення планування кар'єри співробітників своєчасну ротацію кадрів