МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Назарія МАЛЯРЧУКА

Науковий керівник:
доцент, кандидат педагогічних наук
Мар'яна ЯЦИК

Рецензент:
професор, доктор економічних наук
Андрій ЗАВЕРБНИЙ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____2024 р., протокол №___

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів

2024

АНОТАЦІЯ

МАЛЯРЧУК Н. Мотивація праці в управлінні підприємством. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі здійснено теоретичне дослідження змісту та методів мотивації праці в управлінні підприємством, особливості світового досвіду мотивації праці персоналу підприємства. У другому розділі здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, системи мотивації товариства, запропоновано ґрейдування як інструмент удосконалення матеріальної мотивації товариства.

Ключові слова: управління персоналом, мотивація, персонал, методи мотивації.

ABSTRACT

MALYARCHUK N. Work motivation in enterprise management. – Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024.

In the first chapter, a theoretical study of the content and methods of labor motivation in enterprise management, features of the world experience of labor motivation of the enterprise's personnel is carried out. In the second chapter, an analysis of the internal and external environment, the company's motivation system, and grading as a tool for improving the material motivation of the company are proposed.

Key words: personnel management, motivation, personnel, methods of motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП …… 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПДПРИЄМСТВОМ…… 6

1.1. Зміст мотивації праці в управлінні підприємством……. 6

1.2. Методи мотивації персоналу…….. 11

1.3. Особливості світового досвіду мотивації праці персоналу підприємства…… 15

Висновки до першого розділу…… 16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»……. 18

2.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища товариства…… 18

2.2. Аналіз системи мотивації товариства…… 30

2.3. Ґрейдування як інструмент удосконалення матеріальної мотивації товариства……. 40

Висновки до другого розділу……..... 44

ВИСНОВКИ…… 45

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 47

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах війни робочий та особистий простір зазнав кардинальних змін, адже на перше місце вийшла потреба забезпечення фізичної безпеки. Систематичні повітряні тривоги та потенційні загрози ракетних ударів призвели до того, що в кожного члена трудового колективу бізнес-організації присутні хвилювання, агресія, панічні атаки, а це не впливає позитивно на їхню працездатність. І в таких умовах, керівники компаній повинні змінити підходи до управління персоналом, а особливо до мотиваційного механізму працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням аналізу теорії та практики мотивації трудової діяльності займались такі вчені як Ф. Тейлор, А. Маслоу, А Колот, М. Туган-Барановський, К. Денисенко, І. Черниш, проте дослідження питання мотивації під час війни потребує детальнішого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей мотивації праці в управлінні підприємством.

Завданням кваліфікаційної роботи є*:*

- з'ясувати зміст мотивації праці в управлінні підприємством;

- охарактеризувати методи мотивації персоналу;

- визначити особливості світового досвіду мотивації праці персоналу підприємства;

- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище товариства;

- здійснити аналіз системи мотивації товариства;

- запропонувати ґрейдування як інструмент удосконалення матеріальної мотивації товариства.

Об'єктом дослідження є система мотивації праці в системі управління підприємством.

Предметом дослідження є процес та методи мотивації праці в управлінні підприємством.

Методи дослідження. За допомогою методів логічного узагальнення, аналогії було здійснено аналіз теоретико-методичних засад мотивації праці. Аналіз системи мотивації праці товариства було здійснено за допомогою методики матриці Ceneral Electric, IFAS-аналізу, PEST-аналізу та економіко-статистичного методу.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати дослідження були апробовані на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 10 травня 2024 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота містить 11 рисунків, 18 таблиць, 41 позиція використаної літератури.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПДПРИЄМСТВОМ

1.1. Зміст мотивації праці в управлінні підприємством

Сучасні та стрімкі зміни турбулентного середовища змушують українські підприємства функціонувати в новій парадигмі управління. Так, до управління підприємством необхідно застосовувати нові та популярні методи управління. Мотивація персоналу необхідно здійснювати з подальшим зростанням продуктивної діяльності.

Для досягнення стратегічних завдань будь-якого підприємства необхідний постійний процес стимулювання персоналу до трудової активності, цілеспрямована його мотивація з метою підвищення рівня продуктивності праці та ефективності роботи підприємства в цілому. Сучасний підхід до управління мотивацією співробітників допомагає спрямувати реалізацію стратегічних цілей компанії на задоволення основних потреб співробітників [28].

Першочерговим завданням управління трудовою мотивацією працівників підприємств є розробка та впровадження такої системи, в якій стратегічні цілі підприємства тісно переплітаються та відповідають максимальному задоволенню потреб та інтересів кожного працівника. У цьому випадку кожен співробітник чітко усвідомлює, що його особиста участь у трудовому процесі сприяє реалізації запланованих цілей підприємства, і тільки в такій ситуації його особисті інтереси і потреби будуть максимально задоволені [28].

О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук розглядають поняття мотивації як «бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність».

У свою чергу А. Маслоу визначає мотивацію як функцію задоволення ієрархії потреб, а саме – фізіологічних, потреб в безпеці, приналежності, повазі і визнанні, потреб в самовираженні [28].

В дослідженнях Ф. Лютенса мотивація розглядається як «процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди [28].

А. М. Колот та С. О. Цимбалюк вважають, що мотивацію варто розглядати з трьох сторін як: 1) характеристику психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу й характеризує міру її трудової активності; 2) «процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності; 3) «сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації [28].

Топ-менеджмент підприємства за допомогою інструментів системи мотивації працівників повинен здійснювати заходи щодо постійного та системного розвитку персоналу. У тому випадку, коли працівник відчуває задоволеність власною роботою, то і буде зростати продуктивність праці та відповідно прибутковість підприємства.

В практичній діяльності мотивація праці та задоволеність роботою вважаються важливими та необхідними характеристиками кадрового потенціалу підприємства. Професійна та компетентна оцінка рівня задоволеності працівника роботою необхідна для прийняття професійної, стратегічно правильної тактики, тому важливою є своєчасна та достовірна інформація про потенційні здібності всіх учасників трудового процесу [28].

Визначальною умовою зростання продуктивності, результативності та якості праці персоналу підприємств є висока мотивація праці. Від того,

наскільки вона відповідає цілям і завданням діяльності підприємства залежить ефективність та якість професійної діяльності персоналу [28].

Розглядаючи проблему мотивації особистості до успішної професійної діяльності, то визначені цілі є ключовими складовими мотивованої поведінки людини. Вчені довели, що цілі тісно переплітаються з мотивами, зокрема результативні цілі, які взаємопов'язані із зовнішньою та внутрішньою мотивацією, зумовлюючи професійну успішність особистості на всіх етапах її професійного розвитку. На структуру мотивації людини в сучасних умовах праці мають безпосередній вплив зовнішні та внутрішні чинники професійного середовища [27].

В Лозовецька виокремлює три основні мотиваційні функції: енергетична, як спонукування до діяльності; направляюча, тобто мотивована поведінка на досягнення визначених цілей; підтримуюча – мотивована поведінка щодо наполегливості в реалізації власних зусиль та досягненні визначених цілей [27].

Основою для виконання ефективної професійної діяльності кожної людини є певні психологічні процеси, що використовують мотивацію для успішного застосування творчого, креативного та професійного потенціалу. При цьому особистісні цілі є адаптованими до роботи в чітко визначеному професійному середовищі.

Мотивація персоналу впливає на ефективність їх трудової діяльності, то виділяють такі її ключові завдання:

- формування у персоналу розуміння сутності та значення мотивації;

- вивчання працівниками основ психології внутрішньо-організаційного спілкування;

- формування у керівників демократичних підходів до управління персоналом з використанням керівниками підприємств сучасних методів мотивації та застосування керівниками підприємств інноваційних підходів до управління людськими ресурсами та новітніх методів мотивації [27].

Мотиваційне середовище являє собою комплекс заходів, розроблених на конкретному підприємстві, виходячи зі сформованої корпоративної культури, традицій взаємовідносин, удосконалених і спрямованих на підвищення ефективності підприємства. Середовище починає працювати при встановленні на підприємстві високого рівня економічних стимулів, надійної системи економічних і соціальних гарантій, істотного зниження негативного впливу загально соціальних проблем [27]. Надійність системи економічних гарантій забезпечується високим рівнем економічного партнерства, визнанням рівноцінності двох критеріїв – підвищення ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства та зростання добробуту його працівників, встановлення на підприємстві взаємозалежності між цими критеріями. Мотиваційне середовище покликано активізувати весь інструментарій корпоративної культури на двох його рівнях [27].

Як свідчить практика, на підприємстві у випадку, коли працівники є задоволені виконуваною роботою, то вони здійснюватимуть виконання своїх обов'язків позитивно та креативно. І це сприятиме якісному виконанню процесу праці та дотримання трудової дисципліни.

Як свідчить аналіз наукових джерел, то виділяють два типи мотивації – зовнішню та внутрішню [31].

Зовнішня мотивація залежить від взаємодії людини з навколишнім середовищем. Вона заснована на стимулах, покараннях та інших видах стимуляції, які є або прямими, або гальмують поведінку. Зовнішня мотивація під час діяльності викликає збудження, емоційне напруження, а іноді і бажання чинити опір. Емоційне напруження є дезорганізуючою діяльністю, призводить до зниження уваги, ослаблення контролю над помилками, погіршення пам'яті і загального самопочуття [31].

Внутрішня мотивація пов'язана з процесом діяльності і не залежить від зовнішніх обставин, тобто є системою ініціативності і внутрішнього контролю завдань і напруги пошуку, за якими ідуть інтерес та ентузіазм. В основі внутрішньої мотивації лежать фактори, що виходять з внутрішнього почуття

ідентичності їх поведінки, вони залежать не від стимулів, а від власної активності. внутрішня мотивація сприяє одержанню задоволення від навчання, це інтерес, хвилювання, підвищення самооцінки особистості. Вона сприяє більшому успіху та підвищує самооцінку [31].

Для того, щоб ефективно здійснювати управління мотивацією персоналу, то необхідно поєднувати, як зовнішню, так і внутрішню мотивацію кожного окремого працівника. Таке поєднання двох форм мотивації призведе до досягнення стратегічних цілей підприємства та високих показників діяльності.

Основними завданнями розроблення мотиваційної програми має бути усунення труднощів, напруженості, конфліктності, інших проблем підприємства, а також прагнення досягнути максимальної віддачі співробітників в умовах нестабільності, що породжує нові виклики [28].

Реальна мотивація співробітників характеризується високим рівнем цілеспрямованості персоналу. Досягнути такого рівня та утримувати цінних, надійних, мотивованих співробітників набагато легше, якщо останні відчувають, що їх помічають, до їхніх ідей прислуховуються та належно оцінюють. Керівники підприємств, які недостатньо усвідомлюють значимість системи мотивації співробітників зіштовхуються з негативними наслідками: зростає плинність талановитих співробітників, порушується стабільність трудового колективу, знижується продуктивність праці, погіршується соціально-психологічна атмосфера, зростає рівень напруженості у відносинах працівників та керівництва. Щоб вирішити наявні проблеми, керівники повинні прагнути до вдосконалення своїх професійних якостей; формувати організаційну та корпоративну культуру; застосовувати різноманітні методи мотивації; приділяти увагу навчанню співробітників та управління кар'єрою; використовувати повний набір пільг та послуг; підтримувати ефективні канали зв'язку; встановлювати справедливу заробітну плату і, як наслідок, вибудовувати ефективну систему мотивації персоналу [28].

1.2. Методи мотивації персоналу

Діяльність бізнес-організацій здійснюється в умовах жорстокої конкуренції. Для зайняття лідерських позицій на ринку підприємствам необхідно забезпечувати високоефективну мотивацію, застосовуючи різноманітні її методи та врахування індивідуальних особливостей кожного працівника.

Аналіз наукових праць свідчить, що немає єдиного методу мотивації персоналу, але існують принципи розробки власного ефективного методу:

- дієвою буде мотивація, що дозволяє співробітнику відчути себе важливим та потрібним. Таке заохочення викликає повагу і добру заздрість серед колег. Однак, у всьому слід знати міру, в іншому випадку втрата нагород призведе до моральної диверсифікації працівника;

- непередбачені одноразові заохочення працюють успішніше системних (щомісячне нарахування премії за якісну роботу). До системних методів швидко звикають і вважають їх частиною норми;

- похвала діє краще покарання;

- реакція керівництва (позитивна чи негативна) повинна бути негайною. Таким чином, підлеглий відчуває себе значущим: начальнику небайдужі його досягнення або промахи;

- проміжний результат це теж результат. Стимулювання працівників за маленькі успіхи дозволить прискорити досягнення головної мети [39].

Залежно від орієнтації на вплив на ті чи інші потреби, виділяють такі методи мотивації [40]:

- економічні методи, зумовлені економічними стимулами. Вони припускають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, і отримання після їх виконання економічної винагороди за результати роботи. використання економічних методів пов'язане з формуванням плану роботи, контролем за його здійснення, а також

економічним стимулюванням праці, тобто з раціональною системою оплатою праці, що передбачає заохочення за певну кількість і якість праці та застосування санкцій за невідповідну його кількість і недостатню якість;

- організаційно-адміністративні методи, засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, що заснована на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і спирається на можливість примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, контроль. В управлінні владна мотивація відіграє дуже істотну роль: вона передбачає не тільки безумовне дотримання законів і нормативних актів, прийнятих на державному рівні, а й чітке визначення прав і обов'язків керівників і підлеглих, при яких виконання розпорядження керівництва обов'язкове для підлеглих;

- соціально-психологічні методи, застосовувані з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні та інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності. Ця група методів містить різноманітний арсенал способів і прийомів, таких як анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю [40].

Незважаючи на певну класифікацію та різноманітність методів мотивації сучасні підприємства стикаються з певними труднощами в їх використанні. Так, неможливо застосовувати одинакові методи мотивації для усіх працівників, а саме ті, які б відповідали потребам кожного з них.

Матеріальна мотивація відіграє важливе значення в системі методів мотивації підприємства. Хоча заробітна плата встановлює зв'язок між винагородою і перевищенням установленої норми продуктивності праці, проте вона має і свої обмеження: або тимчасові (затримка зарплати), або матеріальні (обмежена розрядом). Тому така нагорода часто не співвідноситься одержувачем із виконаною роботою [22].

Преміювання ж використовується як засіб мотивації на додаток до заробітної плати. Премія виступає основним, найбільш ефективним

стимулюючим виробничу, підприємницьку, торговельну або комерційну діяльність вид додаткової, понад основну заробітної плати, яка виплачується за покращення основних показників колективної та індивідуальної праці працівників, а також кінцевих загальних результатів виробничої, підприємницької або комерційної діяльності [22].

Премія – це систематична або разова грошова виплата, що призначається працівникові за сумлінне, повне й успішне виконання ним своїх обов'язків. Преміювання має на меті посилення стимулюючої функції оплати праці за вирішення завдань, що стоять перед працівником. Соціальна ж функція преміювання реалізується шляхом диференціації розміру премій з урахуванням трудового вкладу кожного працівника, що виходить за рамки звичайного виконання ними своїх посадових обов'язків, оскільки за просто якісне їх виконання він отримує посадовий оклад [22].

Зазвичай премії бувають: виробничі (виплачуються за трудові досягнення працівника. Це додаткова винагорода, яку отримує працівник за бездоганне виконання своїх трудових обов'язків. Ці премії виплачуються за конкретний результат роботи працівника); та невиробничі (не пов'язані з виконанням працівником своєї виробничої функції, тобто виплачуються незалежно від трудових досягнень та, як правило, їх підстава немає якісної оцінки) [22].

Проте використання методів матеріальної мотивації в сьогоднішніх особливих умовах ведення бізнесу не є достатніми. Керівникам підприємств необхідно застосовувати також методи нематеріальної мотивації.

Основними методами нематеріальної мотивації є [39]:

- похвала від керівництва підприємства. Якщо керівник зауважує не лише промахи підлеглих, а й успішно виконану роботу, не скупиться на похвалу, то підлеглі прагнуть і надалі не розчаровувати керівництво;

- створення дружньої, теплої атмосфери в колективі. Відсутність згуртованості у колег негативно впливає на роботу підприємства в цілому, в

той час як дружна команда з легкістю впорається з найскладнішими питаннями;

- створення іміджу підприємства і турбота про нього. Підприємство, яке завоювало популярність на ринку, приваблює не тільки потенційних клієнтів, але і робить престижну роботу в ній;

- організація спільного дозвілля. Робота в команді – це не тільки спільна праця, а й відпочинок. Виїзди на природу, спортивні змагання, спільне відвідування театру, музею здатні згуртувати весь колектив, а кожен співробітник буде дорожити своїм робочим місцем [39].

Враховуючи сучасні реалії, важливим методом нематеріальної мотивації персоналу є забезпечення гнучкого графіку робочого часу. Цей метод сприяє зменшенню втрати робочого часу та проявленню ініціативності та креативності.

Гнучкий графік робочого часу традиційно асоціювався з більшою свободою найманих працівників. Деяким фахівцям не потрібно багато часу для виконання свої завдань, і закінчивши справи вони просто чекають кінця робочого дня. У такому випадку відмінним методом мотивації і є гнучкий графік [34].

Цей метод реалізується наданням працівникові можливості самому визначати початок, закінчення і тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної (тижневої) норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових завдань, збереження нормального ходу робочого процесу. За умови застосування гнучких графіків роботи можливе і пряме стимулювання робочим часом на основі створення й використання банку часу. При цьому час, відпрацьований за певний обліковий період понад установлену норму, не пропадає, а фіксується на особовому рахунку працівника [34].

1.3. Особливості світового досвіду мотивації праці персоналу підприємства

Українським підприємствам формуючи власну систему мотивації необхідно запозичати практику ефективної мотивації світових успішних компаній. Таке впровадження сприятиме вітчизняним підприємствам мати в арсеналі високопродуктивний кадровий ресурс.

Японська модель мотивації праці характеризується випередженням зростання продуктивності праці по відношенню до зростання рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності державою не приймається серйозних заходів з контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки при високому розвитку у всіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни [30].

Система мотивації персоналу Японії є досить гнучкою Вона будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Розмір окладу робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок в залежності від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається оклад як сума виплат за трьома розділами: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, що характеризується категорією і розрядом [30].

Американська модель мотивації праці побудована на всебічному заохоченні підприємницької активності і збагаченні найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціально-культурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту [30].

В основі системи мотивації праці США знаходиться оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені всілякими формами преміювання. Гнучкість системі оплати праці надають періодичні атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, в перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи – раз на півроку або рік [30].

Особливістю мотивації праці у Великобританії є широке поширення партнерських відносин між підприємцями і робітниками. Це виявляється в активній участі персоналу у власності, прибутку і прийнятті рішень на підприємствах. На сьогодні, у Великобританії існує дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку: грошова і акціонерна, що припускає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, передбачається можливість застосування системи зарплати, що повністю залежить від прибутку фірми. На підприємствах Великобританії участь у прибутках вводиться тоді, коли відповідно до індивідуальної або колективної угоди на додаток до встановленої заробітної плати виплачується відповідна частка від прибутку підприємства [30].

Висновки до першого розділу

Працівники є визначальною рушійною силою успішної діяльності будь-якого підприємства. Для реалізації такої успішної діяльності необхідно залучати працівників, які б були дуже зацікавлені та вмотивовані до виконання покладених функціональних обов'язків. Мотивація персоналу є важливим елементом системи управління підприємством.

Враховуючи умови сучасних викликів підприємствам необхідно змінювати парадигму управління, а надто систему мотивації. Використання

традиційних методів мотивації уже недостатньо, необхідно запроваджувати більш сучасні та актуальні. На мотивацію кожного члена колективу мають внутрішні та зовнішні мотиви.

За допомогою ефективних методів мотивації персоналу підприємство зможе уникнути плинності працівників, які є відповідальними, креативними та надійними. Дієва система мотивації персоналу забезпечить зростання продуктивності праці, зміцнить корпоративну культуру, а також посилить конкурентоздатність підприємства.

Преміювання виступає ефективним методом матеріальної мотивації, що має безпосередній вплив на виконання певної праці працівником з особливим інтересом та виплачується за виконання цієї праці за певними рамками. Важливим елементом мотиваційної стратегії підприємства є впровадження методу нематеріальної мотивації, такого як гнучкий графік робочого часу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»

2.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

ТОВ «Чудова Ідея» – це українське підприємство, яке займається торгівлею різних груп товарів. У таблиці 2.1. відобразимо основну інформацію про діяльність товариства.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про діяльність ТОВ «Чудова Ідея»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Чудова Ідея»
Скорочена назва	ТОВ «Чудова Ідея»
Код ЄДРПОУ	43140719
Дата реєстрації	30.07.2018
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид діяльності	Основний: 47.11. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Юридична адреса	м. Львів, вул. Липова Алея 15
Телефон контактний	0633216577

Джерело: складено автором за матеріалами [41]

ТОВ «Чудова Ідея» здійснює продаж понад 2000 видів товарів у форматі самообслуговування. Станом на грудень 2023 року відкрито 15 магазинів на території м. Львова та Львівської області, кожен з яких надає якісний сервіс покупцям (рис. 2.1.)

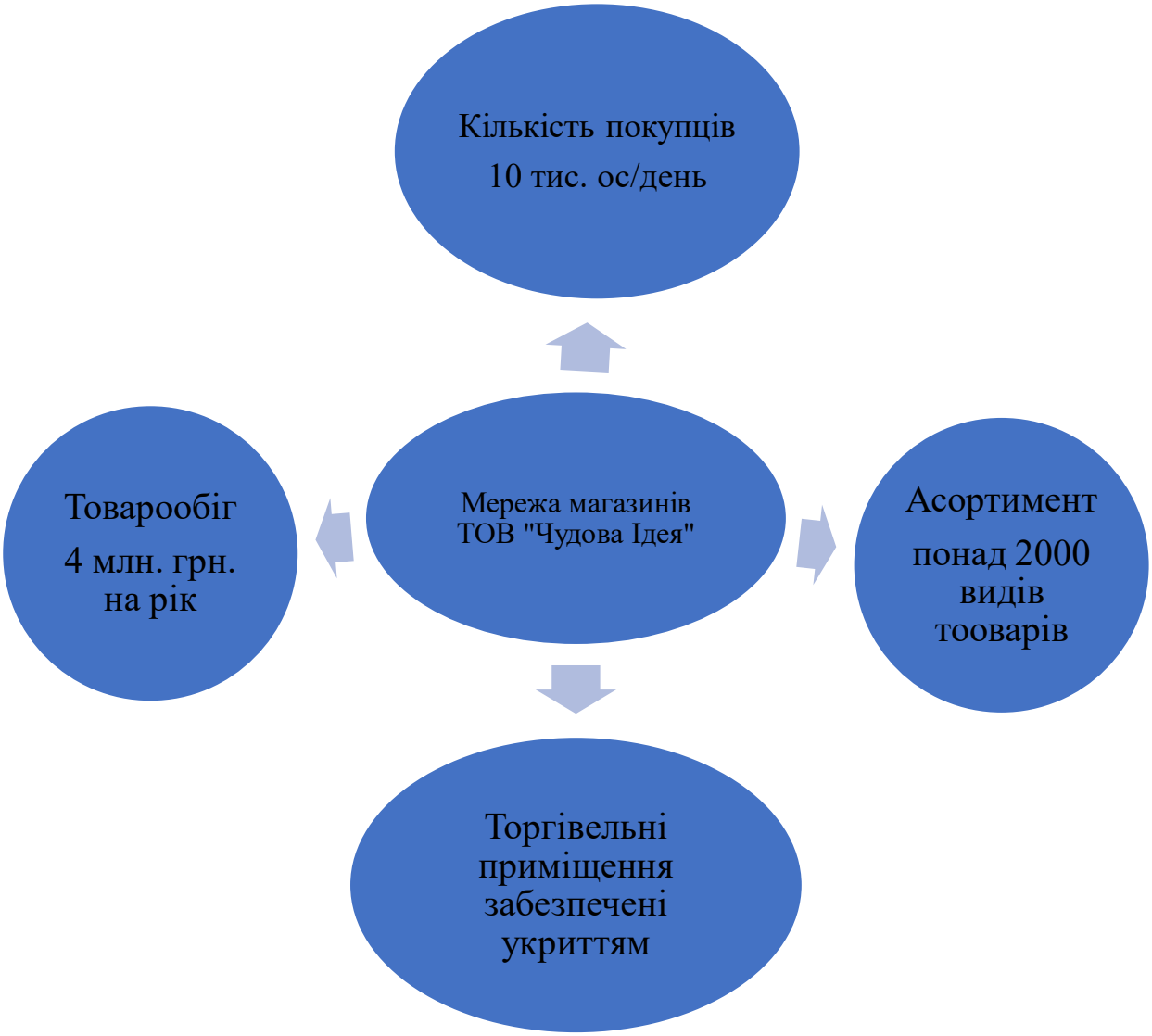


Рис. 2.1. Характеристика магазинів ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

ТОВ «Чудова Ідея» використовує лінійну структуру управління та здійснюючи його дотримується таких принципів:

- висока орієнтація на клієнта;
- узгодженість цілей топ-менеджменту з цілями колективу;
- орієнтація на збільшення прибутків;

- висока соціальна відповідальність;
- ефективна мотиваційна політика;
- системний розвиток персоналу.

Варто зазначити, що клієнти кожного дня приходять за покупками з великим задоволенням, і це пов'язано з тим, що товариство забезпечує їм комфорт та безпеку під час їх здійснення.

Для визначення рівня довіри покупців товариства було здійснено їхнє опитування, де кожен надавав відповідь на запитання: «Як Ви оцінюєте якість товарів придбаних у ТОВ «Чудова Ідея»»? Результати відповідей відображені на рис. 2.2.

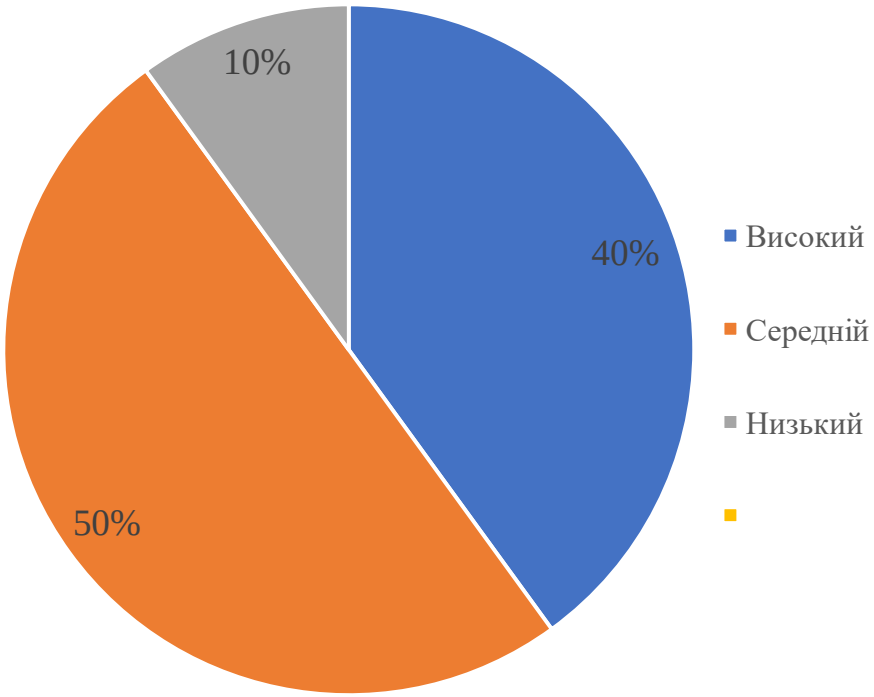


Рис. 2.2. Рівень довіри покупців до товарів придбаних у ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Як бачимо, більша частина респондентів вказали, що мають середній рівень до придбаних товарів – 50%; високий рівень довіри мають 40%; низький рівень – 10%.

Також, ми з'ясували: «Які є фактори, що здійснюють вплив на рішення клієнтів придбати товари у товаристві» ?(рис. 2.3.).

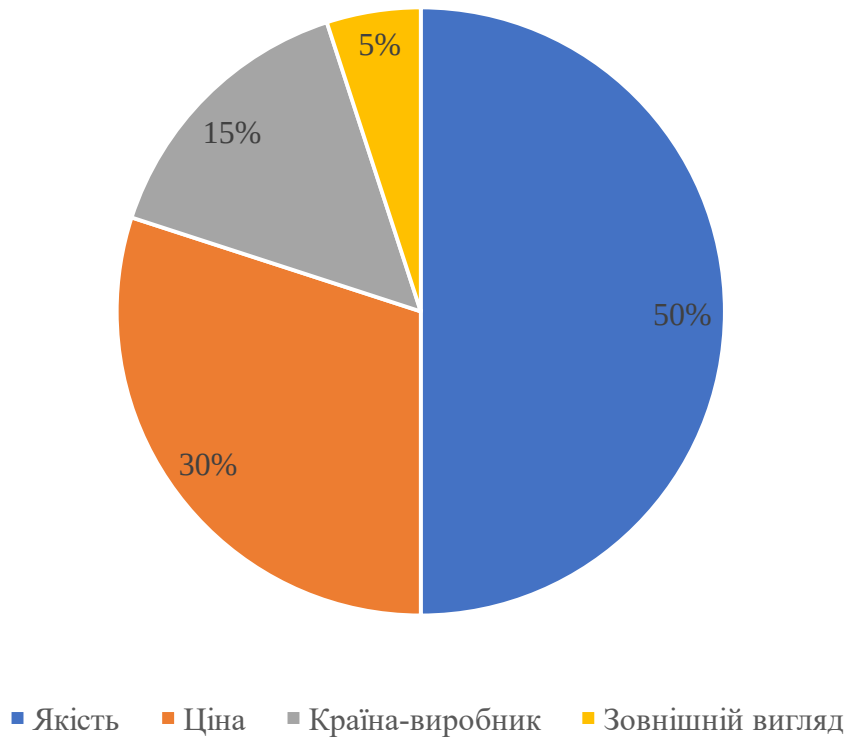


Рис. 2.3. Фактори, що здійснюють вплив на рішення клієнтів придбати товари у ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Спостерігаємо, що 50% опитаних клієнтів вказали, що важливим фактором є якість товарів; 30% – ціна; 15% – країна-виробник; 5% – зовнішній вигляд товарів.

ТОВ «Чудова Ідея» має власний логотип, щоб бренд був більш впізнаваним та асоціювався у покупців тільки х позитивними емоціями (рис. 2.4.).



Рис. 2.4. Логотип ТОВ «Чудова Ідея» [41]

Розглянемо основні показники, що відображають фінансові результати діяльності товариства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ТОВ «Чудова Ідея»

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
Чистий дохід від реалізації товарів, тис. грн.	107522	137896	30374
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	94491	123168	28677
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	14692	15838	1146
Інші доходи, тис. грн.	3	85	82
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	325	457	132

Продовж. табл. 2.2

Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	98	109	11
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	305	465	160

Джерело: складено автором на основі звітності

З даних таблиці бачимо зростання чистого доходу від реалізації товарів у 2023 році на 30374 тис. грн, а це є позитивним фактором діяльності товариства. Товариство здійснює прибуткову діяльність, і про це вказує зростання чистого прибутку у 2023 році на 160 тис. грн.

Розглянемо показники фінансових результатів діяльності товариства у динаміці (рис. 2.5.).

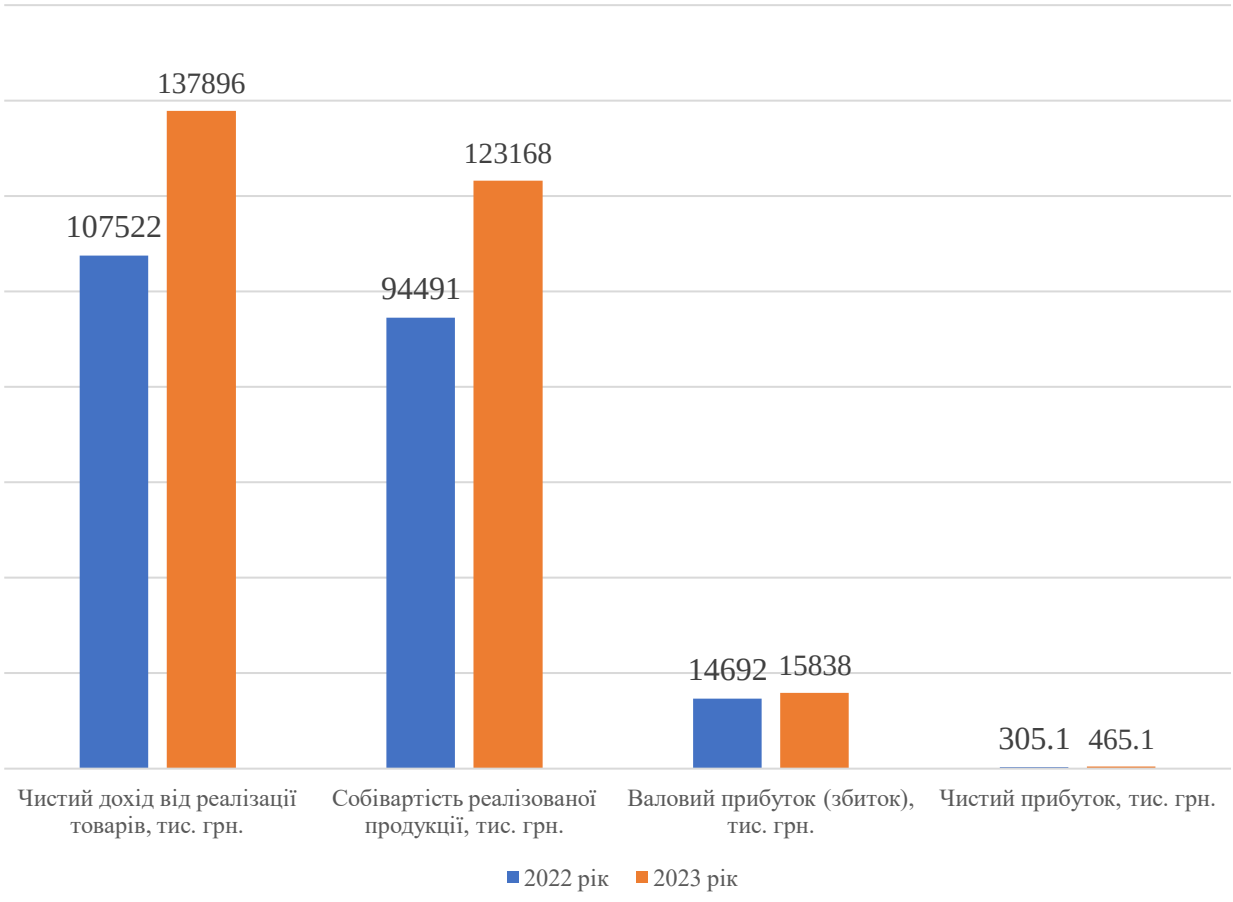


Рис. 2.5. Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Асортимент товарної продукції товариства налічує понад 2000 видів та є досить різноманітним, що забезпечує потреби та смак будь-якого покупця (рис.2.6.)

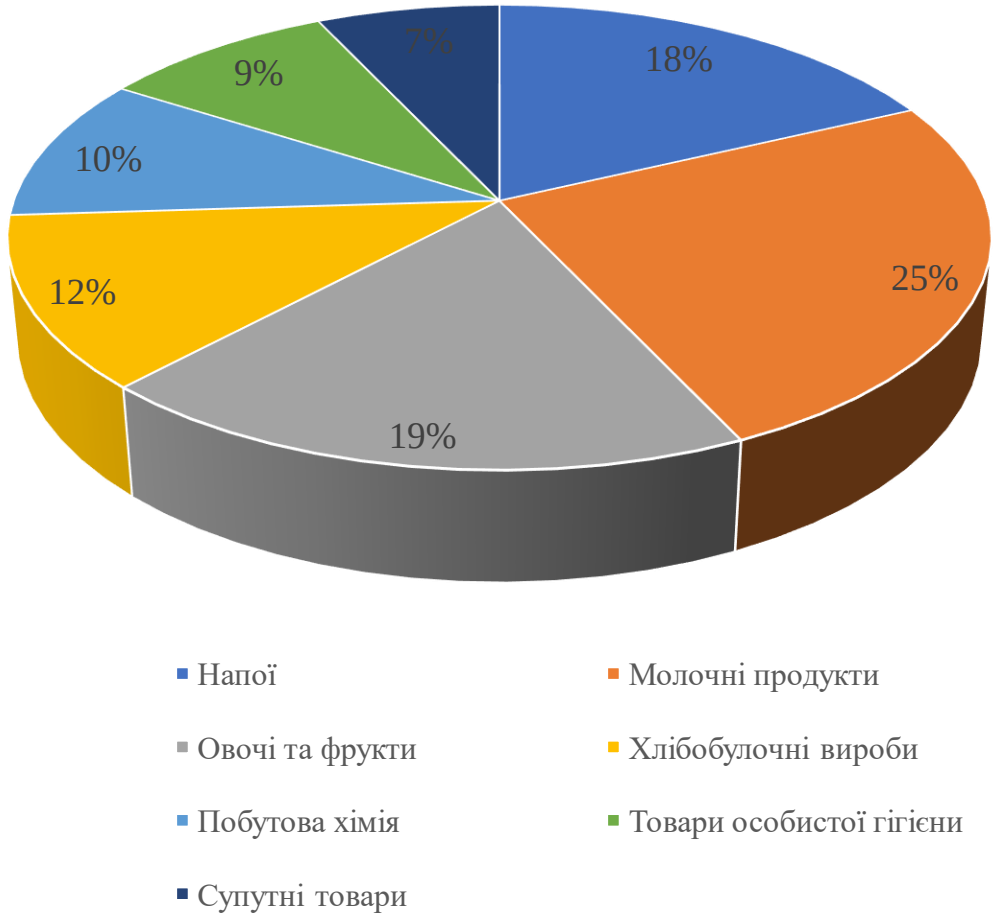


Рис. 2.6. Асортимент товарів за групами ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Молочні продукти, овочі та фрукти, напої складають найбільшу частку в загальному асортименті товарів товариства. Товариство здійснює власну випічку хліба та булочок.

Здійснимо аналіз операційних витрат товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз операційних витрат ТОВ «Чудова Ідея»

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
Матеріальні витрати, тис. грн.	1735	1749	14
Витрати на оплату праці, тис. грн.	88660	99570	10910
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	437	516	79
Амортизація, тис. грн	645	582	-63
Інші операційні витрати, тис. грн.	8453	8715	262

Джерело: складено автором на основі звітності

В загальній структурі витрат товариства складають витрати на оплату праці 89%. Зростання матеріальних витрат вказує про збільшення обсягів виробничої діяльності.

Аналізуючи внутрішнє середовище товариства здійснимо IFAS-аналіз. Цей метод здійснює аналіз сильних та слабких сторін підприємства з урахуванням передбачуваної значущості цих факторів для майбутнього підприємства [20].

Щоб здійснити оцінку внутрішніх факторів та їх вагу в роботі ТОВ «Чудова Ідея» залучили експертів, якими виступили заступник директора, керівник маркетингового відділу та продавець-консультант. Експерт кожному фактору виставляв певні бали (від 1 до 5, де 5 має значний вплив, а 1 немає на роботу товариства). Результати аналізу відображені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

IFAS-аналіз ТОВ «Чудова Ідея»

Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка

Продовж. табл. 2.4

Сильні сторони			
Широкий асортимент товарів	+4	0,04	+0,64
Вдале розташування торгових точок	+4	0,1	+0,4
Власна програма лояльності	03	0,06	+0,18
Розвинутий нетворкінг	+4	0,1	+0,4
Висока клієнтоорієнтованість	+5	0,2	+1
Слабкі сторони			
Відсутність мобільного додатку	-4	0,15	-0,6
Відсутність послуги доставки товарів	-3	0,1	-0,3
Неефективне просування бізнесу в соціальних мережах	-3	0,1	-0,3
Залежність діяльності від платоспроможності населення	-4	0,15	-0,6
Всього		1	0,86

Джерело: складено автором

Дані таблиці вказують, що сильні сторони мають перевагу над слабкими, а це вказує про нормальний внутрішній стан товариства. Основними сильними сторонами товариства є широкий асортимент товарів, вдале розташування торгових точок, власна програма лояльності, розвинутий нетворкінг, висока клієнтоорієнтованість, а слабкими – відсутність мобільного додатку, відсутність послуги доставки товарів, неефективне просування бізнесу в соціальних мережах, залежність діяльності від платоспроможності населення.

Так, як ТОВ «Чудова Ідея» здійснює торгівельну діяльність, то на ринку має надзвичайно велику кількість конкурентів, основними з яких є: ТОВ «Джміль», ТОВ «АТБ», ТОВ «Все як вдома». За допомогою опитування постачальників та покупців було здійснено оцінку основних конкурентів ТОВ «Чудова Ідея» (5 – найкращий рівень, 1 – найгірший) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Чудова Ідея»

Ключові фактори успіху	ТОВ «Чудова Ідея»	ТОВ «Джміль»	ТОВ «АТБ»	ТОВ «Все як вдома»
Цінова політика	4	3	5	3
Асортимент	5	3	5	4
Наявність акцій та знижок	4	4	4	3
Професіоналізм персоналу	4	4	3	3
Бонусні програми	3	5	4	4

Джерело: складено автором

За допомогою методики матриці Ceneral Electric визначимо привабливість галузі товариства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця Ceneral Electric ТОВ «Чудова Ідея»

Показники	Вага	Привабливість
Конкуренція	0,4	3
Частка ринку	0,4	3
Рівень потреби у штучному інтелекті	0,1	4
Вхідні ускладнення	0,1	4
Оцінка привабливості	1	3,9

Джерело: складено автором

Проведені розрахунки свідчать, що ТОВ «Чудова Ідея» має досить високу конкурентоздатність, і щоб закріпити свої позиції необхідно використовувати стратегію розвитку.

На підставі отриманих результатів побудуємо багатокутник конкурентоспроможності товариства (рис. 2.7.).

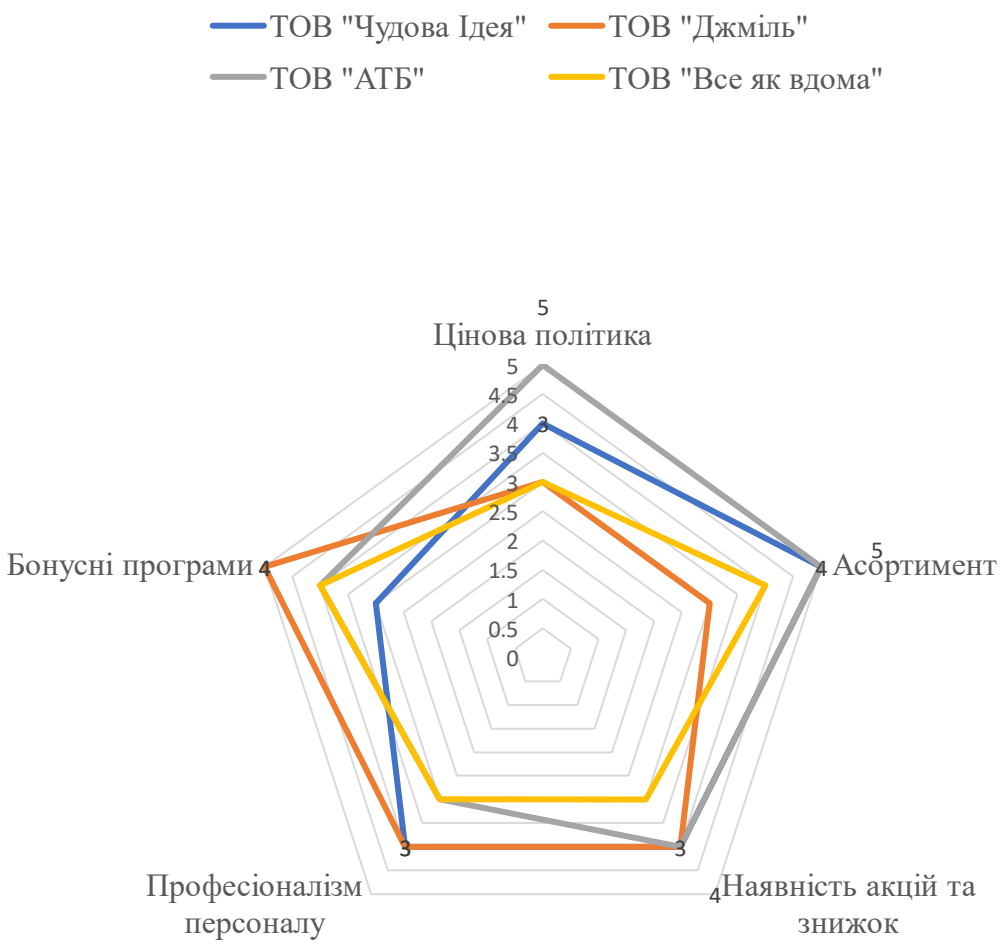


Рис. 2.7. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Як бачимо, ТОВ «АТБ» є основним конкурентом товариства, адже має переваги майже по всім параметрам оцінки.

PEST-аналіз є інструментом, який призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які

впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на підприємство, а також передбачити динаміку впливу цих факторів. Кожен з факторів зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу варто вимірювати за потенційним впливом, термінами, типом та напрямом впливу [8].

Проведемо PEST-аналіз ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

PEST-аналіз ТОВ «Чудова Ідея»

Фактори	Ваговий коефіцієнт	Оцінка впливу
Політичні		
Зміна податкового законодавства	0,095	0,15
Можливість ракетних обстрілів	0,095	1,628
Державне регулювання конкуренції у торговельній сфері	0,095	0,11
Рівень політичної грамотності	0,73	0,05
Економічні		
Рівень попиту	0,11	0,31
Рівень платоспроможності населення	0,11	0,29
Економічна ситуація в Україні	0,08	0,22
Нестабільність валютного курсу	0,09	0,15
Соціальні		
Тренд на здоровий спосіб життя	0,04	0,13
Демографічні зміни	0,027	0,07
Зниження рівня життя	0,02	0,04
Технологічні		
Впровадження нових технологій для реалізації товарів	0,056	0,14

Продовж. табл. 2.7

Поява нових рекламоносіїв	0,05	0,04
Витрати на штучний інтелект	0,056	0,16

Джерело: складено автором

Здійснений PEST-аналіз вказує, що на діяльність товариства важливими є економічні фактори, що є загрозою. Можливість ракетних обстрілів є великою загрозою для функціонування ТОВ «Чудова Ідея», адже в цій ситуації можлива фізична втрата бізнесу. Зміна податкового законодавства може посприяти товариству розширити сфери діяльності та зміцнити конкурентоспроможність.

2.2. Аналіз системи мотивації товариства

Здійснимо аналіз структури персоналу ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз структури персоналу ТОВ «Чудова Ідея»

Показник	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
Чисельність штатних працівників, осіб, в т. ч.:	16	29	13
- керівники	4	8	4
- фахівці	6	15	9
- технічні службовці	2	3	1
- робітники	4	3	-1

Джерело: складено автором

Як бачимо, протягом аналізованого періоду зросла кількість штатних працівників на 13 осіб, що вказує про позитивну динаміку діяльності товариства. Зростала кількість працівників, і по кожній категорії, окрім технічних службовців.

Рівень освіти кожного окремо працівника має високий вплив на ефективну діяльність товариства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз структури персоналу ТОВ «Чудова Ідея» за рівнем освіти

Показник	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
Чисельність штатних працівників, осіб, в т. ч.:	16	29	13
- магістри, спеціалісти, PhD (вища освіта)	6	12	6
- бакалаври (неповна вища освіта)	7	10	3
- інші рівні освіти (середня спеціальна і загальна середня)	3	7	4

Джерело: складено автором

Спостерігаємо, що рівень освіченості товариства у 2023 році складає 83%, що є позитивною ознакою.

Відобразимо на рис. 2.8. частку управлінського та виробничого персоналу в загальній структурі товариства.

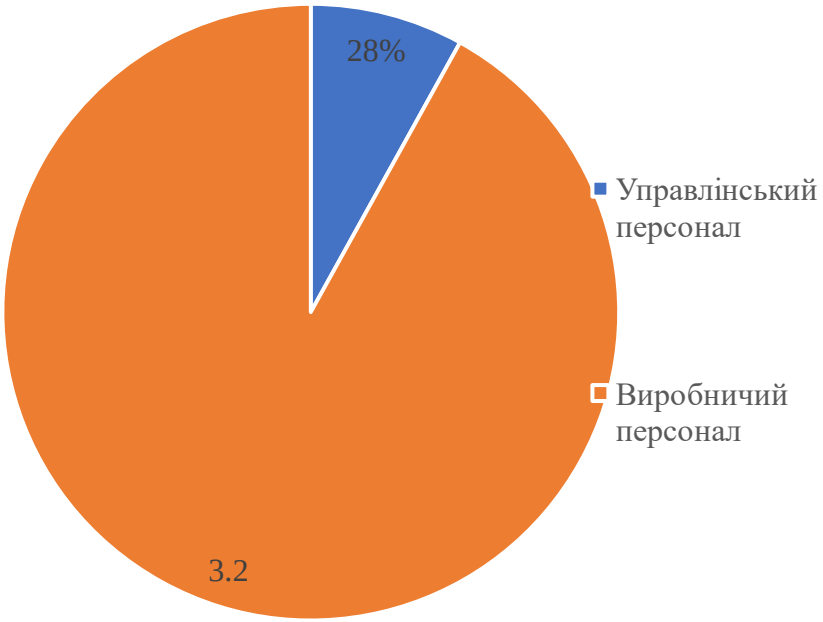


Рис. 2.8. Динаміка управлінського та виробничого персоналу ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

В загальній структурі персоналу товариства частка управлінського персоналу складає 28%, а виробничого 72%.

Важливим елементом в системі управління товариства, що сприяє продуктивній діяльності є аналіз показників підвищення кваліфікації (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз показників підвищення кваліфікації персоналу

ТОВ «Чудова Ідея»

Показник	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
Підвищення кваліфікації, навчання, опанування нових навичок, осіб, в т. ч.:	10	15	5

Продовж. табл. 2.10

- керівники	6	7	1
- фахівці	2	5	3
- технічні службовці	2	3	1
- робітники	-	-	-
Опановано нові навички безпосередньо на підприємстві (робітники), осіб	2	2	0
Проходили стажування за кордоном, осіб	1	3	2

Джерело: складено автором

Дані таблиці вказують, що у 2023 році кількість працівників товариства, які підвищували кваліфікацію зросла на 67%.

Розрахуємо рух персоналу за допомогою визначення наступних коефіцієнтів:

1. Коефіцієнт обороту за прийомом (Коп):

$$Коп = К_п / Ч_ш \qquad (2.1)$$

де:

Кп – кількість прийнятого персоналу;

Чш – чисельність штатних працівників.

$Коп_{2022} = 4/16 = 0,25$

$Коп_{2023} = 13/29 = 0,45$

2. Коефіцієнт обороту зі звільнення (Кзв):

$$Кзв = К_{зв} / Ч_{ш} \quad (2.2)$$

де:

Кзв – кількість звільнених працівників;

Чш – чисельність штатних працівників.

$Коп_{2022} = 6/16 = 0,375$

$Коп_{2023} = 5/29 = 0,172$

Результат отриманих розрахунків відобразимо у таблиці 2. 11.

Таблиця 2.11

Аналіз руху персоналу ТОВ «Чудова Ідея»

Показник	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт обороту за прийомом	0,25	0,45
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,375	0,172
Коефіцієнт загального обороту	0,625	0,622

Джерело: складено автором

Позитивною ознакою системи управління товариства є зменшення коефіцієнту обороту зі звільнення та зростання коефіцієнту обороту за прийомом.

У ТОВ «Чудова Ідея» переважає, в основному, матеріальна мотивація праці працівників, хоча і практикується нематеріальна. Так, у товаристві

присутня політика ґендерної рівності та неприпустима дискримінація працівників за будь-якими ознаками.

Основним інструментом матеріальної мотивації персоналу товариства є заробітна плата, і здійснимо аналіз її розміру у товаристві (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розмір середньої заробітної плати персоналу

ТОВ «Чудова Ідея»

Категорія	2022 рік	2023 рік
Керівники	48500	52600
Фахівці	23500	25000
Технічні службовці	18000	21200
Робітники	12300	13800

Джерело: складено автором

Дані таблиці вказують про зростання розміру середньої заробітної плати працівників товариства, значно перевищує розміри мінімальної заробітної плати (особливо керівників). Така ситуація вказує про те, що товариство зміцнює конкуруючі позиції на ринку та забезпечує працівників високим рівнем платоспроможності.

Також, у товаристві передбачена виплата премій у розмірі 30% від розміру середньої заробітної плати. Премії виплачуються на постійній основі.

У випадку виконання певних функціональних обов'язків за сумісництвом та понаднормової роботи виплачуються матеріальні надбавки та доплати (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Розмір нарахувань до посадового окладу персоналу

ТОВ «Чудова Ідея»

Показники	2022 рік
Надбавки:	
- за виконання особливо важливих завдань	6000
- за складність і напруженість в роботі	5000
- за високу професійну майстерність	4500
Доплати:	
- за суміщення посад	8000
- за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	2000

Джерело: складено автором

Виплата заробітної плати, премій та матеріальних надбавок працівникам ТОВ «Чудова Ідея» здійснюється залежно від результатів їхньої трудової діяльності.

Також у ТОВ «Чудова Ідея» передбачені виплати соціального пакету, і розмір цих виплат є одним для персоналу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Розмір виплат соціального пакету персоналу

ТОВ «Чудова Ідея»

Показники	2022 рік
Медичне обслуговування	4000
Компенсація за мобільний інтернет-трафік	1000
Подарунки на день народження	6500
Допомога членам сім'ї військовослужбовця	10000

Джерело: складено автором

Важливим елементом мотивації праці персоналу ТОВ «Чудова Ідея» є організація праці. Щоб це з'ясувати було здійснено опитування персоналу товариства, де кожен обирав фактори, які є важливими особисто для нього (рис. 2.9.).



Рис. 2.9. Фактори, що мотивують персонал ТОВ «Чудова Ідея» до трудової діяльності

Розроблено автором

Для більшості працівників основним фактором мотивації є матеріальне заохочення – 45%, 32% задоволені умовами праці. Важливим і є такі фактори мотивації як взаємна підтримка та взаємодопомога, нематеріальна мотивація, високий рівень організаційної культури та гнучкий графік роботи.

Щоб визначити стан задоволення працівників щодо об'єктивності матеріальних виплат провели опитування працівників, результати якого відображені на рис. 2.10.

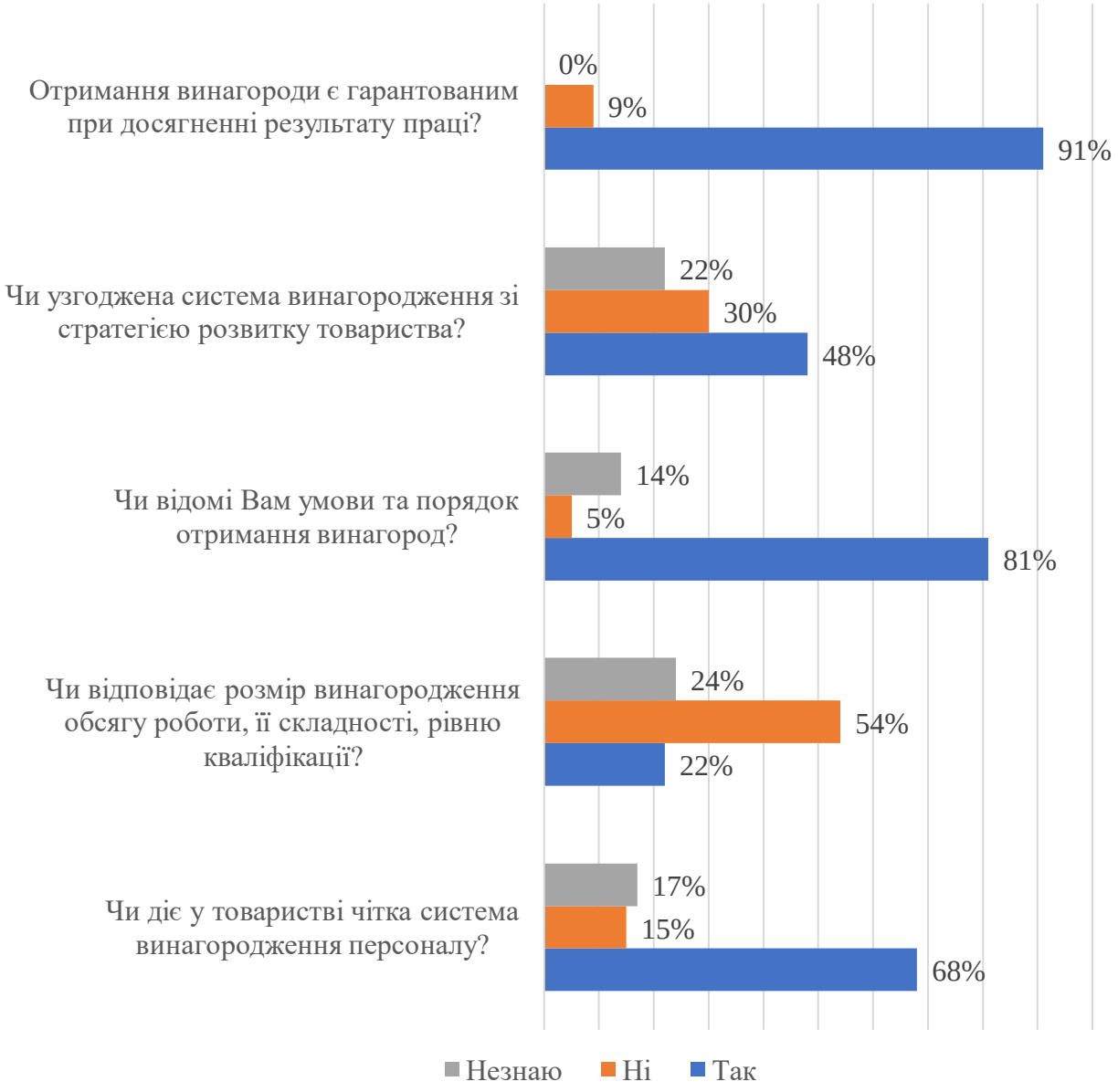


Рис. 2.10. Стан задоволення працівників ТОВ «Чудова Ідея» щодо об'єктивності матеріальних виплат

Розроблено автором

Більша частина персоналу знають, що у товаристві діє чітка система матеріального винагородження. Однак, 54% працівників вважають, що внесок їхньої праці перевищує отриману винагороду. Так, як більша частина опитаних вказали, що знають про порядок та умови отримання винагород, то це вказує про відкриту систему їхнього нарахування.

Методами нематеріальної мотивації у товаристві є похвала, публічне визнання та «командний дух». Протягом року тричі відбуваються корпоративні

святкування з нагоди дня народження товариства, дня працівників торгівлі та Нового року.

ТОВ «Чудова Ідея» використовує штрафи та позбавлення премій, у випадку невиконання працівником свої обов'язків.

Метод аналізу ієрархій – це вибір пріоритетних рішень за допомогою попарний порівнянь [28]. За допомогою методу ієрархій побудуємо багатокутник основних факторів системи мотивації товариства (рис. 2.11.).

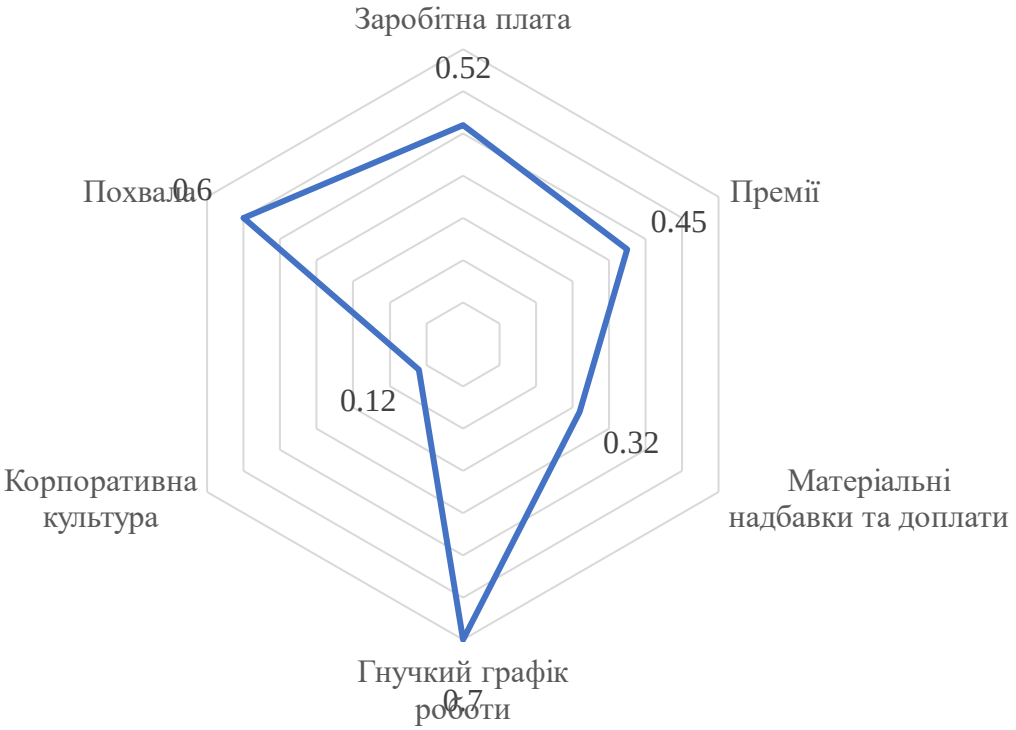


Рис. 2.11. Багатокутник основних факторів системи мотивації ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

В системі мотивації персоналу переважають методи матеріальної мотивації, тому необхідно працювати над їхнім удосконаленням.

2.3. Ґрейдування як інструмент удосконалення матеріальної мотивації товариства

Ґрейдування – це розподіл посад в ієрархічній структурі організації із зазначенням їх відповідної цінності для виробничої діяльності. Іншими словами – це створення ієрархії рангів, універсальної для персоналу підприємства. Головна перевага системи з погляду працівника – прозорість перспектив. Працівник завжди розуміє, що він повинен робити, як і в період якого часу, щоб його заробітна плата підвищилася, тобто система ґрейдів дозволяє працівникам отримати уявлення про можливу зміну рівня доходів при різних кар'єрних переміщеннях [12].

Щоб використати ґрейдування в покращенні системи мотивації товариства необхідно здійснити оцінку персоналу за одним набором критеріїв оцінки (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Критерії оцінки посад персоналу

ТОВ «Чудова Ідея»

Фактор оцінювання	Коефіцієнт вагомості
Кваліфікація	10
Складність роботи	6
Рівень відповідальності	9
Уміння продавати товар	15
Ціна помилки	10
Комунікабельність	8
Вміння виходити з проблемних ситуацій	10
Міра впливу на результат	8

Джерело: складено автором

Кожен ґрейд має внутрішню структуру, яка характеризується такими параметрами: мінімальне значення ґрейда (мінімально можливе значення окладу в ґрейді; ступінь ґрейда (одиниця внутрішнього поділу ґрейда, відповідна встановленому розміру тарифної ставки, окладу співробітника в рамках ґрейда); максимальне значення ґрейда (максимально можливе значення тарифної ставки, окладу в ґрейді); крок ґрейда (відстань між двома найближчими ступенями ґрейда. Крок ґрейда визначається як приріст значення тарифної ставки, окладу в порівнянні з попередньою сходинкою); резервна зона ґрейдів (зона значень заробітних плат, що перевищують максимальне значення ґрейда, використовувана для встановлення розмірів заробітної плати співробітникам у виняткових випадках) [12].

У таблиці 2.16 відобразимо результати сформованих ґрейдів по встановлених рангах в ТОВ «Чудова Ідея».

Таблиця 2.16

Формування ґрейдів по встановлених рангах в ТОВ «Чудова Ідея»

Назва посади	Ранг посад	Ґрейд
Директор	12	5
Заступник директора	11	5
Головний бухгалтер	10	4
Керівник маркетингового відділу	10	4
Офіс-менеджер	9	3
Менеджер з продаж	9	4
Менеджер по роботі з клієнтами	9	3
ІТ-менеджер	9	3
Менеджер з роздрібної торгівлі	9	5
Менеджер з оптової торгівлі	9	5
Супервайзер	8	2

Джерело: складено автором

Застосовуючи ґрейдування, спостерігаємо, що певна категорія працівників розділилися за різними ґрейдами, залежно від професійності та функціональних обов'язків. А це означає, що до цих працівників, зокрема менеджер з продаж та менеджер по роботі з клієнтами не повинна застосовуватись однакова система оплати праці. Таке застосування підходу ґрейдування забезпечує кожному працівнику товариства додаткову мотивацію до підвищення професійного рівня, щоб здійснити просування по ґрейдам, та відповідно збільшити розмір матеріальних виплат.

Застосування до певної категорії посад системи ґрейдингу буде відповідно різна величина посадового окладу (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Величина посадового окладу персоналу ТОВ «Чудова Ідея»
згідно зі ставками ґрейда

Ґрейд	Менеджер з роздрібної торгівлі	Керівник маркетингового відділу
1	9200	12600
2	11500	14000

Джерело: складено автором

Так, як між цими категоріями посад встановлені різні ґрейди, то до них не може бути застосована зрівнювана система оплати праці.

Здійснимо порівняння системи оплати праці посади «Менеджера з продаж», при використанні системи ґрейдування (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Порівняння системи оплати праці посади «Менеджера з продаж»
ТОВ «Чудова Ідея»

	Існуюча система оплати праці	Проєктна пропозиція
Оклад	14000	
Оклад по системі ґрейдів		17500
Місячна премія за методикою ґрейдингу		5000
Сума	14000	22500

Джерело: складено автором

Як бачимо, розмір посадового окладу «Менеджера з продаж» товариства при використанні системи ґрейдування зросте на на 62,2%.

Також, визначимо загальну суму матеріальної винагороди за виконання певного виду діяльності шляхом підсумовування винагороди працівника за певний показник виконання (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Матриця оцінювання результатів діяльності мотивації персоналу ТОВ «Чудова Ідея»

Фінансово-економічні	
Чистий прибуток, %	6,2
Рентабельність %	9,2
Платоспроможність,%	4,7
Ефективність виконання основних бізнес-процесів,%	62,

Джерело: складено автором

Спостерігаємо, що такі пропозиції є досить простими і забезпечують досить продуктивні результати.

Висновки до другого розділу

ТОВ «Чудова Ідея» – це бізнес-організація, що займається реалізацією різних груп товарів, що налічують понад 2000 видів. Товариство здійснює підприємницьку діяльність у понад 15 торгових точках, що зорієнтовані на клієнта, та основним девізом яких є якісний сервіс та задоволення усіх потреб кожного клієнта. Товариство користується великою популярністю серед клієнтів, і основними причинами є якість товарів; ціна; країна-виробник, зовнішній вигляд товарів. ТОВ «Чудова Ідея» використовує лінійну структуру управління.

Товариство здійснює прибуткову діяльність, і про це вказує зростання чистого прибутку та чистого доходу від реалізації товарів. В загальній структурі витрат товариства складають витрати на оплату праці 89%. Зростання матеріальних витрат вказує про збільшення обсягів виробничої діяльності

Система мотивації ТОВ «Чудова Ідея» є ключовим фактором ефективної діяльності працівників та генератором будь-яких успішних перетворень. Встановлено, що товариство використовує як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію.

ВИСНОВКИ

Враховуючи негативні тенденції у здійсненні бізнесової діяльності, спричинені війною в Україні, вітчизняним підприємствам необхідно здійснювати зміни в системі управління, а особливо в системі мотивації працівників. Швидка адаптація до загроз зовнішнього середовища та перегляд методів та інструментів мотивації забезпечить підприємству зростання продуктивності праці, досягати стратегічних цілей, згуртувати колектив, зміцнити ділову репутацію та збільшувати свою конкурентоспроможність. Варто керівникам підприємств враховувати, що в період війни надзвичайно вразливою є психіка людини, тому не достатньо застосовувати традиційні інструменти мотивації, а й потрібно застосовувати такі, що будуть зменшувати тривожність працівника.

Здійснено аналіз закордонних моделей мотивації персоналу, кожна з яких є особливою. Українським підприємствам варто звернути уваги на позитивні елементи кожної з них, врахувати ментальні особливості та впроваджувати у власну практичну діяльність.

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Чудова Ідея» є сучасним торговельним підприємством з надзвичайно широким асортиментом пропонованих товарів, високими стандартами обслуговування та максимально клієнтоорієнтованим.

Встановлено, що війна принесла певні проблеми у діяльність товариства, що не сприяють досягненню поставлених цілей. Важливим елементом в успішній діяльності ТОВ «Чудова Ідея» є персонал. Керівництво турбується про забезпечення фізичної безпеки працівників та їхнього ментального здоров'я. ТОВ «Чудова Ідея» використовує лінійну структуру управління, що зорієнтована на узгодженість цілей топ-менеджменту з цілями колективу; орієнтація на збільшення прибутків; високу соціальну відповідальність; системний розвиток персоналу.

Проведений аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Чудова Ідея» показав, сильні сторони мають перевагу над слабкими, а це вказує про нормальний внутрішній стан товариства. Основними сильними сторонами товариства є широкий асортимент товарів, вдале розташування торгових точок, власна програма лояльності, розвинутий нетворкінг, висока клієнтоорієнтованість, а слабкими – відсутність мобільного додатку, відсутність послуги доставки товарів, неефективне просування бізнесу в соціальних мережах, залежність діяльності від платоспроможності населення.

Встановлено, що ТОВ «Чудова Ідея» має досить високу конкурентоздатність, і для закріплення своїх позицій на ринку необхідно використовувати стратегію розвитку.

Проаналізовано систему мотивації ТОВ «Чудова Ідея», і значну перевагу мають методи матеріальної мотивації персоналу, у вигляді достойного рівня заробітної плати, премій і надбавок. Методами нематеріальної мотивації у товаристві є похвала, публічне визнання та «командний дух».

Запропоновано товариству впровадити систему ґрейдів для вирівнювання системи оплати праці та здійснити оцінку цінності кожної посади згідно внеску в розвиток товариства.

Впровадження системи ґрейдування в системі оплати праці ТОВ «Чудова Ідея» забезпечить йому:

- оптимізацію системи оплати праці;
- визначить цінність діючих посад у стратегічному напрямку товариства;
- реальна оцінка відповідності кожного працівника до займаної посади;
- об'єктивний кар'єрний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС,
2. Бурковська А. І., Гончаренко М. О., Різун В. Р. Управління кадровою політикою сільськогосподарських підприємств в контексті мотивації праці. *Modern Economics*. 2023. № 41(2023). С. 19-23. URL: DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-03.
3. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3914
4. Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Modern Economics*. 2020. № 21(2020). С. 30-36. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-05. URL:http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/7838.
5. Васюта В.Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. №6. URL:http:www.economy.nayka.com.ua.
6. Галайда Т.О., Дяченко Ю.О. Застосування стрес-менеджменту в моделях мотивації праці торговельного персоналу. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. Вип. 6 (74). С. 34-40. URL: DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-30.
7. Галайда Т. О., Горошко Д. В. Грейдування в моделях мотивації праці персоналу торговельних мереж. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 92-97. URL:DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct50-15.
8. Гарастовська А., Пєтухова О. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та

PEST-аналізу. *Економіка та суспільство.* 2023. №57. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56.

9. Гринько Т. В., Гвініашвілі, Т. З., Шинкаренко, А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. №174. С.63–68. URL:https://doi.org/10.32782/2224-62811.
10. Гринчак Н. А. Гейміфікація як засіб підвищення самомотивації персоналу. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції.* Київ, «Інформаційно-аналітичне агенство». 2021. С. 180–182. URL:http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6008
11. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Сер.: Економічні науки. Харків: НТУ «ХПІ».* 2017. №24. С. 26–30. URL:http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/31228.
12. Григорак М.., Трушкіна Н., Чернух Д. Ґрейдування як метод формування системи мотивації персоналу логістичних компаній. URL:https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7(14)-115-129.
13. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету.* 2020. № 1. С. 96-107. URL:http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/13305.
14. Зось–Кіор М.В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. №*1*(3), 143-148. URL:https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-22.
15. Касян С., Савенко Р., Гавриленко О. Взаємодія складових комплексу маркетингових комунікацій компанії у міжнародному цифровому середовищі. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2023.

Випуск 64. С. 127–139. URL:http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.64.0.6411.

16. Кривенко Е. Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. URL:https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.31.
17. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2022. Том 76. № 3. С. 74–80. URL:http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39211.
18. Лобза А., Бикова А., Погорілий О. Аналіз системи винагороди персоналу на підприємстві та шляхи її вдосконалення. *Молодий вчений*. 2021. №1 (89). С. 64-68. URL:https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-14.
19. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *БізнесІнформ*. 2022. № 1. С. 390-397. URL:http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27438.
20. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) [монографія]. К.: ІПК ДСЗУ. 2017. 155 с.
21. Карінцева О. І., Григоренко Є. І. Механізм мотивації персоналу ІТ-компанії в умовах COVID-19. *Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих учених імені професора Балацького О.Ф.*, м. Суми, 4 – 5 грудня 2021 р. / за заг. ред.: Т. А. Васильєвої, І. В. Тютюник. Суми: Сумський державний університет, 2021. С.94–96. URL: URL:https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/89/87423.
22. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементація зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 72–77. URL:https://archer.chnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1340.

23. Левицька І .В., Климчук А.О. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулювання персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики ВНАУ*. 2018. № 4. С. 46–57. URL:http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_/cgiirbis_64.exeINK.
24. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. №15. С. 376–380. URL: URL:https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-yak-faktor-pidvischennya-efektost.
25. Мекшун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2023. №2 (34). С.77–87. URL:https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-77-87.
26. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2020. №2 (58). С.103–111. URL:https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-103-111.
27. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. URL:https://doi.org/10.15802/rtem2022/268780.
28. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023 №2 (02). С.45-48. URL:https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8.
29. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т.1. № 19. С. 329–336. URL:http://hdl.handle.net/123456789/17268.
30. Стрельбіцький П. А., Стрельбіцька О. П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.*

*Економічні наук*и. 2015. Вип. 10. С. 323-333: URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60.

31. Сухомлин О. Формування системи мотивації підвищення цифрової грамотності для навчання протягом життя. *Молодь і ринок*. 2021. №7-8. С. 141-145. URL:http://mir.dspu.edu.ua/article/view/242620.
32. Смолярова М.Л. Мотивація поведінки учасників трудових правовідносин за допомогою правових стимулів. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2020. № 5. С. 104-106. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-5/23
33. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*. 2021. №169. С. 84–91. URL:https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16
34. Турська О., Ірочка М., Бесяда М. Гнучкий режим робочого часу як метод мотивації персоналу. URL:http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/291047.
35. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. «*Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2017. №4(82). С. 98–102. URL:https://doi.org/10.26642/jen-2017-4(82)-98-102.
36. Філіппов В., Дирда А.,Хінєв І. Адаптація системи мотивації персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of Science*. 2022. №16. С. 72–79. URL:https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011
37. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics.* 2021. № 27. 2021. С. 215–220. URL:https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30.
38. Цуканова В. Я., Петренко Ю. В. Групування методів мотивації персоналу. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 9. С. 341–346. URL:http://nbuv.gov.ua/f_2014_9_60.

39. Черниш І.В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87-91. URL: DOI 10.26906/EiR.2021.1(80).2242.
40. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет*. 2014. Том 15. № 3. С. 263-268.
41. YouControl. URL:https://youcontrol.com.ua/dashboard/ (дата звернення: 02.04.2024).