

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

Маруховський Нікіта Олегович

УДК 005.32:331.101.3

Кваліфікаційна робота

На тему: «Розробка системи мотивації персоналу логістичного підрозділу підприємства»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Комерційна логістика»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

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

Н.О. Маруховський

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна

доктор економічних наук, професор

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

АНОТАЦІЯ

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

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження, аналіз, узагальнення теоретичних положень та розробка системи мотивації персоналу. Обґрунтування шляхів її удосконалення в умовах підприємства ТЦ «МегаМаркет Нивки».

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено сутність, завдання та функції мотивації персоналу. Проаналізовано методичний інструментарій для впровадження системи мотивації персоналу підприємства. Діагностовано і оцінено ефективність механізму мотивації на операційну діяльність підприємства ТЦ «МегаМаркет Нивки». А також запропоновано шляхи удосконалення системи мотивації та її впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складається зі змісту, вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 57 сторінок, список використаних джерел із 44 найменувань та 2 додатків.

Ключові слова: підприємство, виробництво, операційна діяльність, мотивація, мотивування, стимулювання, система мотивації.

ABSTRACT

The qualification work is aimed at solving problematic issues related to the development of a personnel motivation system at a logistics enterprise.

The purpose of the qualification work is research, analysis, generalization of theoretical provisions and development of the personnel motivation system. Justification of the ways of its improvement in the conditions of the enterprise of the "MegaMarket Nyvki" shopping center.

To achieve the goal, the essence, tasks and functions of personnel motivation were investigated in the qualification work. The methodical toolkit for the implementation of the company's personnel motivation system was analyzed. The effectiveness of the motivation mechanism for the operational activity of the "MegaMarket Nyvki" shopping center was diagnosed and evaluated. Ways to improve the motivation system and its implementation at the enterprise are also proposed.

The qualification work consists of a table of contents, an introduction, 3 sections, conclusions, a list of used sources and appendices. The total volume of work is 54 pages, a list of used sources from 26 names and 2 appendices.

Key words: enterprise, production, operational activity, motivation, stimulation, motivation system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДРОЗДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність поняття мотивації персоналу підприємства.....	7
1.2. Методи та інструменти мотивації персоналу підприємства.....	11
1.3. Поняття системи мотивації персоналу підприємства та її складові.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДРОЗДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТЦ «МЕГАМАРКЕТ НИВКИ».....	18
2.1. Загальна характеристика та структура підприємства ТЦ «МегаМаркет Нивки».....	18
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ТЦ «МегаМаркет Нивки».....	24
2.3. Аналіз ефективності системи мотивації персоналу логістичного підрозділу підприємства ТЦ «МегаМаркет Нивки».....	27
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДРОЗДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТЦ «МЕГАМАРКЕТ НИВКИ».....	31
3.1. Розбудова та формування складових системи мотивації персоналу логістичного підрозділу підприємства ТЦ «МегаМаркет Нивки».....	31
3.2. Методи, інструменти та заходи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу логістичного підрозділу підприємства ТЦ «МегаМаркет Нивки».....	37
3.3. Економічне обґрунтування впровадження заходів мотивації персоналу логістичного підрозділу підприємства ТЦ «МегаМаркет Нивки».....	41
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Поняття мотивації тісно пов'язане з управлінням людськими ресурсами. Нові економічні відносини висувають нові вимоги до персоналу. Це стосується не тільки підбору, навчання та розстановки кадрів, але й формування нових поглядів, менталітету, а отже, і методів мотивації. Праця є необхідною умовою існування та розвитку суспільства, адже вона є доцільною діяльністю, спрямованою на задоволення життєво важливих потреб людей. Однією зі складових праці є мотивація на рівні учасників трудових відносин. Питання мотивації працівників набуло актуальності в контексті сучасного етапу розвитку України. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи.

Питання підвищення продуктивності трудової діяльності працівників досліджували такі економісти-класики як: А. Сміт, Ф. Гілберт, А. Маслоу, Ф. Герцберг, А. Врум та інші. [9, с. 13] На сучасному етапі одними з провідних вітчизняних дослідників цієї тематики були Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Завадський Й. С., Грифін Р., Яцура В., Черкасов В. В. та інші. [9, с. 24]

Метою роботи є розробка системи мотивації персоналу логістичного підрозділу підприємства.

Об'єктом роботи є процес розробки системи мотивації персоналу логістичного підрозділу підприємства.

Предметом роботи є система мотивації персоналу логістичного підрозділу підприємства.

Завданням роботи є дослідження системи мотивації персоналу логістичного підрозділу підприємства та розробка власної системи мотивації.

Методологічною основою дослідження є наукова обізнаність, системний підхід, порівняння, методи опитування, а також базові інституційні положення та узагальнення результатів дослідження.

Дослідження ґрунтується на працях вітчизняних та зарубіжних економістів, українських статистичних матеріалах, законодавчих актах, періодичних джерелах та Інтернеті.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДРОЗДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття мотивації персоналу підприємства

На сучасному етапі розвитку економіки України питання мотивації праці набуває все більшого значення. Адже без належної мотиваційної системи, яка б заохочувала працівників до ефективної праці, неможливо вирішити завдання, що стоять перед суспільством.

Підприємства можуть реалізувати свій потенціал економічного зростання лише за умови ефективної мотивації. Якщо підприємства недостатньо вмотивовані, це перешкоджатиме зростанню показників ефективності.

В економічній літературі існують різні визначення поняття мотивації. Досить поширеним є визначення, що мотивація - це рушійна сила поведінки, бажання людини активно діяти для задоволення власних потреб. Мотивацію також визначають як стан людини, який характеризує рівень її активності або спрямованість поведінки в певній ситуації. Водночас мотивація виступає як причина, привід, об'єктивна потреба щось робити, спонукання діяти певним чином.

Мотивація - це процес заохочення працівників до ефективної роботи для досягнення цілей компанії (шляхом задоволення потреб кожного працівника).

Правомірно стверджувати, що саме людські потреби, інтереси, цінності та зовнішні чинники відіграють найактивнішу роль у процесі мотивації. Виходячи з вищесказаного, можна сформулювати більш детальне визначення мотивації.

Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які змушують людей поводитися певним чином, визначають форму їхньої поведінки і діяльності та забезпечують координацію дій, спрямованих на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Основними цілями мотивації є дати можливість кожному працівнику зрозуміти природу і важливість мотивації в робочому процесі, а також дати

можливість кожному керівнику розвинути демократичний підхід до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих проблем необхідно проаналізувати мотиваційні процеси в організаціях, індивідуальну та колективну мотивацію.

Основною метою процесу мотивації є максимальне використання наявних трудових ресурсів і підвищення продуктивності та прибутковості підприємства в цілому.

У сучасних умовах задоволення різноманітних потреб та запитів працівників підприємств реалізується через велику кількість методів мотивації результативності діяльності, які можна поділити на три групи:

1) економічні (прямі) – відрядна оплата праці, погодинна оплата праці, нормативні премії, участь у прибутках, навчання та оплата за максимальне використання робочого часу;

2) економічні (непрямі) – пільговий доступ до харчування, житла, транспорту, надбавки за вислугу років;

3) негрошові – збагачення праці, гнучкість графіку роботи, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, залучення до процесу прийняття рішень, публічне визнання.

Мотивація на роботі створює новий тип працівника - проактивного, підприємливого, орієнтованого на максимальний успіх у роботі та здатного до творчих інновацій.

Мотивація праці є одним з найважливіших чинників розвитку ринкових відносин і її вміле використання може сприяти вирішенню всіх соціально-економічних проблем. Сьогодні серед різноманітних мотиваційних інструментів використовуються лише окремі елементи мотивації праці. Така ситуація підкреслює необхідність створення комплексної системи мотивації персоналу, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу працівників та підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, мотивація та стимулювання мають потужний позитивний потенціал, забезпечують ефективне та економне використання всіх видів

матеріальних ресурсів, дозволяють працівникам реалізувати себе як особистість та як професіонала і гарантують найвищу ефективність кадрової роботи.

Тому ефективне управління людськими ресурсами неможливе без використання найефективніших методів мотивації працівників та впливу на їхню поведінку і трудову діяльність.

Як відомо, термін мотивація (від лат. *movere*) – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини ефективно задовольняти свої потреби. [7, с. 33]

Під час трудової діяльності мотивація дозволяє вирішувати такі завдання: задоволення потреб працівників в отриманні певних благ завдяки своїй роботі; оцінка результатів діяльності працівників; забезпечення задоволеності працівників винагородою, яку вони отримують за свою працю.

Система мотивації виконує такі управлінські функції:

- 1) планування мотивації (визначення потреб та встановлення взаємозв'язку між потребами та стимулами);
- 2) мотивація (створення сприятливих умов для задоволення потреб працівників та винагорода за результати роботи);
- 3) управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації).

Отже, мотивація також повинна враховувати багато факторів (мотиваційних сил), які визначають поведінку людини, що спонукає її до певних дій для досягнення мети.

Мотивуючими факторами є важливість і складність виконуваної роботи, винагорода за результатами, бажання працівника розвивати свою кар'єру та інші. Ці фактори позитивно впливають на людей, якщо організація створює всі умови для реалізації та актуалізації їхнього потенціалу.

Мотивація працівників до праці базується на потребах, мотивах і стимулах. Потреби – це бажання або потреба в певних благах, таких як матеріальні, соціальні або духовні цінності. Це своєрідний особистісний стан, який

«підштовхує» людину до певної поведінки, необхідної для її існування та розвитку як особистості. Одна й та сама потреба призводить до того, що працівники мають різні очікування та визначають тип поведінки в тій чи іншій ситуації. Таким чином, чим сильнішою є певна потреба для працівника, тим більше зусиль він докладатиме для її задоволення. [3, с. 11]

За твердженнями багатьох дослідників, мотив – це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер». Мотивація визначає, що слід робити і як слід поводитися. Тому мотиви завжди пов'язані з психологічними процесами і утворюють складний мотиваційний механізм. [7, с. 51]

Ще одним елементом мотиваційного механізму є стимули, які є своєрідним зовнішнім впливом на особистість, що сприяє формуванню мотивації. Стимули покращують трудову активність працівників, сприяють підвищенню ефективності праці, зростанню заробітної плати, розвитку професійної кар'єри в організації, визнанню важливості виконуваної роботи та підвищенню творчого потенціалу. Стимули включають прагнення працівників до просування по службі, участі в управлінні компанією та процесах прийняття рішень в організації.

Ми вважаємо, що основною категорією в механізмі мотивації є потреби працівників, які формують їхню мотивацію. За допомогою стимулів, які надає компанія, працівники виконують завдання, що призводять до задоволення або незадоволення потреб.

У першому випадку у людини з'являється нове бажання ($n+1$), яке потрібно задовольнити. [2, с. 102]

В останньому випадку існує початкова незадоволена потреба, яка призводить до початку нового циклу. На мотивацію персоналу також впливає низка мотиваційних та демотиваційних факторів.

Стимулювання праці є одним із поширених методів соціального контролю, який впливає на поведінку і діяльність окремих осіб, соціальних груп і трудових колективів. Стимули та соціальний контроль включають зовнішні стимули та

умови праці. Сюди входять умови, які безпосередньо визначають заробітну плату, організацію, зміст роботи тощо. [16, с. 46-47]

Під стимулюванням праці зазвичай розуміють вплив на трудову поведінку працівників шляхом створення особистісно значущих умов (робочих ситуацій), які спонукають працівників до певної поведінки. Це, з одного боку, створює сприятливі умови для задоволення потреб працівників, а з іншого – забезпечує відповідну трудову поведінку, тобто своєрідний обмін діяльністю, необхідний для успішного функціонування підприємства.

Отже, поняття "стимулювання праці" містить в собі всі використовувані в управлінні методи мотивації, впливу, винагороди, зокрема адміністративні, економічні (матеріальні), соціально-психологічні та багато інших. Водночас, методи управління стимулюванням праці передбачають вплив на індивідів і групи через видачу наказів і завдань. Іншими словами, в цьому методі бажаний результат досягається тоді, коли для суб'єкта управління трудовою поведінкою «втрати» від можливих санкцій за невиконання перевищують витрати на виконання завдання. [16, с. 49]

Економічні та матеріальні стимули до праці включають вартісні важелі залучення людей до праці, тобто прямі економічні впливи на працю, які забезпечують індивідуальну та колективну зацікавленість суб'єктів праці в матеріальному заохоченні. Тут використовуються як прямі (заробітна плата, премії, доходи від прибутку тощо), так і непрямі (ціни, податки, кредити) інструменти регулювання трудової поведінки.

1.2. Методи та інструменти мотивації персоналу підприємства

Однією з найважливіших вимог до компаній та їхніх працівників є висока продуктивність праці. Існують різні методи, техніки та інструменти, які можна використовувати для підвищення продуктивності персоналу. Нижче наведено найпоширеніші методи класифікації інструментів мотивації працівників. [25, с. 181-182]

З огляду на сферу впливу серед них можна виділити:

- внутрішні чинники (такі як визнання чи престиж) – характеризуються довготривалим впливом на діяльність працівників,
- зовнішні чинники (наприклад зарплата, підвищення, місце в ієрархії) – характеризуються швидким впливом на поведінку працівників.

З огляду на форму можна виокремити наступні:

- матеріальні стимули: грошові стимули (заробітна плата, премії, фінансові винагороди),
- негрошові стимули (матеріальні винагороди, обладнання компанії - наприклад, комп'ютери, телефони, службові автомобілі).
- нематеріальні стимули (наприклад, подяки, рекомендації щодо курсів, місця для паркування).

З огляду на напрями впливу розрізняють:

- позитивні чинники (нагороди) – зміцнюють і зберігають бажану поведінку,
- негативні чинники (покарання) – ліквідують і попереджують небажану поведінку.

Особливе місце в системі мотивації займає заробітна плата, що формується із функцій, що здійснюються за її допомогою:

- дохідної - заробітна плата є істотною складовою доходів працівника,
- витратної – підприємство, працевлаштовуючи працівника, покриває витрати його діяльності,
- стимулюючої - мотивує працівника визначеними організацією очікуваннями.

Для того, щоб реалізувати ці функції, кожна компанія повинна створити відповідну систему винагороди, яка їх визначає:

- складові заробітної плати,
- принципи формування окремих складових,
- форми зарплати,
- тарифікатори і таблиці зарплати.

Найпоширеніший підхід до управління заробітною платою полягає в тому, щоб спиратися на існуючі системи винагороди та поступово створювати нові.

Пристосування систем оплати праці до поточних практичних потреб компаній вже давно не заохочується.

Варто відзначити, що існує багато елементів мотиваційного характеру не пов'язаних з системою заробітних плат і винагород. Мотиваційні аспекти, такі як ротація робочих місць, розширення та збагачення робочих місць і групові форми організації. Відтак, мотивуючий вплив може здійснювати участь персоналу в управлінні (як один з елементів прав і обов'язків персоналу). У багатьох випадках інші неінституційні форми впливу також є елементом моральної мотивації. Таким прикладом може бути розмова з коучем (щодо оцінювання чи зауважень результатів роботи) та інші варіанти. [24, с. 147]

Не менш мотивуючим є створення спільної команди, в якій зникає ієрархічна залежність між керівником та іншими членами. Ставши співпартнером, менеджер втрачає право втручатися в роботу інших членів і лише регулярно або час від часу (залежно від ситуації) виконує функцію зовнішньої презентації команди.

Варто зазначити, що окрім фінансових стимулів, існують також матеріальні способи винагороди та мотивації, наприклад, надання службового автомобіля або мобільного телефону. Крім того, існує також ціла гамма нематеріальних ресурсів з мотивуючим впливом на персонал.

Нематеріальні потреби, такі як задоволеність робочим процесом, реалізація потенціалу досягнень, цінність спільної участі у виведенні компанії з кризи та участь у "справді важливих справах", також мають значний вплив на мотивацію. [5, с. 93]

Окрім методів мотивування, не менш важливими є інструменти та методи стимулювання працівників підприємства для покращення їх праці.

Стимулювання трудової мотивації здійснюється на основі таких методів:

- традиційні, що не вичерпали стимулюючих "ресурсів";
- постановка цілей - це використання системи цілей або бажаних критеріїв для заохочення певної трудової поведінки з метою підвищення їхньої ефективності у стимулюванні трудової мотивації;

- активно сприяти трудовій мотивації, "влочлюючи" соціальні та високі потреби суспільства і механізми, які супроводжують надання працівникам більш складної та відповідальної роботи;
- залучення працівників до управління виробництвом і трудовими колективами. Різні форми виробничої демократії використовуються для залучення працівників до системи управління виробництвом, що інтенсивно стимулює їх трудову активність.

Добре розроблений процес стимулювання дозволяє групі працівників ефективно працювати протягом тривалого періоду часу без втручання керівництва. Оскільки потреби є найважливішим елементом поведінки соціальної системи, стимулювання як метод управління виражає необхідність врахування інтересів і задоволеності працюючого населення.

Як зазначають дослідники, сама по собі потреба не може спонукати працівника до якихось певних дій. Тільки тоді, коли бажання зустрічає об'єкт, здатний його задовольнити, воно може спрямовувати і регулювати діяльність соціальної системи та контролювати її поведінку. Тому усвідомлення потреб викликає інтереси, бажання, прагнення, тощо. [23, с. 56]

Під мотивацією розуміють певні механізми, за допомогою яких індивіди та соціальні групи, оточені соціальною дійсністю, під впливом різних чинників обирають способи, напрями та види трудової діяльності, а під стимулюванням праці – засоби управлінського впливу на трудову поведінку та соціальну мотивацію праці. [3, с. 12]

Отже, мотивація - це сукупність факторів, які спонукають людей діяти певним чином. Вона важлива для менеджерів, оскільки разом із компетентністю та факторами навколишнього середовища визначає індивідуальну продуктивність.

Таким чином, стимулювання праці є одним із поширених методів соціального контролю, який впливає на поведінку та діяльність окремих індивідів, соціальних груп і колективів працівників. Важливо також підкреслити, що для вибору певних стратегій і тактик у сфері праці необхідна певна воля

працівників. Ступінь такої волі розширюється при переході від командно-адміністративної системи управління народним господарством до ринкової.

1.3. Поняття системи мотивації персоналу підприємства та її складові

Загальновідомо, що мотивація працівників в організації – це сукупність процесів, які заохочують, спрямовують і підтримують трудову діяльність працівників для досягнення конкретних цілей.

Методів мотивації існує декілька, найбільш дієвою системою є та, яка поєднує в собі наступні пункти:

- матеріальні заохочення (додаткові грошові виплати);
- заохочення (подяки і похвали);
- штрафи і покарання.

Для того, щоб успішно управляти системою мотивації, необхідно знати, які фактори мотивують працівників. Ці фактори можуть бути внутрішніми або зовнішніми.

До внутрішніх відносяться мрії, творчі ідеї, потреба в самореалізації та ціла низка інших. До зовнішніх зазвичай відносять гроші, кар'єрне зростання, суспільний статус, високий рівень побуту тощо.

Оптимальний баланс між внутрішніми та зовнішніми факторами є основою для успішної програми мотивації та узгодження інтересів працівників з інтересами компанії. [7, с. 51]

Існують різні теорії мотивації:

1. Стратегія А. Маслоу. Згідно з цією стратегією, поведінка людей визначається, виходячи з їх потреб. Відтак керівництво потрібно з'ясувати потреби працівників і на підставі отриманих даних розробляти систему мотивації. [7, с. 54]
2. Теорія Е. Шейна. Згідно з цією теорією, кожен співробітник відноситься до однієї з 8 категорій залежно від основних цінностей, кожній з яких властиві свої види і прийоми мотивації. [7, с. 58]

3. Система Ф. Герцберга. Німецький дослідник Ф. Герцберг ґрунтував свою теорію на нематеріальних цінностях: відповідальності, кар'єрному зростанні, визнанні. При цьому заробітну плату та грошові заохочення він назвав тільки утримуючим фактором. [7, с. 64]
4. Система В. І. Гречикова. Дана модель вирішує управлінські задачі, але не приділяє уваги психологічним. Іншими словами, вона вчить працівників не тому, як задовольнити їхні потреби, а тому, як змусити їх поводитися певним чином. [7, с. 73]

Усіх працівників можна розділити на різні категорії відповідно до їхніх особистісних якостей та ставлення до роботи. Знання типу працівника полегшить вибір найбільш ефективних методів мотивації. Навіть якщо тип змішаний, такий підхід все має ефективно спрацювати.

Тип 1. «Інструментарій»

Для таких людей найголовніше розмір заробітної плати. Вони не прикипають душею ані до колективу, ані до установи, де працюють. Це не означає, що відносини з колегами у них погані, навпаки – часто вони бувають цілком дружніми. Однак якщо конкуруюча фірма запропонує такому працівнику більшу заробітну плату, він піде без вагань і сумнівів.

Як показує досвід, мотивувати інструментаріїв необхідно грошима, високою зарплатою, фінансовими преміями та бонусами. При необхідності використовується також система штрафів.

Тип 2. «Професіонал»

Для таких працівників робота є засобом самовираження. Важливо те, що він вважає свою роботу цікавою, тому береться за найскладніші завдання і віддає перевагу інноваційним напрямкам. Професійний інтерес спонукає його виконувати великий обсяг роботи за короткий час.

Оскільки за характером професіонал часто захоплений пристрастю до своєї справи, розмір зарплати для нього відходить на другий план. Найкращий спосіб мотивувати таких працівників – підвищити їх до рівня експертів. На практиці це

може бути залученням його до постійного надання порад, а також підкреслювати його професіоналізм і внесок у справу підприємства.

Тип 3. «Патріот»

Цей тип працівників не відокремлює власну місію від загальної місії, а успіх від власної місії. Він зазвичай живе своєю роботою і відчуває, що є невід'ємною і необхідною частиною компанії. Для нього дуже важливо знати, що він потрібен компанії. Такого роду співробітники часто проявляються і як громадські лідери у своєму колективі. Хоча вони матеріально мотивовані, набагато ефективніше висловити їм подяку і підкреслити їхню важливість і незамінність.

Тип 4. «Господар»

Незважаючи на те, що така людина є найманим працівником, головне для нього незалежність. Всякий контроль в робочому процесі він не сприймає. Для нього простіше прийняти на себе всю відповідальність за ризиковані рішення. Ефективним інструментом мотивації для такого типу працівників є визнання їхніх повноважень і надання їм свободи у прийнятті рішень. При цьому, досвід показує, що грошові заохочення для таких працівників зазвичай другорядні.

Тип 5. «Люмпен»

Це найбільш безнадійна ситуація. Вони не активні, безініціативні, не мають бажання до професійного зростання та розвитку. Люмпен лише намагається мінімізувати свої зусилля при виконанні своїх обов'язків. Знайти ефективну мотивацію для таких працівників досить складно, та й, напевно, її не існує. З огляду на те, що його в рівній мірі не цікавлять ні матеріальні винагороди, ні кар'єрне зростання, ні похвали і почесні грамоти. Тому найефективніший спосіб впливу на люмпенів – це більший контроль і авторитарний стиль управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДРОЗДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТЦ «МЕГАМАРКЕТ НИВКИ»

2.1. Загальна характеристика та структура підприємства ТЦ «МегаМаркет Нивки»

«МегаМаркет» — українська мережа продовольчих гіпермаркетів. Складається з 7 великих крамниць, 3 з яких розташовані в Києві і по одному в місті Бровари та селах Ходосівка, Капітанівка і Гатне. Гіпермаркети «МегаМаркет» розташовані у великих торгових центрах разом із кінотеатрами «Баттерфляй». [26]

«МегаМаркет» був заснований у Києві в 2001 році Віктором Юшковським, колишнім партнером мережі «Фуршет», та підприємцем Олегом Вишняковим. Перші торгові центри були відкриті в колишніх промислових будівлях на вулиці Антоновича (досі працює) та вулиці Бандери (закритий у 2017 році). Пізніше відкрився супермаркет на вулиці Сурікова.

Також компанією була заснована мережа кінотеатрів «Баттерфляй», перший з яких було відкрито разом із магазином на вулиці Почайній. Пізніше кінотеатри мережі стали з'являтися і в інших локаціях закладів «МегаМаркету».

У 2000-х власниками мережі було відкрито три торговельно-розважальних комплекси: один поруч із вже відкритим «МегаМаркетом» на вулиці Антоновича, а другий - у колишніх цехах заводу «Більшовик», за що дістав відповідну назву (через декомунізацію у 2015 перейменований у «Космополіт»), та у Броварах, останній отримав назву «Термінал» і став на деякий час найбільшим ТРЦ України, в ньому було відкрито перший «МегаМаркет» за межами Києва. Також у 2004 році на вул. Мокрій відкрився розважальний центр «Ультрамарин», який також належить «МегаМаркету». [26]

У 2011 році в селі Ходосівка відкрився «МегаМаркет» з «Баттерфляєм», у 2013 році - аутлет-містечко «Мануфактура», а наступного року - друга черга, що включала лікарню.

Ребрендинг мережі розпочався у 2015 році з відкриттям магазину «УльтраМаркет» у ТРЦ «Ультрамарин» та оновленням інтер'єру магазину. Однак «УльтраМаркет» проіснував лише п'ять років і був замінений магазином «Сільпо» у 2019 році. [26]

У 2016 році в першій черзі торгового центру «Гатне» відкрився «МегаМаркет», а наступного року – «Баттерфляй» у другій черзі. Через непорозуміння у сфері розвитку мережі у 2017 році В.Юшковський та О.Вишняков розділили бізнес.

У 2018 році на місці демонтованого минулого року кінотеатру «Нивки» було відкрито однойменний ТРЦ, де також розмістилися «МегаМаркет» та «Баттерфляй». Ще один «МегаМаркет» поза межами Києва був відкритий у селі Капітанівка 2020 року.

У 2021 році «МегаМаркет» був остаточно розділений, а два магазини, що належали Вишнякову, були відокремлені від мережі та перейменовані в «УльтраМаркет». Крім універмагів, Вишняков отримав у власність «Ультрамарин» і «Космополіт», а кінотеатр «Баттерфляй» перейменували на «Кіноман». [26]

Сьогодні «МегаМаркет» - одна з провідних мереж супермаркетів столиці, де кожен може придбати всі необхідні для життя продукти. Мережа дбає про кожного покупця, тому вони приділяють велику увагу комфорту, бездоганному сервісу та дизайну у їхніх магазинах. Одним з найважливіших досягнень є широкий асортимент продовольчих та непродовольчих товарів. При цьому ціни збалансовані таким чином, щоб вони були комфортними для покупців, вищими за середньоринкові та конкурентоспроможними. Постійним клієнтам пропонується дисконтна програма лояльності, за якою вони завжди можуть придбати товари за зниженою ціною.

В супермаркеті «МегаМаркет» можна здійснювати покупки за готівковим і безготівковим розрахунком. За бажанням клієнт може відвідати торговельний зал або замовити все необхідне через інтернет-магазин з доставкою на будь-яку зазначену адресу.

«МегаМаркет» пропонує широкий вибір товарних категорій з більш ніж 75 000 товарів. В цих супермаркетах Ви знайдете:

- продукти харчування та напої;
- товари для дому;
- книжки та іграшки для дітей;
- канцтовари;
- одяг та взуття для чоловіків, жінок і дітей;
- товари для домашніх тварин;
- товари для пікніку та відпочинку;
- спортивні товари;
- побутову техніку;
- садові інструменти;
- святкові товари та багато іншого.

Мережа пропонує своїм покупцям тільки якісні товари відомих виробників, як вітчизняних, так і імпортованих. Кожен товар дбайливо відбирається, щоб до кошиків споживачів потрапляли найкращі продукти. [26]

До уваги покупців пропонується ексклюзивний асортимент власного виробництва під ТМ «Фрекен Бок», яка приємно здивує найвибагливішого покупця асортиментом і якістю копченого м'яса і ковбас, свіжою ароматною випічкою та спокусливими кондитерськими виробами. Власна кухня пропонує понад 150 різноманітних м'ясних та рибних страв, салатів та закусок. [26]

Вечорами тут також діють знижки на інгредієнти для приготування їжі. У магазині також представлений широкий асортимент органічних, екологічно чистих та дієтичних продуктів. Крім того, вишуканий винний бутик у торговому залі «МегаМаркету» пропонує вибір з близько 2000 вин Старого та Нового Світу.

Вина представлені на спеціальному обладнанні і зберігаються у спеціальних винних холодильниках, а професійні сомельє дадуть відповідь на будь-які запитання та зможуть підібрати напій до особливого випадку та на будь-який смак. В алкогольній секції представлені всі види алкогольних напоїв, від віскі та коньяку до лікерів, ігристого вина, текіли та рому. [26]

Затишне кафе також пропонує широкий вибір тортів, тістечок, кави, чаю, свіжовичавлених соків та молочних коктейлів. Смачні гарячі страви і салати готуються за кілька хвилин у салат-барі, аби клієнти не відволікались від здійснення покупок.

Структури управління - це організаційні феномени, які забезпечують цілісність усіх бізнес-процесів. Організаційна структура управління підприємством — це також підпорядкованість, склад, взаємодія та розподіл роботи між підрозділами і керівними органами. Встановлення взаємовідносин відіграє важливу роль у виконанні завдань і компетенцій.

Організаційна структура підприємства - це фундамент підприємства та механізм досягнення його цілей. Існує також однойменний документ, що відображає структуру фірми та підпорядкованість її підрозділів один одному. Щоб краще зрозуміти природу цього явища, давайте подивимося, як організована організація управління в нашій компанії. [3, с. 21]

Розподіл відповідальності між усіма елементами підприємства (від рядових співробітників до керівників вищої ланки) є тим критерієм, за яким організаційні структури управління поділяються на типи. Загалом структура управління буває двох типів: вертикальна (ієрархічна) та горизонтальна (мережева).

У ТЦ «МегаМаркет Нивки» застосовується вертикальна структура управління. Оскільки ця форма управління передбачає контроль нижчих рівнів вищими рівнями, цей тип також називають пірамідальною, деревовидною або бюрократичною структурою. Однією з основних характеристик вертикальних структур управління є централізація, тобто зосередження влади в руках однієї особи. У даному випадку – це генеральний директор. [26]

Базові або нижчі рівні вертикальної структури управління складаються зі звичайних працівників, які нікому не підпорядковуються і не мають широких повноважень та статусу. Вони складають значну частину компанії і не мають влади, але мають значний вплив на результати діяльності компанії.

Елементами нижнього рівня управління є, наприклад, касири, мерчендайзери, робітники складу тощо. Вони найкраще розуміють виробничі та клієнтські потреби компанії, але не мають впливу на прийняття рішень щодо якості.

На вершині структури знаходяться менеджери та керівники компаній, які, незважаючи на дуже невелику кількість людей, мають найбільший статус і найширші повноваження. Саме на них лежить максимальна відповідальність за прийняття стратегічних рішень, контроль над усіма нижчими елементами підприємства і найбільше навантаження.

Між основою вертикальної управлінської структури та верхівкою знаходяться менеджери середньої ланки (начальники відділів, керівники департаментів, старші менеджери). Як елементи структури, проміжні рівні мають різний ступінь статусу та повноважень і безпосередньо впливають на якість та мотивацію нижчих рівнів структури. [17, с. 53]

Кількість рівнів знизу догори в структурі управління визначає «висоту» ієрархії. Таким чином, чим більша компанія, тим більше в ній проміжних рівнів і тим більша її «висота». У даному випадку ТЦ «МегаМаркет Нивки» є прикладом компанії з середньою висотою ієрархії.

Крім того, чим більше висота ієрархії компанії, тим більше вона формалізована, тобто до кожного бізнес-процесу застосовуються певні стандарти, правила визначають межу можливостей і відповідальності підлеглих.

Переваги вертикальної структури управління підприємством:

- узгодженість дій середніх і нижніх елементів структури;
- простота контролю та управління;
- можливість здійснювати середньострокове і довгострокове планування.

Недоліки вертикальної структури управління:

- чим більша компанія, тим повільніший процес прийняття та реалізації рішень;
- ініціативність підлеглих тим нижче, чим вище стандартизація бізнес-процесів;
- чим більша компанія, тим більше навантаження на менеджерів усіх відділів. Це пов'язано з тим, що для прийняття обґрунтованих рішень їм доводиться обробляти величезну кількість інформації про нижчі рівні системи;
- слабкі горизонтальні зв'язки породжують низьку гнучкість та живучість системи.

Горизонтальні структури управління є відносно новою тенденцією, яка набуває все більшого значення в усьому світі. Основою такої структури є:

- команди, які самоорганізуються;
- відсутність поділу на рівні;
- децентралізація управління підрозділами компанії.

Таким чином, така структура дозволяє швидше приймати рішення (що важливо в умовах постійних змін на ринку збуту), зменшити роль і кількість менеджерів середньої ланки, а також значно скоротити бюрократію.

Варто зазначити, що на практиці рядові працівники мають більше можливостей проявляти ініціативу та більше впливати на процес, а керівництво лише ставить стратегічні цілі. Основною проблемою є пошук незалежних, проактивних та вмотивованих працівників. До такої структури управління прагнуть багато ІТ-компаній, роздрібних мереж та навіть банків, також експерименти в цій сфері вже проводять провідні світові та українські компанії. [1, с. 34]

На основі проведених досліджень можна зробити висновки, що ТЦ «МегаМаркет Нивки» потребує впровадження більш сучасної горизонтальної структури управління, яка допоможе компанії швидше розвиватися та досягати нових стандартів в управлінні персоналом.

Організаційна структура управління реальним бізнесом зазвичай включає елементи як вертикальної, так і горизонтальної структур управління, але перша зазвичай домінує.

Потрібно зазначити, що у ТЦ «МегаМаркет Нивки» застосовується функціональна структура управління підприємством. У цій структурі фахівці одного рівня об'єднані в спеціалізовані відділи. Іншими словами, фахівці з продажу організовані у відділ продажів, фахівці з бухгалтерського обліку - у фінансовий відділ і т.д. Цей вид структури управління є класичною вертикальною структурою, в якій головному керівнику підпорядковується і звітує керівник нижчої ланки, а йому — колектив працівників компанії. Співробітники організації звітують перед своїми безпосередніми керівниками, які несуть відповідальність перед вищим керівництвом за результати своєї роботи. [Див. Д. А.].

Спеціалізація працівників у різних відділах значно підвищила якість управлінських рішень та зменшила навантаження на топ-менеджмент.

Але повністю дані недоліки не подолати, якщо:

- «розмита» відповідальність;
- не працює принцип єдиноначальності;
- на рівні управління відділами зв'язки часто втрачаються, і виникає потреба у згуртуванні колективу.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ТЦ «МегаМаркет Нивки»

Управління підприємством передбачає безперервний кругообіг коштів, який відбувається у формі витрачання ресурсів та отримання доходів, їх розподілу та використання. При цьому визначаються джерела коштів, напрямки і форми фінансування, оптимізується структура капіталу, проводяться розрахунки з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, покупцями продукції, державними органами по сплаті податків, персоналом підприємства тощо. Всі ці грошові відносини складають зміст фінансової діяльності підприємства. [6, с. 72-73]

Залежно від джерела, фінансування можна поділити на внутрішнє та зовнішнє. Внутрішнє фінансування здійснюється за рахунок коштів, отриманих від діяльності підприємства, використання або продажу майна. Ці кошти включають прибуток, амортизацію та надходження від продажу майна. Зовнішнє фінансування здійснюється за рахунок коштів, не пов'язаних з діяльністю підприємства:

- власники роблять внесок у капітал компанії або безпосередньо, або через купівлю акцій;
- кредит;
- інші боргові зобов'язання;
- державні субсидії.

Фінансові результати відображають цілі діяльності компанії, а їхня прибутковість має життєво важливе значення для компанії. Вони цікавлять не лише керівництво та працівників компанії, але й постачальників капіталу (інвесторів), кредиторів, державні органи (особливо податкові органи) та фондові біржі, на яких торгують цінними паперами.

Основним фінансовим результатом господарської діяльності є прибуток, іноді його замінюють на дохід. Крім цих абсолютних показників, для оцінки фінансового стану використовується низка відносних показників і коефіцієнтів.

Загальна величина доходу підприємства включає дохід від:

- реалізації продукції, робіт, послуг;
- продаж матеріальних активів та майна (матеріали, основні засоби, нематеріальні активи);
- позареалізаційних операцій (наприклад, доходи або витрати від спільних підприємств, оренди майна, цінних паперів, товарних кредитів, економічних санкцій).

Відтак можна обчислити дохід від реалізації продукції за планом на наступний рік на підставі даних підприємства, якщо обсяг реалізованої продукції передбачається у сумі 411 108 000 грн. (без врахування податку на додану вартість і акцизного збору).

Частка витрат на заробітну плату у кошторисі виробництва:

$$2.3/10 \times 100 = 23\%.$$

Витрати на оплату праці у собівартості реалізованої продукції:

$$369\,997\,200 \times 23/100 = 85\,099\,356 \text{ грн.}$$

Матеріальні та інші подібні витрати включаються до собівартості реалізованої продукції:

$$369\,997\,200 - 85\,099\,356 = 284\,897\,844 \text{ грн.}$$

Доход від реалізації продукції:

$$411\,108\,000 - 284\,897\,844 = 126\,210\,156 \text{ грн}$$

Отже, прибуток - це частина доходу, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу та комерційну діяльність підприємства. Прибуток, що характеризується перевищенням доходів над витратами ресурсів, є об'єктом і основним економічним показником підприємницької діяльності. При цьому заробітна плата вважається вартістю ресурсної складової підприємницької діяльності - витрат на оплату праці. [9, с. 91]

Тому прибуток є основним джерелом фінансування розвитку підприємств, науково-технічного вдосконалення матеріально-технічної бази та продукції, що випускається, всіх видів інвестицій. Він також є джерелом податкових платежів. Враховуючи важливість прибутку, вся діяльність підприємства спрямована на забезпечення його зростання або, принаймні, стабілізацію на певному рівні.

Також необхідно зазначити, що прибуток від реалізації продукції є основною складовою загального прибутку. Він розраховується як різниця між обсягом реалізованої продукції та собівартістю реалізованої продукції без урахування ПДВ та акцизного збору. Виходячи з наведених вище даних, прибуток від реалізації на наступний рік буде наступним:

$$411\,108\,000 - 369\,997\,200 = 41\,110\,800 \text{ грн.}$$

Прибуток відображає абсолютну ефективність бізнесу без урахування використаних ресурсів і доповнюється рентабельністю. Відтак, рентабельність — це відносний показник ефективності роботи підприємства. Зазвичай її розраховують як відношення прибутку до собівартості. По-перше, слід

розрізняти рентабельність ресурсів (капіталу) і рентабельність продукції (виробничих витрат). [6, с. 105]

Рентабельність виробничих фондів (R_v) -традиційний показник на нашому підприємстві, який називають на практиці рентабельністю виробництва, обчислюється за формулою:

$$R_v = \Pi / K_o \times 100,$$

де Π — загальний (валовий) прибуток підприємства за рік, т.;

K_o – середня вартість основних виробничих фондів та оборотних коштів підприємств за рік, грн.

Прибутковість продукту характеризується ефективністю витрат на виробництво та маркетинг. Передусім обчислюється рентабельність реалізованої продукції (R_d).

$$r_p = \Pi_r / C_r \times 100.$$

де Π_r — прибуток від реалізації за певний період, т.;

C_r — повна собівартість реалізованої продукції, т.

Основні показники фінансових результатів - прибуток (дохід) та рентабельність - не можуть повною мірою характеризувати фінансовий стан підприємства та можливі тенденції його зміни. Останній значною мірою базується на певних фінансових коефіцієнтах і аналізується на основі даних балансу (зведеного комплексного документа про наявність і використання коштів на певну дату (кінець кварталу, кінець року). [Див. Д. Б].

2.3. Аналіз ефективності системи мотивації персоналу логістичного підрозділу підприємства ТЦ «МегаМаркет Нивки»

Основним матеріальним стимулом до праці є заробітна плата, яка безпосередньо впливає на її продуктивність і в більшості випадків є єдиним джерелом доходу для населення. Зростання продуктивності праці має перевищувати зростання заробітної плати. [5, с. 13]

Можна констатувати, що сьогодні заробітна плата не виконує належним чином свої основні функції щодо організації управління персоналом. Сучасна робоча сила не має необхідних ресурсів для задоволення широкого кола потреб, що призводить до звуження відтворення сукупної робочої сили та неспроможності української економіки досягти сталого розвитку. Рівень заробітної плати на українських підприємствах є вкрай низьким і існує нагальна потреба у відновленні стимулюючої функції заробітної плати. Така ситуація призвела до руйнування внутрішніх мотиваційних установок працівників, втрати мотивації до підвищення своїх професійних та якісних характеристик і, зрештою, до зниження загальної ефективності діяльності підприємств. [7, с. 226]

Ціна робочої сили впливає на якість та інтенсивність пропозиції робочої сили, потенціал розширеного відтворення та формування чисельності зайнятих. Однак потенціал відтворення робочої сили залежить як від її номінального розміру, так і від її реального рівня з урахуванням темпів зростання споживчих цін. [14, с. 65-67]

Витрати на втримання фахівців з логістики у ТЦ «МегаМаркет Нивки» мають наступну структуру: заробітна плата, нарахована працівникам за штатним розкладом і окладами за відпрацьований час; премії та винагороди, регулярні чи періодичні; доплата за роботу в шкідливих умовах; доплата за роботи у вихідні та святкові дні; оплата щорічних та інших відпусток; оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються в освітніх установах; оплата лікарняних листів; грошова компенсація жінкам, які перебувають у відпустці по догляду за дітьми.

Крім того, до витрат на персонал можна віднести: витрати на набір персоналу: оплата реклами вакансій в друкованих виданнях та інтернет-сайтах; витрати на придбання робочого одягу; витрати на оплату харчування окремим категоріям працівників – працівникам, які працюють у шкідливих умовах; податки на використання найманої праці; витрати на охорону праці.

Необхідно зазначити, що на підприємстві кожен рік виділяється конкретний відсоток на навчання персоналу та на його життєве забезпечення. Проте більша частина витрат на персонал йде на заробітну плату, вона складає 70% від зальних витрат. Це свідчить про те, що персонал отримує високі заробітні плати. Така ситуація з заробітною платнею характеризує підприємство як стабільне та розвиваюче. Відділом логістики керує начальник, а до відділу входить персонал, що працює безпосередньо на складах та виробництві. Також є окремий транспортний відділ, який займається всіма операціями по транспортуванню товару.

В табл. 2.4 представлені витрати на персонал, який нараховує 89 осіб. До яких включені витрати на оплату праці, надбавки до заробітної плати, а також ряд витрат на додаткові послуги.

Таблиця 2.4

Аналіз витрат на логістичний персонал ТЦ «МегаМаркет Нивки» по структурі за 2017–2019 рр.

Категорія витрат	Значення тис. грн.	Значення тис. грн.	Відхилення тис. грн.	Значення тис. грн.	Відхилення тис. грн.
	2017 рік	2018 рік		2019 рік	
Фонд окладів, надбавок і доплат					
Витрати на набір персоналу					
Витрати на навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації			-11589,6		
Витрати на обіди та кейтеринг			-5176,9		-3642,4
Витрати на спеціальний одяг			-557,4		
Витрати на охорону праці					
Відрахування в соціальні фонди					
Всього			-50149,7		

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Проведений аналіз структури витрати на персонал, дозволяє сказати, що підприємство стабільно підвищує заробітну платню своїм працівникам, адже з 2017 року фонд оплати збільшився на 50 000 грн. На підприємстві здійснюється виплата винагород, тому підприємство активно впроваджує ефективну систему стимулювання. Проте часто керівництво часто вимушено доплачує співробітникам за переробку водіям через несвоєчасні поставки товару, які вимушені більше працювати, тому витрати на оклади, надбавки і доплати збільшуються.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДРОЗДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТЦ «МЕГАМАРКЕТ НИВКИ»

3.1. Розбудова та формування складових системи мотивації персоналу логістичного підрозділу підприємства ТЦ «МегаМаркет Нивки»

Як відзначають дослідники в сфері управлінських наук, соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу підприємства організації, що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці. [8, с. 311]

Як відомо, мотиваційні системи характеризують сукупність взаємопов'язаних способів заохочення окремих працівників або робочих груп в цілому до досягнення індивідуальних і загальних цілей компанії (організації). [15, с. 84] Для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання.

Програми заохочення повинні розвивати почуття приналежності до конкретної організації. Відповідне ставлення та свідоме поведінка на роботі залежать від цінностей працівників, умов праці та стимулів. Враховуючи домінуючу роль соціально-економічних умов, будь-яка модель стимулювання в першу чергу базується на психологічних аспектах.

Відокремлювані види потреб:

- Фізіологічні.
- Безпеки та захищеності.
- Соціальні.
- Поваги.
- Самовиявлення.

Чинники, що впливають на очікування:

- Очікування щодо співвідношення витрат праці та результатів.

- Очікування щодо співвідношення результатів та винагороди.
- Передбачуваний ступінь відносного задоволення отриманою винагородою.
Складові елементи справедливості:
 - Суб'єктивне визначення співвідношення винагороди та затрат праці.
 - Порівняйте особисту винагороду з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу.
 - Дотримання принципу нейтралітету зменшує приватну напруженість (там, де є дисбаланс).

Вплив управлінської підсистеми компанії на поведінкові фактори залежить від знання індивідуальної психології, яка визначає поведінку кожного окремого працівника, а також елементів колективної психології певної групи працівників. Це призводить до сприйняття мотивації як стохастичного процесу. Це означає, що те, що мотивує одного працівника в певній ситуації, не вплине на нього в іншій ситуації, а також не вплине на іншого працівника за схожих обставин. [23, с. 109]

Це пояснює необхідність побудови багатофакторної моделі мотивації, яка є функцією потреб, очікувань та сприйняття справедливості винагороди працівниками. Результативність діяльності конкретного працівника зумовлюється передусім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також усвідомленням його власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг трудових затрат залежить від оцінки працівником рівня заробітної плати та його/її впевненості в її отриманні.

Серед факторів, які визначають поведінку працівника і повинні враховуватися в практиці мотивації праці, насамперед, фізичний тип особистості (вік, стать тощо), самосвідомість та рівень освіти, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі та вплив зовнішнього середовища.

З точки зору групової психології, створення ефективних мотиваційних систем базується на постійному аналізі та розвитку відносин між роботодавцями та працівниками, керівниками та підлеглими, конкуруючими робочими групами та групами, що виконують суміжні функції. [22, с. 202-204]

Виходячи з вищенаведеного, система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме:

- надавати рівні можливості для працевлаштування та просування по службі на основі результатів діяльності;
- зв'язок винагороди з результатами роботи та визнання внеску кожного працівника в загальний успіх. Це означає справедливий розподіл доходу відповідно до рівня підвищення продуктивності;
- створити належні умови для здоров'я, безпеки та добробуту всіх працівників;
- надання таких можливостей, як програми навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки для розвитку професійних навичок і реалізації компетенцій працівників;
- підтримувати довіру в колективі, зацікавленість у досягненні спільних цілей та можливість двосторонньої комунікації між керівниками та працівниками.

Окрім загальноживаної класифікації методів мотивації, їх можна поділити ще й на індивідуальні та групові, а також на зовнішні — винагороди, що ззовні, та внутрішні — винагороди, що надаються самою працею (почуття значущості праці, самоповаги та ін.).

Однією з основних умов підвищення ефективності мотивації та стимулювання праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеністю роботою), структури мотивації праці персоналу підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для життя, гідного заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі, на підприємстві, мотивів самореалізації: професійних, інтелектуальних та ін.).

Також важливо зазначити, що формування персоналу організації є одним із найважливіших і складних процесів, який має на меті повне забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами з урахуванням змін у професійно-кваліфікаційному складі працівників. Визначення перспективних потреб у персоналі на підприємстві проводиться аналізом перспективи розвитку підприємства, збільшення штату працівників існуючих підрозділів та врахуванням можливого руху персоналу. Кадрова політика фірми та стратегія

управління персоналом ґрунтується на концепції залучення праці високого рівня компетенції. Всі працівники, окрім адміністративного апарату та допоміжного персоналу, повинні мати принаймні середню спеціальну освіту.

Відтак необхідно більш детально розглянути основні підходи до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом на прикладі підприємства.

Надання додаткового вільного часу. Цей засіб зовнішньої мотивації зазвичай ефективно реалізується диференціацією (змінюю) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), наданням можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скороченням робочого періоду тощо. [21, с. 123]

Практика свідчить про значний стимулюючий ефект додаткових відпусток за специфічні умови праці, за результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних (наприклад, для зайнятих на роботах з ненормованим робочим днем, зі шкідливими умовами праці, для осіб, що мають тривалий стаж роботи на одному підприємстві). Додаткова відпустка повинна створювати додатковий стимул для працівників залишатися в конкретній компанії, щоб компенсувати підвищене психологічне та фізичне навантаження на роботі.

Перерозподіл робочого часу. Найпоширенішою формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або плаваючий графік. Однак не всі виробничі процеси можуть впроваджувати гнучкий графік роботи. Якщо на виробництві одночасно потрібно кілька працівників, які пов'язані між собою технічними процесами, система гнучкого графіка не може бути впроваджена. У цьому випадку мотивуючим може бути надання групі відповідних працівників права самостійно визначати параметри свого робочого часу на основі угоди між ними.

У випадках, коли прийняті неформальні трудові відносини, пряме стимулювання може також здійснюватися на основі робочого часу шляхом створення та використання банку часу.

Слід зазначити, що, як правило, години, відпрацьовані понад визначену норму протягом певного облікового періоду, не втрачаються, а фіксуються на особистому рахунку працівника або в громадському фонді додаткового робочого часу. Таким чином, накопичені години можуть бути використані для отримання додаткової відпустки, компенсаційної відпустки, погашення заборгованості за попередні періоди тощо.

Потрібно додатково відзначити, що право працювати у вільному режимі надається лише тим працівникам, які засвідчили свою високу свідомість, організованість, дисциплінованість.

Теоретично обґрунтовано та доведено практикою, що існує безпосередня залежність між рівнем інформованості колективу, а отже, «прозорістю» внутрішньоорганізаційної діяльності і мотиваційними настановами персоналу. Тому компанія широко використовує всі доступні канали комунікації для досягнення своїх цілей, в тому числі і тих, що пов'язані з мотивацією персоналу. [20, с. 98-99]

Довідник працівника - це брошура, що містить основну інформацію про організацію. Такі довідники почали використовувати в провідних компаніях світу ще до війни і сьогодні є невід'ємною частиною комунікаційного процесу в більшості компаній розвинених країн.

Довідник має такі основні цілі:

- донести до співробітників філософію компанії, основні цінності, стратегію розвитку та найближчі цілі;
- надавати довідкову інформацію про різні аспекти соціально-економічного розвитку компанії, щоб працівники могли краще зрозуміти основні принципи діяльності компанії та адаптуватися до умов праці в компанії;
- він інформує працівників про те, чого компанія очікує від них і які зобов'язання вони мають.

Відтак можна зробити висновок, що на підприємстві застосовують як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації та стимулювання персоналу. До матеріальних відносяться: преміальна система, додаткові виплати. До

нематеріальних - непостійний робочий графік, заохочення вільним часом, створення комфортабельних робочих місць, інформованість колективу про ефективність діяльності підприємства.

Як зазначають дослідники, підвищення ефективності системи стимулювання — це не тільки правильний підбір заохочень і покарань. Винагороди є підсумком трудової діяльності, однак важливо, щоб сам процес був максимально результативним. Тому обов'язково треба використовувати ефективну організацію праці — один з найважливіших принципів стимулювання. [18, с. 134]

Принцип 1. Об'єднання завдань

Це означає, що слід відійти від традиційного методу поділу завдань і розподілу їх між кількома працівниками. Натомість завдання від початку і до кінця покладаються на одного працівника. Такий підхід допомагає набути додаткових навичок і гарантує виконання завдань.

Принцип 2. Закінченість і цілісність робочих завдань

Другий принцип підвищує відповідальність працівника за процес, оскільки всі етапи виконує він один. Так співробітники розуміють важливість і відповідальність завдання.

Принцип 3. Встановлення відносин зі споживачами

Це зворотній зв'язок з клієнтами, який допомагає співробітникам розвивати професійні навички та підвищувати свою незалежність.

Принцип 4. Делегування повноважень

Відповідальність за виконання завдань і контроль над роботою повністю передаються від керівництва до підлеглих. Це також робить працівників більш самостійними, вчить самоорганізації та підвищує рівень трудового стимулювання.

Принцип 5. Встановлення зворотного зв'язку

Для того, аби система давала позитивні результати і підвищувала продуктивність праці, використовуйте всі можливі способи зворотного зв'язку. Завдяки різним каналам співробітники можуть отримати більш точне уявлення

про те, як вони виконують свою роботу. Це, в свою чергу, підвищує внутрішнє стимулювання, прагнення до нових трудових здобутків і поліпшує якість виконаної роботи.

Отже, можна зробити висновок, що мотивація та стимулювання персоналу в організації представляє собою поетапний процес, спрямований на спонукання співробітників досягати поставлених цілей і покращувати якість виконуваної роботи. Управління процесом – це не лише пошук ефективних способів мотивації та стимулювання, але й забезпечення того, щоб ці методи не втрачали своєї ефективності з часом.

3.2. Методи, інструменти та заходи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу логістичного підрозділу підприємства ТЦ «МегаМаркет Нивки»

Передусім, необхідно зазначити, що методи мотивації результативності діяльності бувають трьох основних видів.

Економічні прямі:

- Відрядна оплата.
- Почасова оплата.
- Премії за раціоналізацію.
- Участь у прибутках.
- Оплата навчання.
- Оплата за максимальне використання робочого часу (без прогулів).

Економічні непрямі:

- Пільгове харчування.
- Доплати за стаж.
- Пільгове користування житлом, транспортом та ін.

Не грошові:

- Збагачення праці.
- Гнучкі робочі графіки.

- Програми підвищення якості праці.
- Участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.

У теорії мотивації термін «винагорода» має ширше значення, ніж гроші та задоволення, з якими його найчастіше асоціюють. Винагорода - це все, що люди вважають цінним для себе. Однак уявлення людей про цінність, а отже, їхня оцінка винагороди та відносний рівень винагороди відрізняються. Індивідуалізація форм і методів винагороди (індивідуальних чи колективних) лежить в основі всіх мотиваційних моделей, а матеріальні бажання довгий час були домінуючими. [14, с. 66]

Водночас слід зазначити, що заробітна плата не повинна бути єдиною метою трудової діяльності. Матеріальні стимули можуть ефективно мотивувати до праці лише тоді, коли вони функціонують як система, що базується на таких основних принципах:

- комунікація, співпраця та згода між персоналом і керівництвом щодо загальних принципів програми;
- обґрунтована система оцінки робіт та визначення обсягу останніх;
- добре осмислені та обґрунтовані критерії виміру та оцінки; виважені нормативи, контроль за ними, періодичний перегляд; чітке узгодження заохочення з результативністю діяльності; винагородження, особливо додаткове, не за рівень результативності, а за рівень якості.

Такі ж само принципи покладаються в основу організації оплати праці на підприємстві (в організації).

Постійні зміни в діяльності компанії та її різних підрозділів, а також розробка і реалізація стратегій подальшого розвитку часто вимагають коригування (регулювання) поведінки певних категорій працівників.

Регуляція поведінки – це мотивація, заснована на визначенні функціональної або бажаної поведінки та підкріпленні цієї поведінки.

Фундаментальні принципи, що зв'язані з регулюванням поведінки, є такими:

- необхідність враховувати поведінкові явища, які реально можливі лише за певних умов;
- використання як основних показників частотності конкретних явищ поведінки;
- важливість спостереження за поведінкою в рамках конкретної ситуації.

Послідовно здійснюваний алгоритм регулювання поведінки окремих категорій персоналу підприємства (організації) залежно від результативності діяльності має універсальний характер і передбачає п'ять кроків (етапів) регулювання:

- виявлення конкретного виду поведінки та його зв'язки з результативністю функціонування.
- вимірювання частотності тих чи інших видів поведінки.
- виявлення на підставі функціонального аналізу наявних можливостей (варіантів) поведінки.
- розробка стратегії втручання.
- оцінка результативності.

Відтак одиницею аналізу може бути як індивід, так і група людей. Але в будь-якому разі успіх так званого «ситуаційного управління поведінкою» значною мірою залежить від виявлення причинно-наслідкового зв'язку між поведінкою та результатами, між коригуючими діями та підвищенням ефективності діяльності підприємства.

Плани групового заохочення зазвичай використовуються там, де працівники можуть бути винагороджені лише через участь у прибутках на груповій основі. У цьому випадку групові бонуси зазвичай розподіляються в тій самій пропорції, що й основна заробітна плата. [13, с. 51]

Перевагою такого підходу (є й недоліки) є те, що він гарантує відносно справедливий розподіл навантаження всередині групи навіть у складних умовах. Стала зацікавленість працівників у діяльності компанії, зокрема в оновленні виробництва та зміцненні її фінансового становища, забезпечується через їхню

участь у власності. Вона реалізується здебільшого наданням працівникам акцій «своїх» підприємств.

У цьому випадку володіння акціями – це не лише участь у прибутках шляхом отримання дивідендів. Це не лише «гармонія інтересів» між працівником і компанією, а й система, яка мобілізує особисті заощадження для продуктивного інвестування.

Поширення різних форм акціонерної власності в країнах з розвинутою ринковою економікою є дуже суперечливим і не таким швидким, як очікувалося 30-40 років тому. Однак, наприклад, у Великій Британії кількість акціонерів у 1980-х роках збільшилась утричі і 1990 року перевищувала 8 млн. (близько 20% дорослого населення). [8, с. 46] Натомість у США кількість фірм, що практикують розподіл акцій серед персоналу, збільшилася майже у 2 рази протягом 80 — 90-х років, а чисельність персоналу в них приблизно у 3 рази і становила понад 10% загальної кількості зайнятих у економіці США. [21, с. 145–146]

Більшість власників «операційних акцій» - це дрібні акціонери. Вони не мають реального впливу на стратегію компанії, але наражаються на ті ж ризики, пов'язані з ринковими коливаннями, що й великі акціонери.

Саме тому профспілки надають перевагу колективним формам фінансової участі під їхнім контролем. Практика свідчить, що реальні шанси на співволодіння активами підприємств мають працівники, що беруть участь у капіталі не безпосередньо, а через інвестиційні фонди, кооперативні профспілкові банки та інші форми колективного володіння акціями.

Найповніша та найоригінальніша з цих програм участі була розроблена у Швеції. Колективна участь працівників у прибутках і майні компаній у формі фондів працівників використовується, зокрема, профспілками як засіб контролю над приватною власністю та економікою в цілому. Різноманітні колективні акціонерні фонди поєднують участь у прибутках, акціях та управлінні.

Швеція мала особливі передумови для реалізації такого типу економічної демократії. Серед них: законодавство, що регулює право власності та участь

працівників в управлінні; високий рівень профспілкової організації; профспілки з необхідними знаннями та управлінськими навичками; активна державна підтримка; теоретична та практична програма, сумісна з особливою шведською моделлю суспільного розвитку. [8, с. 69]

Останнім часом у багатьох країнах все більше практикуються опціони акцій, тобто передплата на акції або продаж таких на пільгових умовах, але без права перепродажу акцій протягом, наприклад, 5-ти років.

Хоча різноманітні програми участі у прибутках є дуже важливими для заохочення працівників до максимальної віддачі, самі по собі вони не вирішують проблему створення ефективного механізму мотивації трудової діяльності на підприємстві.

Функціонування таких механізмів залежить від позитивної дії як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Але в будь-якому разі організація системи винагородження персоналу має спиратися на прогнозований стиль управління, що передбачає створення гнучких структур, методів мотивації відповідно до розвитку технічних, економічних і соціальних процесів у суспільстві в цілому та на кожному підприємстві зокрема.

3.3. Економічне обґрунтування впровадження заходів мотивації персоналу логістичного підрозділу підприємства ТЦ «МегаМаркет Нивки»

Участь у прибутку (доході) або стимулювання працівників прибутком означає розподіл певної частини прибутку (доходу) між працівниками компанії. Такий розподіл може бути негайним (наприклад, щомісячні виплати) або відстроченим (на місяці або роки) і може мати форму грошових виплат або передачі працівникам певної кількості акцій компанії.

Наявність різних форм участі у прибутках пояснюється тим, що навіть найдосконаліші системи індивідуальної чи колективної оплати праці не завжди здатні породжувати в усіх працівників підприємства справжнє бажання бути причетним до стабільно високих загальних результатів діяльності.

Справедливий, відкритий і зрозумілий розподіл прибутку між «економічними суб'єктами» - власниками, менеджерами, фахівцями та працівниками - не тільки створює сприятливий соціально-психологічний клімат, але й набуває все більшого значення для добробуту будь-якого бізнесу (компанії).

Крім того, додаткові виплати з прибутків залежать від багатьох обставин, включаючи, зокрема, рівень витрат на виробництво і рівень цін, конкурентні позиції, фінансову ситуацію підприємства тощо, їхні розміри визначаються окремою угодою, що укладається між відповідними сторонами в рамках проведення колективних переговорів на підприємстві — під час укладання тарифних угод, як правило. [19, с. 182–183]

При створенні або запровадженні системи участі, яка базується на показникові прибутку, слід враховувати труднощі щодо визначення безпосереднього зв'язку між зростанням прибутку і внеском конкретного працівника. Тому нерідко впроваджуються системи мотивації, що зв'язуються з результатами власне виробничої діяльності (економія ресурсів, зростання обсягу продажу тощо). Як наслідок, система розподілу прибутку трансформується в систему розподілу результатів діяльності.

Система оцінки роботи персоналу оцінює зусилля та поведінку працівника на основі низки факторів. Для кожного фактору визначена система балів та відповідні критерії для нарахування балів на кожному рівні. Показники ефективності працівників розраховуються на регулярній основі. Остаточні результати вказують на відповідний рівень додаткової винагороди (понад тарифну ставку).

Системи заохочення за певні обсяги продукції, роботи, продажів тощо найбільш успішно впроваджуються в більш-менш автономних структурах з повним виробничим циклом. Такі організації зазвичай мають власний бюджет, який, наприклад, пропорційний обсягу продажів. Таким чином, працівники можуть відчувати прямий зв'язок між продуктивністю праці та успіхом компанії на ринку, тобто її процвітанням і прибутковістю.

Системи розподілу прибутку, зумовленого зростанням продуктивності праці, проектують у такий спосіб, щоб зменшити питомі витрати через заохочування до більш високої результативності праці без підвищення постійних витрат, що пов'язані зі збільшенням трудомісткості.

Одна з найвідоміших і найпростіших систем базується на так званому «загальному коефіцієнті». Цей коефіцієнт розраховується як співвідношення між загальними витратами на оплату праці та обсягом реалізованої продукції. [9, с. 40-41] Ця ставка, наприклад, є фіксованою на більшості виробничих підприємств і визнана основою для розрахунку тарифу.

Використовуючи цей базовий фактор, розраховуються допустимі витрати на оплату праці з урахуванням кількості проданої продукції за певний період. Ці витрати порівнюються з фактичними витратами на оплату праці. Якщо фактичні витрати нижчі за кошторисні, персоналу виплачується премія в розмірі 40-75% від суми економії (збільшеного прибутку).

Система преміювання не повинна бути прив'язана до рівня базової заробітної плати, але розмір премії повинен визначатися на основі більш-менш точної оцінки конкретних результатів діяльності компанії та внеску кожного працівника в загальний бізнес.

Крім того, участь у прибутках поширена, наприклад, у Японії. Саме вона є однією з причин високого рівня трудової мотивації працівників і конкурентоспроможності продукції, що виробляється. Окрім різноманітних щомісячних бонусів, штатні працівники більшості компаній двічі на рік отримують премії з дивідендів у вигляді бонусів. [8, с. 97] У середньому він становить понад 1/4 заробітку, а в сприятливі для підприємства роки навіть сягає розміру шестимісячної основної заробітної плати працівника.

Таблиця 3.1

Прогнозована ефективність розробки та впровадження систем мотивації персоналу компанії.

Пропозиція	Витрати в рік	Прогнозований прибуток	Прогнозовані витрати
------------	---------------	------------------------	----------------------

Визначення та розробка мотиваційної стратегії компанії.	150 000 грн.	-	-3%
Розробка та впровадження системи бонусів та заохочень для працівників компанії.	500 000 грн.	+8%	-
Розробка деталізованого плану розвитку на рік.	200 000 грн.	-	-5%
Розробка та вдосконалення корпоративного сайту та сторінок в соціальних медіа.	400 000 грн.	+7%	-
Впровадження в компанії системи преміювання співробітників.	700 000 грн.	+9%	-

Джерело: Розраховано автором на основі власного прогнозу

Отже, на основі пропозицій, відображених у табл. 3.1 можна зробити висновок про те, що розробка, впровадження та раціональне використання систем заохочення та мотивації має потенціал при відносно невеликих витратах збільшити прибуток компанії на декілька відсотків, а також позитивно вплинути на використання ресурсів компанії її персоналом.

ВИСНОВКИ

ТЦ «МегаМаркет Нивки» - компанія, основними сильними сторонами якої є найвищі стандарти якості обслуговування, глибоке знання специфіки національного ринку, гнучкий підхід і чітке розуміння потреб клієнтів.

Отже, за результатами дослідження можна зробити наступні висновки. Мотивація та стимулювання не є рівномірними процесами, які від початку до кінця пронизують поведінку індивіда, членів спільноти. Вони формуються на основі тих різномірних процесів, які здійснюють функцію саморегуляції на окремих фазах поведінки. Від мотивації залежить, як і в якому напрямку будуть використовуватися різноманітні функціональні здібності. Мотивація пояснює вибір між різними можливими варіантами поведінки, різними варіаціями сприйняття і різними можливими змістами думок, але не інтенсивність і наполегливість обраної діяльності та досягнення результату.

На основі проведеної роботи було здійснено теоретичне обґрунтування та практичне дослідження питань удосконалення мотивації. На даному підприємстві застосовують як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу. Зокрема, до матеріальних відносяться: преміальна система, додаткові виплати, до нематеріальних - гнучкий робочий графік, заохочення вільним часом, створення комфортабельних робочих місць та інформованість колективу про ефективність діяльності підприємства. Відтак, для покращення мотивації працівників було запропоновано вжити наступних заходів:

1. Визначення ключових мотиваційних практик компанії та розробка і затвердження стратегії дистрибуції на рік.
2. Розробка, затвердження та доведення до відома співробітників прозорої та зрозумілої системи преміювання за досягнення поставлених цілей.
3. Розробити деталізований план розвитку на рік. План має включати окремі розділи для маркетингу та зв'язків з громадськістю, планувати бюджет для кожного з них та щоквартально фіксувати досягнуті показники.

4. Розробити та вдосконалити корпоративний сайт, Facebook та Instagram-сторінки та сторінки в інших соціальних медіа, які повинні бути максимально цікавими, відвідуваними і популярними.

5. Впровадити в компанії систему преміювання співробітників. Така форма мотивації в сукупності з проведенням відповідних внутрішньо корпоративних заходів може дати досить непоганий результат.

6. Встановити премії в залежності від виконання плану.

7. Періодично, з урахуванням інфляції, переглядати мінімальний рівень зарплати, встановлюючи його в розмірі не нижче за мінімальну заробітну плату, працівникам, попередженим про скорочення, при загальному підвищенні заробітної плати підвищувати на загальних підставах.

8. При виконанні показників бізнес-плану застосовувати коефіцієнт, що підвищує, до окладів, тарифів.

9. Проводити доплати за шкідливі умови праці незалежно від індивідуального кваліфікаційного розряду в розмірі до 20% максимального розряду робіт, наявної в даних умовах праці на ділянці, залежно від інструментальних вимірів умов праці при атестації робочих місць, за час фактичної зайнятості працівника на даному робочому місці.

10. Встановити доплату за роботу в нічний час (з 22 годин до 6 годин ранку) проводити у розмірі 70% тарифної ставки (окладу).

11. За виконання особливо важливої роботи на термін її виконання встановлювати додаткову оплату у розмірі 60% тарифної ставки.

12. Працівникам, попередженим про звільнення і які приступили до роботи по новій або суміжній професії в перебігу 2-х тижнів після її пропозиції, проводити доплату до середньої зарплати, що склалася по колишньому місцю роботи, протягом 2-х місяців. Доплата відміняється, якщо працівник порушує трудову або виробничу дисципліну.

13. Здійснювати виплату винагороди за вислугу років.

14. Також можна рекомендувати ввести додаткову посаду або створити в межах одного із відділів менеджменту персоналу аналітичну групу (надалі

позначимо дану посадову одиницю як підрозділ мотивації), що займатиметься виключно формуванням системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві. Також слід налагодити ефективні комунікаційні зв'язки між усіма відділами кадрів та новоствореними посадами. У майбутньому вся інформація про матеріальні та нематеріальні стимули для персоналу буде надходити до цього відділу. Там вона аналізуватиметься, будуть проводитись додаткові дослідження персоналу та на базі отриманих результатів буде сформовано єдину цілісну систему мотивації персоналу, котра буде певною мірою унікальною та максимально адаптованою до умов господарювання ТЦ «МегаМаркет Нивки».

15. Необхідно велику увагу приділяти залученню утриманню та розвитку свого персоналу, а це неможливо без системного використання не фінансових винагород. Це пов'язано з необхідністю утримувати компетентних фахівців і залучати нових співробітників.

Системи стимулювання повинні бути орієнтовані на майбутнє і залучати всіх працівників до реалізації стратегій та активної участі у змінах, що відбуваються на підприємстві. Комплексне використання стимулювання працівників створює необхідні умови для переходу на вищий рівень виробничих відносин і підвищує продуктивність праці на підприємстві.

Ефективність системи мотивації персоналу може бути досягнута лише у разі індивідуалізації її елементів, забезпечення відповідності винагородження працівника його внеску у зростання продуктивності виробництва. Система мотивації повинна стимулювати творчий потенціал співробітників, давати їм можливість проявити свої робочі та особисті якості, створювати сприятливе сприйняття мотиваційних заходів компанії. Ефективна система оцінювання персоналу дозволить установити обґрунтовану диференціацію оплати праці, сприятиме формуванню програм персонального розвитку працівників і пріоритетів стратегії управління персоналом підприємства в цілому.».

Відтак, на основі вищенаведеного матеріалу можна зробити висновки, що комплексне використання методів нематеріального стимулювання персоналу дозволить менеджерам підприємства уникнути багатьох конфліктних ситуацій,

а також створить умови для переходу на новий більш вищий рівень трудових відносин. Крім цього, очікується, що ефективно налагоджений механізм нематеріальної мотивації персоналу позитивно вплине на фінансові результати ТЦ «МегаМаркет Нивки».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алімов О.М., Ігнатієва І.А. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства. Актуальні проблеми економіки. № 7(49). 2005. 115 с.
2. Банько В.Г. Логістика: навчальний посібник. 2е вид., перероб. К.: КНТ, 2007. 332 с.
3. Белов М.А., Євдокимова Н.М., Москалюк В.Є. Планування діяльності підприємства. К.: КНЕУ, 2002. 252 с.
4. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.
5. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 10-15.
6. Вихрущ В.П., Харів П.С. Економіка підприємств: навчальний посібник. Тернопіль : ТАНГ, 1995. 204 с.
7. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224-229.
8. Воронкова В.Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во Запорізької держ. інж. академії, 2005. 472 с.
9. Горілий А.Г. Основи економіки та соціології праці: навчальний посібник. К.: НМК ВО, 1992. 124 с.
10. Желябін В.О., Беліченко А.Г. Антикризове управління. Навчально-методичний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2004. 220 с.
11. Зоріна О.А. Проблематика трактування контролінгу. Статистика України. 2011. № 1. С. 40-44.
12. Клімова І.Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. Держава та регіони. 2016. № 3. С. 143-147.
13. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.

14. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. К.: Фірма «Праця», 1997. 192 с.
15. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с.
16. Коніщева Н.Й. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств / Н.Й. Коніщева, Н.В. Трушкіна. 2015. № 1 (27). С.114-124.
17. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. К.: Академвидав, 2012. 414 с.
18. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Галицький економ. вісник. 2012. № 3(36). С. 166-170.
19. Продіус І. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи. Збірник праць Одеського політехнічного університету. 2009. Вип. 1 (31). С. 181-184.
20. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. С. 232-235.
21. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. Механізм регулювання економіки. 2010. № 3. С. 141-148.
22. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. / І. Бузько, О. Вартанова, Г. Надьон та ін. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. С. 272–279.
23. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12). Т. 3. С. 107-112.
24. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2016. 292с.
25. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навчально-методичний посібник. / О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей. Львів: Львівська політехніка, 2014. 195 с.
26. Сайт ТЦ «МегаМаркет Нивки» <https://nivki.megamarket.ua/>

27. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0035.pdf

28. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 244 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0036.pdf

29. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. Кн.2. Київ : Університет «КРОК», 2023. 255 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0037.pdf

30. Алькема В.Г., О. М. Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. 254 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0038.pdf

31. Алькема В.Г., Кириченко О.С., Філатов С.А.. Логістичний консалтинг: Навчальний посібник. К. : ВНЗ «Університет економіки та прав «КРОК», 2020. 342 с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/navchalniposibniki/1056-lohistychnyi-konsaltnh>

32. Алькема В.Г.; Кириченко О.С. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності: Навчальний посібник. К.: ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», 2016. 350 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0011.pdf

33. Економічна безпека інноваційного підприємства: Навчальний посібник / В.Г. Алькема, Н.М. Літвін, О.С. Кириченко. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с.

https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0012.pdf

34. Кириченко, О. (2023). ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЇЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ. Вчені записки Університету «КРОК», (3(71), 46–53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46>

35. Кириченко, О. (2023). Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (1(69), 86–93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>

36. Кириченко, О. (2022). Концептуалізація актуальних напрямів економічного відновлення та розвитку підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», (3(67), 26–33. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-26-33>

37. Кириченко О. С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 368 с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/1351-investytiinoinnovatsiine-zabezpechennia-promyslovosti-ukrainy-v-umovakh-chetvertoi-promyslovoi-revoliutsii>

38. Алькема В.Г., Щадило М.І. Економічне зростання через підвищення ефективності управління якістю в умовах міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Актуальні питання у сучасній науці. (Серія "Педагогіка", Серія "Право", Серія Економіка", Серія "Державне управління", Серія "Техніка", Серія "Історія та археологія"). 2023. № 4(10). С. 11-19. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-11-19](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-11-19)

39. Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету "КРОК". 2022. № 2(66). С. 73-86. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>

40. Філатов С. А., Філатова В. С. Логістичний підхід до впровадження інновацій з урахуванням рівнів готовності технологій. Вчені записки Університету «КРОК», 2021. Вип. 2.(62). С. 233 – 241.

<https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/855-diahnostyka-ekonomichnoi-bezpeky-pidpryiemstva>

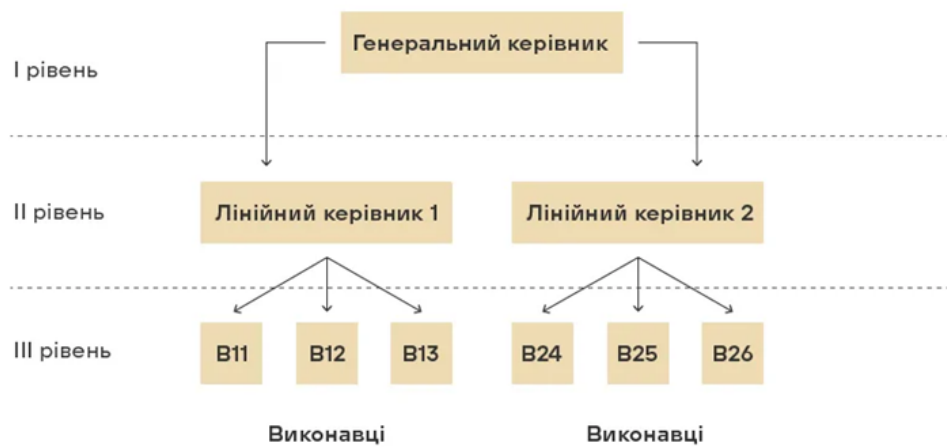
41. Філатов, С., & Філатова, В. (2023). КЛАСТЕРИ – ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ. Вчені записки Університету «КРОК», (4(72)), 102–110. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-102-110>

42. Пазєєва Г.М., Сучасний стан розвитку медичного страхування в Україні та його місце в системі соціального захисту, Вчені записки Університету «КРОК» 2021 (4(64)), 36–46. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-36-46>

43. Paziieva A., M. Kopytko, A. Khorosheniuk, M. Matvienko, M. Vinichuk. (2019) Shadow employment in Eastern Europe: practical aspects of evaluation and counteraction. BUSINESS: THEORY AND PRACTICE. 20: 485–491. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.45>,

44. Пазєєва Г. М. Діагностика економічної безпеки підприємства (На матеріалах транспортно-експедиційних підприємств України): монографія / В. Г. Алькема, О. С. Кириченко, Г. М. Пазєєва. - К.: Університет економіки та права "КРОК". - 2019. - 328 с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/855-diahnostyka-ekonomichnoi-bezpeky-pidpryiemstva>

ДОДАТОК А



ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ТЦ «МегаМаркет Нивки» за 2016–2019 роки

Показник	Код рядка	Значення на 31 грудня року			
Залишкова вартість нематеріальних активів					
Первісна вартість нематеріальних активів					
Накопичена амортизація нематеріальних активів					
Незавершені капітальні інвестиції					
Залишкова вартість основних засобів					
Первісна вартість основних засобів					
Знос основних засобів					
Інвестиційна нерухомість		—	—	—	—
Залишкова вартість довгострокових біологічних активів					
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств					
Інші фінансові інвестиції		—	—	—	—
Довгострокова дебіторська заборгованість		—	—	—	—
Відстрочені податкові активи		—	—	—	—
Інші необоротні активи					—
Необоротні активи					
Запаси					
Поточні біологічні активи					
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги					
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом					
Дебіторська заборгованість за виданими авансами					
Інша поточна дебіторська заборгованість					

Поточні фінансові інвестиції		—	—	—	—
Гроші та їх еквіваленти					
Витрати майбутніх періодів		—	—	—	—
Інші оборотні активи		—	—	—	—
Оборотні активи					
Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття		—	—	—	—
Баланс					
Зареєстрований пайовий капітал					
Додатковий капітал					
Резервний капітал		—	—	—	—
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)					
Неоплачений капітал		—	—	—	—
Вилучений капітал		—	—	—	—
Власний капітал					
Відстрочені податкові зобов'язання		—	—	—	—
Довгострокові кредити банків		—	—	—	—
Інші довгострокові зобов'язання		—	—	—	—
Довгострокові забезпечення		—	—	—	—
Цільове фінансування					
Довгострокові зобов'язання та забезпечення					
Короткострокові кредити банків				—	
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		—	—	—	—
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги					
Поточні зобов'язання перед бюджетом					
Поточні зобов'язання зі страхування					
Поточні зобов'язання з оплати праці					

Поточні забезпечення		—	—	—	—
Доходи майбутніх періодів		—	—	—	—
Інші поточні зобов'язання					
Поточні зобов'язання та забезпечення					
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття		—	—	—	—
Баланс					