МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЕПІК ОЛЕКСАНДР ОЛЕГОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____О.А. Дороніна
«____» _грудня_ 2022 р.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.В. Таранич, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
канд. екон. наук, доцент
_____
(підпис)

Оцінка: _____ / ____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Епік О.О. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено особливості формування ефективного механізму стимулювання персоналу на прикладі ТОВ «Епіцентр-К». Проведено аналіз основних показників діяльності підприємства, його організаційно-кадровий аудит. Проаналізовано систему стимулювання праці персоналу на ТОВ «Епіцентр К».

Розроблено рекомендації щодо формування сучасних механізмів стимулювання персоналу ТОВ «Епіцентр К», планування реалізації проекту та перелік заходів щодо формування нових механізмів стимулювання персоналу й розраховано оцінку економічної ефективності проекту.

Ключові слова: ефективність, стимулювання персоналу, праця, механізми, «Епіцентр-К», проект.

88 с., 36 табл., 14 рис., 4 дод., 55 джерел

Epik O. Formation of an effective mechanism for staff incentives. Specialty 073 Management, Program «Management of organizations and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (master's) work, the peculiarities of the formation of an effective mechanism for stimulating personnel were investigated using the example of "Epicenter-K" LLC. An analysis of the main indicators of the enterprise's activity, its organizational and personnel audit was carried out. The system of stimulating the work of personnel at "Epicenter K" LLC was analyzed.

Recommendations for the formation of modern personnel incentive mechanisms of "Epicenter K" LLC, project implementation planning and a list of measures for the formation of new personnel incentive mechanisms were developed, and an assessment of the economic efficiency of the project was calculated.

Key words: efficiency, staff stimulation, work, mechanisms, "Epicenter-K", project.

P. 88., Tabl. 36. Fig. 14. Bibliography: 55 items.

ЗМІСТ

ВСТУП……..4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ……...8
1.1 Соціально-психологічні особливості мотивації та стимулювання персоналу в організації…….....8
1.2 Формування системи мотивації і стимулювання персоналу як соціальна технологія…….....17
1.3 Сучасні механізми стимулювання робітників на підприємствах…….25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»…….....36
2.1 Аналіз основних показників діяльності підприємства…….....36
2.2 Організаційно-кадровий аудит ТОВ «Епіцентр К»……...44
2.3 Аналіз системи стимулювання праці персоналу на ТОВ «Епіцентр К»…….51
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОЕКТУ ПО ФОРМУВАННЮ СУЧАСНИХ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»…….57
3.1 Розробка рекомендацій щодо формування сучасних механізмів стимулювання персоналу ТОВ «Епіцентр К»……...58
3.2 Планування реалізації проекту та перелік заходів щодо формування нових механізмів стимулювання персоналу……...64
3.3 Оцінка економічної ефективності проекту……76
ВИСНОВКИ……...82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….....84
ДОДАТКИ……..90

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сучасному етапі розвитку економіки однією з головних проблем більшості розвинених країн світу є проблема в галузі управління персоналом. Не дивлячись на всю різноманітність існуючих підходів до даної проблеми, найдієвішими тенденціями є: формалізація бізнес процесів відбору кадрів, розробка критеріїв та показників оцінки, науковий підхід до потреб у персоналі, використання ресурсів молодих та талановитих співробітників, розрахунок економічної ефективності заходів кадрової політики.

Підсистема управління персоналом є основою системи управління виробництвом як така, що має центральне значення для ефективної діяльності будь-якого підприємства. Вважається, що керівник витрачає на вирішення кадрових питань до 80% свого робочого дня.

У сучасній системі управління персоналом, мотивація та стимулювання співробітників є найважливішими елементами даної системи. Трудова діяльність персоналу займає чільне місце у роботі організації, тому системі мотивації праці необхідно приділяти особливу увагу. Саме від правильно сформованої системи мотивації та стимулювання праці персоналу залежить ефективне функціонування та подальший розвиток підприємства, а також його рентабельність. Створення та впровадження ефективних механізмів стимулювання робітників дозволить підвищити рівень продуктивності праці та якості роботи, надає співробітникам відчуття значущості для компанії.

Значення ефективного стимулювання з часом і по мірі розвитку суспільства лише посилюватиметься, що породжує потребу комплексного підходу до системи організації стимулювання праці.

Для мотивації співробітників в організаціях сьогодні застосовують як матеріальні, і нематеріальні методи винагороди за виконану роботу. Велика різноманітність методів мотивації дозволяє застосовувати їх в управлінні людськими ресурсами практично у будь-якій галузі. Головним завданням мотивації є спонукання співробітників працювати краще, більше, якісніше, тобто

знайти правильний підхід до ефективного управління працівником. Систему мотивації простіше будувати, підібравши до працівника відповідний стимул.

Українські та зарубіжні вчені комплексно розглядають теоретичні та практичні питання при аналізі забезпечення ефективності діяльності підприємств та вдосконалення господарського механізму стимулювання персоналу, де особливий інтерес до досліджень з цього приводу викликають праці таких вчених-економістів: П. Друкер, М. Майєр, В. Петіт, В.А. Андрейчук, С.В. Войтко, О.А. Гавриш, В.Г. Герасимчук, А.В. Дейнеко, А.І. Ільїна, В.В. Ковальов, Г.О. Швиданенко, Л.С. Захаркіна, Р.А. Кушваха, Р.В. Андрійчук, Р. Беннет, П.Ю. Буряк, О.Г. Гупало, О.О. Воронін, Ф.В. Зінов'єв, Н.В. Савенко, О.М. Савицька, С.Н. Немирович та ін.

Метою роботи є формування ефективного механізму стимулювання персоналу на прикладі ТОВ «Епіцентр-К».

Відповідно до поставленої мети передбачається вирішення **завдань:**

- дослідити соціально-психологічні особливості мотивації та стимулювання персоналу в організації;
- розглянути формування системи мотивації і стимулювання персоналу як соціальну технологію;
- проаналізувати сучасні механізми стимулювання робітників на підприємствах;
- провести аналіз основних показників діяльності підприємства;
- провести організаційно-кадровий аудит ТОВ «Епіцентр К»;
- провести аналіз системи стимулювання праці персоналу на ТОВ «Епіцентр К»;
- розробити рекомендації щодо формування сучасних механізмів стимулювання персоналу ТОВ «Епіцентр К»;
- провести планування проекту та перелічити заходи щодо формування нових механізмів стимулювання персоналу;
- оцінити економічну ефективність проекту.

Об'єктом дослідження є процес формування ефективного механізму стимулювання ТОВ «Епіцентр-К».

Предметом дослідження є система стимулювання працівників ТОВ «Епіцентр-К».

Методи дослідження. У роботі були використані такі методи: аналіз літератури, логічний аналіз, метод обробки та узагальнення даних, порівняльний аналіз, графічний метод, метод побудови аналітичних таблиць та інші методи.

При написанні роботи було використано спеціальну література, довідкові джерела, такі як річні звіти, періодична література та інші наукові джерела.

Теоретична значущість одержаних результатів дослідження полягає у доповненні та розвитку методичних підходів до формування системи стимулювання персоналу на підприємстві.

Практична значимість даної роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані у ТОВ «Епіцентр-К» для підвищення ефективності праці працівників та підвищення рівня задоволеності працівників роботою саме на цьому підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідались на XXII Міжнародній науковій практичній конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання», яка проходила 2 грудня 2022 р. на базі Донецького національного університету імені Василя Стуса. За результатами дослідження опубліковано тези на тему: «Мотивація персоналу під час війни».

Положення, що виносяться на захист:

- теоретичний аналіз формування та розвитку систем стимулювання працівників спрямований на гуманізацію соціально-трудових відносин;

- дослідження системи стимулювання праці персоналу на ТОВ «Епіцентр-К»;

- проект по формуванню сучасних механізмів стимулювання персоналу на ТОВ «Епіцентр-К».

Наукова новизна дослідження полягає в аналізі способів та методів формування системи стимулювання персоналу на підприємстві.

Структура роботи зумовлена цілями та завданнями дослідження та складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Соціально-психологічні особливості мотивації та стимулювання персоналу в організації

Ефективне управління неможливе без правильного розуміння мотивів та потреб людини, тобто грамотного раціонального використання однієї з основних соціальних технологій управління системи мотивації та стимулювання. Мотивація – це один із основних елементів діяльності керівника і вона складніша тим, що спрямована на персонал підприємства, тобто на живих людей.

У нашій країні поняття мотивації праці в економічному сенсі виникло порівняно нещодавно у зв'язку з демократизацією виробництва. Раніше воно використовувалося, в основному, у промисловій економічній соціології, педагогіці, психології. Це пояснювалося низкою причин. По-перше, економічні науки не прагнули проаналізувати взаємозв'язок своїх предметів із названими науками, і, по-друге, у суто економічному сенсі донедавна поняття «мотивація» замінювалося поняттям «стимулювання». Таке розуміння мотиваційного процесу призводило до орієнтації на короткострокові економічні цілі, досягнення миттєвого прибутку. Це руйнівно діяло на потреби та мотивацію працівників, не викликало зацікавленості у власному розвитку, самовдосконаленні, адже саме така система сьогодні найважливіший резерв підвищення ефективності виробництва [4, с. 48].

Оскільки проблематика трудової мотивації – це широко вивчена галузь знання як у вітчизняній, так і у світовій науці, тому різні дослідники ґрунтується на різних підходах і концепціях.

Дослідження розвитку теоретичних уявлень про зміст та регулювання мотиваційних процесів у сфері праці дозволяє визначити, що в міру соціально-економічного розвитку суспільства змінювалося напрям вектора мотиваційних впливів. Від початкової орієнтації суворо підвищення продуктивність праці,

тобто стимулювання фізичної активності, мотивація поступово стала орієнтуватися на підвищення якості праці та стимулювання творчої активності, ініціативи і закріплення працівників для підприємства.

Імперативом часу сьогодні є вдосконалення нинішніх методів регулювання заробітної плати за допомогою системи соціального партнерства на зразок Франції, Німеччини чи Японії. Це лише перший крок, який стверджує загальні напрями регулювання, орієнтуючись на складні, продумані системи диференційованого матеріального стимулювання праці, які мають з урахуванням українських особливостей бути створені на підприємствах надалі.

Сучасні теорії мотивації, засновані на результатах психологічних досліджень, доводять, що справжні причини, що спонукають людину віддавати роботі всі сили, надзвичайно складні та різноманітні. Вважається, що дія людини визначається її потребами. З іншого боку, доводиться виходити з того, що поведінка людини є також функцією її сприйняття та очікувань [22, с. 85].

Вирішити проблему в Україні намагаються на основі перетворення кожного працівника на власника своєї робочої сили. Це не тільки не суперечить процесу формування соціально орієнтованої ринкової економіки, а й є одним із її основних елементів. Лише використовуючи дієву систему стимулювання можна забезпечити зацікавленість кожного працівника у максимальному використанні свого творчого потенціалу на користь підприємців та всього колективу сучасного підприємства.

При плануванні та організації роботи керівник визначає, що конкретно має виконати очолювана ним організація, хто, як і коли, на його думку, має зробити це. Якщо вибір цих рішень зроблено ефективно, то керівник отримує можливість координувати зусилля багатьох і спільно реалізовувати потенційні можливості групи працівників. Керівники втілюють свої рішення справи, застосовуючи практично основні засади мотивації. Люди, які працюють у сучасних організаціях, зазвичай набагато освіченіші й забезпечені, ніж у минулому, тому мотиви їхньої праці більш складні й важкі для впливу.

Одним із головних завдань будь-якої організації є ефективне використання кадрового потенціалу, підвищення професіоналізму своїх співробітників. У зв'язку з цим вивчення мотиваційної сфери дозволяє виробити і реалізувати певну програму залучення та закріплення в організації високопрофесійних працівників, розробити кадровий потенціал через мотивацію професійної активності, знаходити нові способи та механізм регулювання соціально-трудових відносин.

Мотиваційний механізм є одним із компонентів механізму зацікавленості у досягненні максимальних економічних та соціальних результатів підприємницької діяльності. Поняття мотивації означає всю сукупність чинників, механізмів і процесів, які забезпечують виникнення людей спонукань до досягнення життєво необхідних цілей. Таке прагнення передбачає активність у мінливому середовищі та потребує ситуативної реакції. У процесі ситуативного розвитку мотивації оцінюється можливість та визначається спосіб досягнення необхідного результату. Таким чином, мотиваційний механізм слід розглядати як упорядковану сукупність мотивів досягнення складної мети [7, с. 26].

Розробка мотиваційного механізму управління персоналом потребує вирішення низки завдань:

- необхідність у виявленні факторів, що визначають структуру мотиваційного механізму;
- конкретизація їх сутності в умовах певного соціального середовища, вплив на мотивацію факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- визначення можливості їх мимовільної чи навмисної зміни відповідно до умов розвитку виробничої системи;
- вибір відповідних методів впливу на мотивацію, їх розумне поєднання;
- вибір відповідного комплексу інструментів впливу на трудову поведінку персоналу;
- оцінка ефективності мотивації.

Мотиваційний процес може бути представлений у вигляді етапів (рис. 1.1).

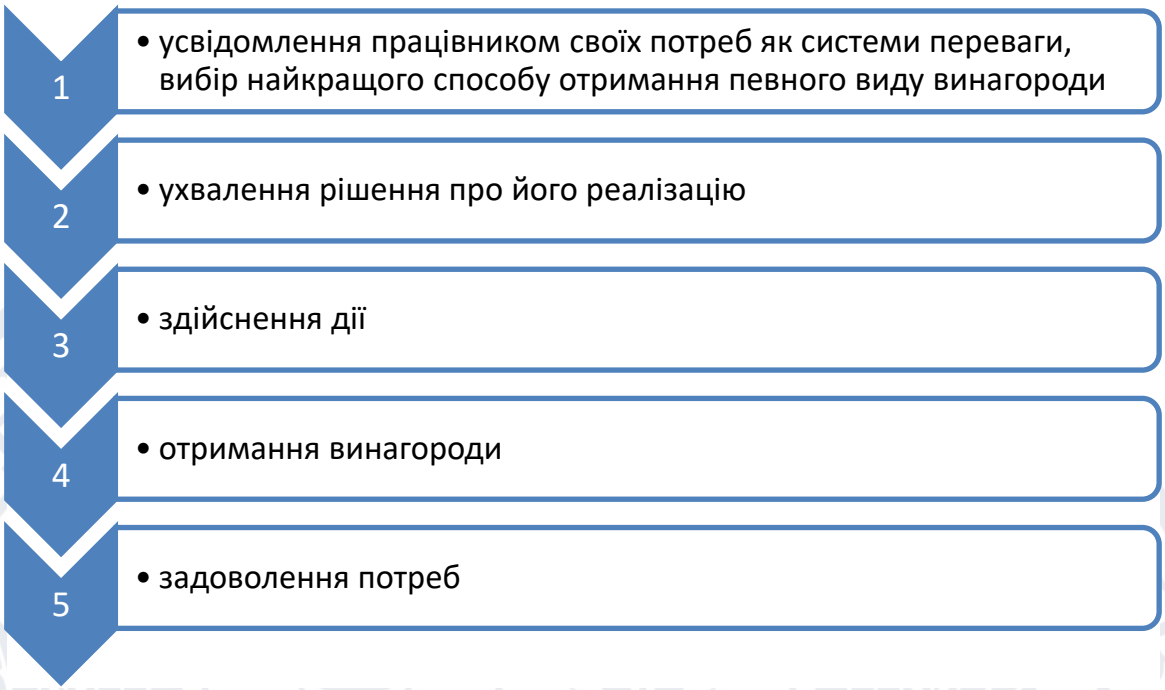


Рисунок 1.1 – Етапи мотиваційного процесу [19, с. 63]

Побудова ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу має будуватися на певних засадах: комплексність; системність; регламентація; спеціалізація; стабільність; цілеспрямована творчість [22, с. 18].

Перший принцип – комплексність. Комплексність передбачає, що необхідний всебічний підхід з урахуванням усіх можливих чинників: організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних та соціологічних. Всі перелічені фактори повинні застосовуватися не окремо, а в сукупності, що дає гарантію отримання хороших результатів. Саме тоді стане реальністю значне підвищення ефективності та якості роботи. Принцип комплексності вже у своїй назві визначає проведення зазначених заходів не стосовно одного чи кількох співробітників, а стосовно всього колективу підприємства. Такий підхід дасть значно більший ефект лише на рівні всього підприємства.

Другий принцип – системність. Якщо принцип комплексності передбачає створення системи стимулювання з урахуванням її чинників, то принципі системності передбачає виявлення та усунення протиріч між чинниками, які

пов'язані між собою. Це дає можливість створення системи стимулювання, яка внутрішньо збалансована за рахунок взаємного узгодження її елементів та здатна ефективно працювати на благо організації.

Прикладом системності може бути система матеріального та морального стимулювання найманих працівників, заснована на результатах контролю якості та оцінки вкладу працівника, тобто існує логічний взаємозв'язок між якістю, ефективністю роботи та подальшою винагородою [2, с. 74].

Третій принцип – регламентація. Регламентація передбачає встановлення певного порядку у вигляді інструкцій, правил, нормативів та контроль за їх виконанням. У цьому важливо розмежувати ті сфери діяльності працівників, які вимагають жорсткого дотримання інструкцій і контролю над виконанням, від тих сфер, у яких працівник може бути вільний у діях й може проявити ініціативу. Крім того, необхідна регламентація і в питанні оцінки кінцевої роботи, тобто мають бути чітко встановлені критерії, за якими оцінюватиметься кінцева робота співробітника. Така регламентація, проте, має виключати творчий підхід, який у свою чергу також має бути врахований у наступній винагороді працівника.

Четвертий принцип – спеціалізація. Спеціалізація - це закріплення за підрозділами підприємства та окремими працівниками певних функцій та робіт відповідно до принципу раціоналізації. Спеціалізація є стимулом до підвищення продуктивності праці, зростання ефективності та поліпшення якості роботи.

П'ятий принцип – стабільність. Стабільність передбачає наявність колективу, що склався, відсутність плинності кадрів, наявність певних завдань і функцій, що стоять перед колективом і порядок їх виконання. Будь-які зміни, що відбуваються у роботі підприємства, повинні відбуватися без порушення нормального виконання функцій того чи іншого підрозділу підприємства чи працівника. Тільки тоді не буде зниження ефективності та якості виконуваної роботи.

Шостий принцип – цілеспрямована творчість. Тут слід зазначити, що система стимулювання для підприємства має сприяти прояву працівниками творчого підходу. Сюди можна віднести створення нових, технологій

виробництва та застосовуваної техніки, пошук нових, ефективніших рішень у сфері організації виробництва та управління. На основі результатів творчої діяльності підприємства в цілому, структурного підрозділу та кожного окремого працівника мають передбачатися заходи матеріального та морального стимулювання. Якщо працівник знає, що пропозиція, висунута ним, принесе йому додаткові матеріальні та моральні вигоди, з'являється бажання творчо мислити [11, с. 63].

Також не треба забувати, щоб розробити і впровадити ефективну систему мотивації, необхідно як мінімум реалізувати три етапи: провести діагностику мотиваційного середовища організації; розробити систему мотивації; використовувати моніторинг при аналізі та коригуванні змін.

Мотиваційне середовище має забезпечувати позитивну оцінку працівником очікуваних наслідків за результати своєї діяльності, якщо ці результати відповідають загальним цілям функціонування та розвитку підприємства. Щоб мати можливість адекватно оцінити ці наслідки, кожен працівник повинен бачити зв'язок між результатом та очікуваними значущими винагородами.

Для цього необхідні такі умови: по-перше, бажані результати мають бути якомога чіткіше зафіксовані. Кожен повинен знати, який результат є для даного підприємства бажаним, і цей результат повинен бути визначений операційно (тобто бути вимірним), щоб працівник був упевнений в однозначності, об'єктивності оцінки досягнутого ним результату за відомими критеріями.

З точки зору мотивації дуже важливо, щоб вимоги до результатів існували не тільки в голові керівника, а були представлені офіційною та доступною інформацією. Заохочуваним результатом може бути також досягнення будь-якого кінцевого результату, саме участь у діяльності у тій чи іншій формі. Тому на підприємстві має бути визначено дуже конкретно, яка участь та які результати заохочуватимуться.

Те саме стосується і очікуваних наслідків. При оцінці працівник повинен бути впевнений, що існує зв'язок між необхідним результатом і очікуваними

наслідками, що цей зв'язок не випадковий. Він повинен знати напевно, що бажану винагороду буде їм обов'язково отримано при досягненні необхідного результату. Ця впевненість здатна стати сильним мотиватором, тому її потрібно спеціальними засобами створювати і закріплювати — внутрішніми нормами, традиціями, офіційно прийнятими системами стимулювання тощо.

Очікувані наслідки продуктивної роботи на користь підприємства оцінюються також працівниками з погляду їхньої корисності.

Насамперед, має існувати зв'язок винагороди з актуальними потребами працівників, включення значних їм мотивів. З цього погляду, створення сприятливого мотиваційного середовища найскладніше, оскільки вимагає знання мотиваційної структури кожного працівника, до якого звернено мотивуючий вплив [17, с. 36].

Останнім чинником, що впливає на оцінку корисності наслідків, є зміст роботи. Приваблива робота (творча, цікава, що дозволяє проявити себе) дає почуття задоволеності і, більше, сама собою може бути дієвим стимулом, включаючи вищі мотиви — самореалізацію і саморозвиток. Непривабливість змісту (монотонність, недостатня чи надмірна складність, просто нецікавість) відразу підвищує значущість очікуваних наслідків. Чим менш привабливий зміст, тим значнішою має бути винагорода за роботу. Тут зв'язок обернено пропорційний.

Загальна оцінка корисності зусиль суттєво залежить від оцінки досяжності результату, від того, як сам виконавець (а не керівник, який може вважати, що йому видно) оцінює свої можливості. І складність завдання тут — це не рівень кваліфікаційної складності запропонованої роботи, а те, наскільки сприймає її сам виконавець.

Ступінь складності одержуваного завдання або виконуваної роботи має відповідати у поданні конкретного виконавця його можливостям - кваліфікаційним та психологічним. Занадто легка робота, що не дозволяє реалізувати свій професійний потенціал, так само як і надто важка, яку людина не може зробити якісно, не будуть для неї привабливими.

На оцінку досяжності впливає і те, як сама людина оцінює свої здібності до виконання цієї роботи. Занижена самооцінка, як і завищена, створюють спотворене уявлення про досяжність результату [6, с. 48].

Суб'єктивна оцінка складності роботи у поєднанні з самооцінкою здібностей дає людині можливість принципово оцінити досяжність необхідного результату. Якщо робота йому під силу, людина дивиться, яких зусиль вимагатиме від нього на даний момент досягнення цього результату. Якщо рівень зусиль є прийнятним — це сприяє вмотивованості. Якщо ж потрібні надзусилля, то компенсувати це можуть дуже привабливі, значущі наслідки.

Таким чином, можна виділити комплекс умов, необхідних для створення позитивної мотивації у працівників:

1) очікувані керівником результати мають бути чітко визначені та відомі виконавцю;

2) повинні існувати відомі йому винагороди досягнення цих результатів;

3) ці винагороди мають бути такими, щоб вони були цінними для виконавців;

4) необхідно, щоб у колективі існували такі неформальні норми, які б визначали статус працівника у ньому та ставлення до нього з боку колег залежно від його ставлення до справи;

5.) система контролю повинна забезпечувати об'єктивну оцінку результатів, що досягаються;

6) результати праці кожного працівника мають бути відомі оточуючим.

7) винагороди, що отримуються, повинні відповідати цим результатам і розподілятися справедливо;

8) завдання повинні відповідати індивідуальним здібностям працівників та потрібно, щоб вони не сумнівалися в цьому;

9) виконання завдання має вимагати від виконавців надмірної напруги;

10) необхідно, щоб працівники були впевнені, що є матеріально-технічні, організаційні та інші умови, достатні до виконання завдання.

Відсутність будь-якої з цих умов стає негативним фактором мотиваційного середовища, знижуючи потенційно можливий рівень мотивації.

Загальний механізм формування мотивації до праці полягає в тому, щоб надати людині можливість витягувати зі своєї роботи максимум позитивних емоцій за допомогою задоволення всього набору своїх потреб, перетворивши роботу із заняття з виробництва в заняття з реалізації власних потреб. Завдання керівника в цьому випадку полягає в тому, щоб оцінити стан мотиваційного середовища з точки зору того, наскільки воно сприятливе для формування зацікавленості працівників у продуктивній роботі на користь підприємства та скоригувати його в потрібному напрямку [22, с. 74].

Отже, мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивація – це отримання максимальної віддачі використання трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Мотивація включає внутрішній стан людини, зване потребою, і щось поза нею, що визначається як стимул або завдання. Поведінка людини визначається потребою, яка домінує у час.

На рис. 1.2 представлено структуру системи мотивації персоналу на підприємстві.

І, тим не менш, важливо наголосити, що універсальних мотиваційних підходів в управлінні персоналом не існує. А загальні принципи управління людським чинником породжують різні системи мотивації зі своїми особливостями специфіки підприємств. Разом з тим керівники великих підприємств цілком можуть використовувати наявні мотиваційні схеми управління, які враховують рівень розвитку підприємства. При цьому слід виходити з того, що вони не можуть бути застарілими і потребують постійного вдосконалення, спрямовані на вирішення конкретних завдань, що стоять на певному етапі розвитку підприємства, становлення колективу [4, с. 39].

Рисунок 1.2 – Структура системи мотивації персоналу

Слід як мотивувати персонал, а й своєчасно діагностувати перші ознаки його демотивації, якщо вони з якихось причин мають місце, вміти знайти нові підходи до організації праці, його оплати, стимулювання з урахуванням всього спектра сформованих у колективі соціально-економічних відносин, мотивів поведінки кожного працівника.

1.2 Формування системи мотивації і стимулювання персоналу як соціальна технологія

Формування системи мотивації та стимулювання праці персоналу відбувається в системі управління персоналом підприємства, і є одним з структурних її елементів Також формування даної системи має починатися з правильних моральних установок з боку керівництва, так керівник повинен загалом розуміти та усвідомлювати мотиви та потреби співробітників, для подальшого вибору та застосування методів та технологій з управління мотивацією та стимулювання персоналу.

Мотив сприймається як комплекс завдань, вкладених у здійснення якоїсь діяльності. При формуванні системи мотивації та стимулювання праці персоналу треба враховувати і те, що кожен співробітник має індивідуальні мотиви, що мають різні цінності, що впливають на здійснення певної діяльності. Так, наприклад, для людини, яка має достатній матеріальний заробіток, стимулювання буде більш значуще, ніж зайвий час відпочинку. Для інших людей, які займаються інтелектуальною працею, наприклад, більш значущою буде цікава робота та повага з боку колег, ніж додаткові матеріальні надбавки, які вона могла б отримати, якби займалася трудовою діяльністю, наприклад, у сфері торгівлі та комерції. Тому індивідуальний підхід є важливим моментом, який необхідно враховувати в тому чи іншому підприємстві, при організації системи стимулювання працівників [16, с. 74].

Винагорода – усе те, що становить для працівника цінність чи може бути йому цінним. Винагорода буває внутрішньою та зовнішньою.

Внутрішня винагорода працівника - це психологічний стан працюючої особистості, що визначається почуттями задоволення від роботи, радості творчої праці, усвідомленням значущості своєї діяльності.

Внутрішнє задоволення як результат такої винагороди може наступити в результаті: визнання заслуг працівника та схвалення його діяльності у колективі; усвідомлення своєї причетності до важливої справи; досягнення грандіозної мети; принесення користі суспільству тощо.

Задоволеність працею може переростати у захопленість, відчуття життєвої гармонії. Внутрішня винагорода працівника визначається мотиваційною структурою індивіда, його психологічними особливостями та установками.

Організація здатна проводити внутрішню винагороду працівника за допомогою формування та розвитку організаційної культури підприємства і залучення до неї працівника. Приналежність до сильної культури вже сама по собі є потужним стимулом до зростання продуктивності, бажання діяти в інтересах та на благо своєї організації.

Зовнішню винагороду – усе те, що у рамках системи мотивації може бути запропоновано компанією як стимул до роботи і має цінність для працівника. Це: заробітна плата; грошові виплати; премії; соціальні пільги та знижки тощо.

Ця винагорода покликана компенсувати працівникові витрати його праці у виробничому процесі та отримала назву компенсаційного пакета.

Компенсаційний пакет – система зовнішніх винагород найманому працівникові за результати праці організації.

Говорячи про мотивацію персоналу, необхідно звернутися до питання демотивації чи факторів, що демотивують.

Т. О. Соломадіна зауважує, що нерідко вирішальною причиною звільнення співробітника з компанії або зниження його ефективності роботи є зміна сильної внутрішньої мотивації на внутрішню демотивацію. Найчастіше – з вини організації.

На рис. 1.3 представлено поняття мотивації праці: її зміст та види.

Вважається, що особливістю тієї внутрішньої мотивації, про яку йдеться, є те, що організація практично не здатна вплинути на неї в позитивну для себе сторону, але в негативну - здатна.

Коли співробітник тільки розпочинає нову роботу, найчастіше внутрішня мотивація сильна і це може бути основним фактором, що визначає поведінку на робочому місці. Для багатьох, принаймні для кваліфікованих фахівців, нова робота – це нові завдання, нові перепони, які хочеться подолати, це можливість чогось навчитися. Це стосується не лише молоді. Навіть якщо у співробітника є десятирічний досвід роботи в даній галузі, кожна організація пропонує свій унікальний набір із завдань, колег та клієнтів, з якими треба налагодити стосунки, переваг, які треба навчитися використовувати, та проблем, з якими належить впоратися.

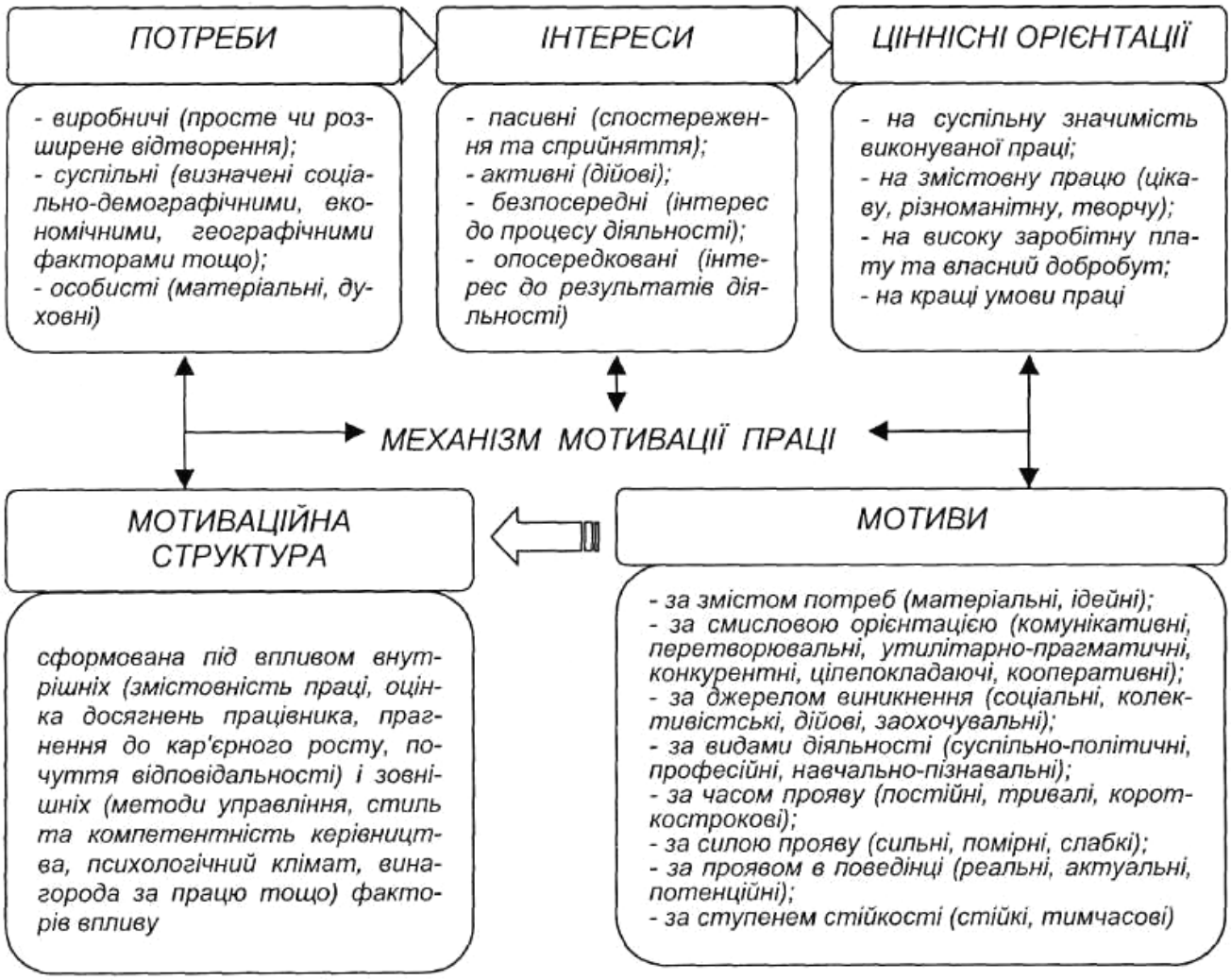


Рисунок 1.3 – Поняття мотивації праці: її зміст та види

Відповідно, в процесі управління мотивацією персоналу в організації перед фахівцем, який займається питаннями мотивації та стимулювання персоналу, стоїть завдання не втратити співробітника, що займає найвигіднішу позицію («повна відповідність»).

Однак якщо не можна вплинути на внутрішню мотивацію працівника чи вплив забезпечується в негативну сторону, роботодавцю необхідно докласти всіх зусиль для мінімізації такого впливу, тобто запобігти чи пом'якшити можливі фактори демотивації.

Факторами демотивації можуть бути порушення негласного контракту, невикористання будь-яких навичок співробітника, які він сам цінує, ігнорування ідей та ініціативи, відсутність почуття причетності до компанії, відсутність

відчуття досягнення, не видно результатів, немає особистого та професійного зростання, відсутність визнання досягнень та результатів сторони керівництва та колег, відсутність змін у статусі співробітника [18, с. 96].

Чинники розташовані у приблизному хронологічному порядку їхньої прояви на новому місці роботи, хоча залежно від ситуації цей порядок може бути й іншим.

Порушення негласного «контракту». При наймі на роботу кандидат і компанія укладають угоду, в якій вільний час, енергія та інтелект обмінюються на певну матеріальну винагороду, потенційні можливості реалізувати свої особисті мотиви та певне «довкілля».

Особисті мотиви можуть бути найрізноманітнішими: від можливості кожен день кудись приходити і спілкуватися з іншими людьми, до можливості активно працювати і бачити результати своєї праці. Найчастіше з боку кандидата гроші в даній угоді не є домінуючим фактором, але в ході інтерв'ю прийнято акцентувати саме на компенсаційний пакет. Рекрутери-професіонали не забувають також постаратися обговорити можливості реалізації внутрішніх мотивів кандидата (наскільки це можливо). А ось реальне «середовище», в яке кандидату належить увійти, обговорюється дуже мало, тому що кандидати боятися ставити запитання, а менеджери з персоналу то зберігають нікому невідомі комерційні таємниці, то розписують роботодавця тільки в рожевому кольорі. У «середовище проживання» може входити безліч факторів, починаючи від зовнішнього вигляду офісу та графіка роботи, до специфіки колективу і завдань, що доручаються співробітнику. У результаті потенційного співробітника формуються серйозно завищені очікування, які розходяться з дійсним станом речей у компанії. Незабаром після початку роботи співробітник виявляє, що навчання формально, перспектив для зростання ніяких, колектив є закритими групками співробітників, які не пускають аутсайдерів. В результаті внутрішня мотивація змінюється демотивацією, від енергійного та повного ентузіазму кандидата не залишається й сліду.

Рекомендації щодо профілактики: давати співробітнику максимум реалістичної інформації в процесі відбору, формувати у нього реалістичні очікування щодо умов роботи в компанії [9, с. 85].

Невикористання будь-яких навичок співробітника, які він сам цінує. Досвідченим керівникам відомо, як небезпечно брати працювати спеціаліста, занадто кваліфікованого для запропонованої йому позиції. Навіть якщо він раптом погодиться на цю роботу сам із якихось особистих причин (наприклад, з фінансових міркувань), через кілька місяців він занудьгує і почне шукати застосування своїх нереалізованих талантів та навичок. І доки він не знайде іншу, більш відповідну своєму профілю роботу, можливо, доведеться терпіти його спроби «підсидіти» не більш кваліфіковане, ніж він, керівництво чи запропонувати свої поради усюди, гордовите ставлення до колег чи відкриту непокору «цим безграмотним». Однак наївно вважати, що існує ідеальний збіг кандидата і вакансії - досвідчені рекрутери знають, що найчастіше найкращий кандидат чогось таки не вміє (або вміє недостатньо), але при цьому має якісь не зазначені в описі вакансії навички. Тому організації практично завжди чогось навчають новоприбулих (в явній чи прихованій формі, тобто «по ходу справи»), не задіявши при цьому специфічні навички співробітника. Необачне відкидання таких навичок згодом може призвести до серйозної демотивації - якщо туди потрапляють навички, якими сам співробітник дорожить.

Ігнорування ідей та ініціативи. Приступаючи до нової роботи, співробітники зазвичай «фонтанують» новими ідеями – від удосконалення методів роботи до перестановки меблів в офісі для найбільш сприятливого враження на клієнта. І найчастіше від цих ідей просто відмахуються – частково від недовіри новачкам, частково – від небажання розлучитися зі звичною робочою рутиною, навіть якщо вона не є ефективною.

Потрібно прислухатися до ідей та пропозицій нового співробітника. Навіть якщо вони не будуть реалізовані у своєму початковому вигляді, з них часто можна почерпнути щось. Слід пояснити співробітнику, чому та чи інша ідея не підходить для реалізації в компанії [16, с. 26].

Відсутність почуття причетності до компанії. Даний демотиватор найактуальніший для співробітників, які працюють поза штатом компанії або для допоміжного персоналу. У таких працівників нерідко складається враження, що для менеджерів компаній вони взагалі є людьми другого ґатунку, які працюють на компанію виключно через гроші. Ось і виходить, що промоутер, який працює за терміновим контрактом, що не почувається частиною компанії, може «пускати мильні бульбашки» під час великого напливу покупців у торговому залі.

Почуття причетності до спільної справи і командний дух є дуже сильним стимулом. Співробітники, жертвуючи своїми особистими інтересами та часом, готові працювати на досягнення цілей компанії. Таких співробітників необхідно залучати до загальнокорпоративних заходів, регулярно інформувати їх про те, що відбувається в компанії. Важливо пам'ятати, що ця проблема може стосуватися не лише позаштатних працівників, а й постійних співробітників, а іноді – і цілих підрозділів.

Відсутність відчуття досягнення, не видно результатів, немає особистого та професійного зростання. У ситуації, коли сама специфіка роботи не дає можливості розвиватися та досягати результатів, рутинна одноманітна робота через певний час нейтралізує внутрішню мотивацію більшості співробітників, навіть тих, що не люблять різноманітності. Час іде, а зміст роботи залишається таким самим, як рік, два, три тому, у завданнях немає виклику. Аналізуючи проведені з компанією роки, співробітник розуміє, що крім справно одержуваної зарплати він не отримав нічого. Особливо болісно переживається відсутність цікавої роботи, що виникає у людей творчих професій [8, с. 74].

В іншому випадку демотивуючою виявляється робота, яка структурована таким чином, що кінцевий результат видно тільки в кінці довгого відрізка часу. Може пройти кілька років до того моменту, коли співробітник побачить свої результати. Не в кожного вистачить терпіння та наполегливості працювати без результатів упродовж такого тривалого терміну. Людина може зійти з дистанції на півдорозі.

Для співробітників «рутинної» сфери необхідно створювати іноді проекти – короткострокові завдання, часто у суміжних зі спеціалізацією співробітника областях. Це розбавить рутину і дозволить їм чогось повчитися. Довгострокові проекти слід розділяти на «відчутні» етапи, наголошувати на досягнутих проміжних результатах, і, звичайно, заохочувати їх.

Відсутність визнання досягнень та результатів співробітника з боку керівництва та колег. Якщо компанії не прийнято помічати своїх досягнень чи виділяти окремих співробітників із загальної маси, то реакція співробітників часто буде негативною [32, с. 85].

Тому слід заохочувати співробітників за добре виконану роботу, можливо, не завжди фінансово, зате завжди - словесним схваленням і підтримкою.

Відсутність змін у статусі працівника. Структурні обмеження - найпоширеніша причина уповільнення та зупинення кар'єрного зростання, точніше, зміни статусу співробітника в організації. Ситуація є типовою для великих компаній з ієрархічною структурою. Наприклад, коли на місце супервайзера претендує до 15 торгових представників, у такій ситуації, зазвичай, навіть видатний співробітник може просидіти на посаді не один рік. Багато багатонаціональних компаній, що виробляють споживчі товари, пропонують дуже гідний компенсаційний пакет і безліч інших можливостей за відсутності можливостей підвищення свого статусу, проте не можуть гарантувати високий рівень мотивації та лояльності їх співробітників. В результаті співробітники йдуть в інші компанії на вищі позиції [13, с. 85].

Не останнім за значимістю демотиватором є суб'єктивізм керівництва після ухвалення рішень про переміщення співробітників.

У цьому випадку доцільно використовувати різні прийоми зміни статусу без зміни посади, наприклад керівництво тимчасовим проектом.

Таким чином, повернути співробітника на позицію «повної відповідності» можливо за допомогою своєчасного визначення факторів демотивації та їхньої «профілактики» або, наскільки можна, повної ліквідації. Це дозволить як

підвищити (чи знижуватися) ефективність праці, і, зрештою, утримати цінних фахівців.

Отже, формування системи мотивації та стимулювання праці персоналу є невід'ємною частиною у процесі управління персоналом сучасного підприємства. Для того, щоб організація найбільш ефективно функціонувала на ринку економіки, керівнику необхідно застосовувати як матеріальні, так і не матеріальні способи мотивації персоналу, тоді колектив працюватиме, більш злагоджено і результативно. Наприкінці слід зазначити, що систему мотивації та стимулювання праці персоналу необхідно вдосконалювати, оскільки сучасне суспільство постійно розвивається, і в нього з'являються нові потреби, як у інтелектуальному, і матеріальному плані [6, с. 74].

1.3 Сучасні механізми стимулювання робітників на підприємствах

Під механізмом стимулювання персоналу мається на увазі – сукупність взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих стимулів, що застосовуються роботодавцем, які активізують діяльність працівника для досягнення поставлених стратегічних цілей та підвищують його задоволеність своєю працею.

Механізм стимулювання повинен враховувати та поєднувати потреби працівника, його здібності та інтереси з цілями роботодавця.

Застосування тих чи інших механізмів стимулювання залежить від поставлених поточних та стратегічних цілей та завдань. Цілі різних підприємств різняться, але, як правило, підприємства ставлять перед собою основну мету стимулювання – домогтися підвищення продуктивності праці, високого ступеня віддачі та задоволеності працівників [5, с. 96].

Для створення механізмів стимулювання можна користуватися певним набором інструментів, що впливають на функціонування механізмів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Інструменти, що впливають на функціонування механізмів стимулювання

Інструмент	Характеристика інструменту
Інформування	Проведення робіт, що підвищують компетентність працівника, усунення погляду на проблему шляхом передачі інформації. Це допомагає досягти можливості направити всі події у потрібне русло
Інструкція	Пояснення працівникам, як найефективніше досягти поставленої мети
Безпосереднє стимулювання	Процес, спрямований на посилення прагнення працівників до досягненню поставленої мети

Джерело: [5, с. 96]

Таким чином, виходячи з набору інструментів, які допомагають створити ефективні механізми стимулювання працівників у сучасних умовах, застосовувані стимули можна поділити на кілька видів.

Економічні – засновані на застосуванні стимулів матеріальної винагороди та компенсації, які покликані підвищити продуктивність праці, направити старання працівників на досягнення поставленої мети. Серед економічних стимулів присутні й негативні заходи: встановлені на підприємстві штрафи чи інші стягнення за неналежне виконання професійних обов'язків чи порушення встановленої трудової дисципліни.

Організаційно-адміністративні - заохочення, покарання, що впливають на поведінку працівників та на їхнє ставлення до своєї діяльності та підприємства. Базуються на кількох факторах, таких як: влада, наявні необмежені повноваження керівної ланки компанії; необхідності підпорядкування встановленому регламенту, статуту; прописані у трудових контрактах зобов'язання дотримуватися наказів керівництва; усвідомлювані працівником зобов'язання дотримуватись субординації; ймовірність примусу до виконання професійної діяльності в силу взятих зобов'язань щодо договору найму [11, с. 46].

Соціально-психологічні - застосування соціальних стимулів, спрямованих на посилення особистої зацікавленості працівника у високих результатах праці. Засновані на впливі на емоційно-вольову сферу психіки людини. Має на увазі

методи впливу на працівника, орієнтовані на його релігійні переконання, моральні фактори, етичні якості, естетичні цінності, сферу інтересів.

Механізми стимулювання робітників служать засобом посилення мотивів, що дозволяють досягти високої продуктивності праці. Матеріальні та нематеріальні стимули є основними елементами, на підставі яких розробляється весь механізм. При використанні матеріальної стимуляції працівник може розраховувати на отримання додаткових виплат за певні досягнення у трудовій діяльності.

Нематеріальні стимули спрямовані на отримання визнання у колективі, закріплення громадського стану, отримання подяки з боку керівництва. Незважаючи на те, що праця оцінюється у не грошовому еквіваленті, а більшість співробітників докладають максимальних зусиль для отримання такого виду заохочення.

В основі механізмів матеріального стимулювання персоналу підприємства закладено безпосередню оплату праці, яка може бути погодинною, відрядною. У систему оплати праці входить комплексна взаємодія принципів, коли враховуються якісні, кількісні характеристики виконаної роботи.

При погодинній оплаті заробіток безпосередньо залежить від кількості відпрацьованих годин, рівня кваліфікації працівника, різновиду умов: тарифної ставки, погодинної оплати чи окладу. При відрядній оплаті розмір виплат залежить від виконаних нормативів встановленого виробітку, показників кількості, обсягу, площ і т.д.

До виплат стимулюючого характеру відносяться: доплати за показниками кількості та якості виконаної роботи; доплати за високу майстерність; доплати за рівень кваліфікації [3, с. 96].

Далі, у табл. 1.2, описані та охарактеризовані регулярні додаткові виплати, які використовуються при формуванні механізмів стимулювання робітників підприємства.

Таблиця 1.2 – Регулярні додаткові виплати

Вид виплати	Характеристика виплати

Надбавки	Носять стимулюючий характер, нараховуються за досягнення відповідного рівня компетентності, освіти, самовдосконалення
Доплати	Носять компенсаційний характер та нараховуються для відшкодування додаткових витрат, завданих дискомфорту за роботу в умовах, що відрізняються від нормальних
Виплати соціальної спрямованості	Нараховуються як певні соціальні пільги, що дозволяють збільшити відданість організації

Джерело: [12, с. 36]

Всі надбавки стимулюючого характеру встановлюються локальними нормативними актами організації, закріплюються в трудових, колективних договорах. У бюджетних організаціях такі виплати встановлені органами державної влади України, Урядом України чи органами місцевого самоврядування [12, с. 36].

Крім цього, існують сучасні системи оплати праці, такі як система грейдів, система MBO, система KPI. Розглянемо основні засади їх побудови.

Почнемо з опису системи грейдів. На сьогоднішній день система грейдів це найкраща та єдино виправдана система нарахування посадових осіб окладів на основі бально-факторного методу та матрично-математичних моделей.

Грейдинг (від англ. Grading) - класифікація, сортування, упорядкування.

Грейдування - це позиціонування посад, тобто розподіл їх у ієрархічній структурі підприємства відповідно до цінності даної позиції підприємства.

Види грейдів.

Перший ступінь складності - система ранжування посад за ступенями складності. Вона не вимагає математичних розрахунків і може бути впроваджена топ-менеджерами компанії після їх попередньої підготовки.

Другий ступінь складності – це система Едварда Хея, яка справді заснована на бально-факторних методах.

Третій і четвертий ступінь складності - це справжні оригінальні системи грейдів. Ці системи засновані не тільки на балально-факторному методі, але й на правильних, складних математичних розрахунках ваги, кроку, на матрицях,

профільно-напрямних таблицях, графіках і найголовніше - на точному і послідовному дотриманні етапів методології.

Ці методи дуже трудомісткі. Їх використання розтягується на період від 6 місяців до одного року та супроводжується великою кількістю документообігу та супровідних рекомендацій. Тому тут без зовнішнього консультанта не обійтись.

Впровадження цієї системи оплати праці робить підприємство конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішньому ринках, оскільки підвищується «прозорість» компанії для інвесторів і, відповідно, зростає капіталізація.

Далі розглянемо систему МПО (управління за цілями/результатами). МВО - це систематичний та організований підхід, що дозволяє менеджменту фокусуватися на досягненні цілей і досягати найкращого результату за допомогою доступних засобів.

Управління за цілями є процес прийняття рішення, куди потрібно рухатися (встановлення цілей), а потім знаходження шляху досягнення цих цілей. Воно потім передбачає кількісний опис кожної мети, оцінки того, чи досягнуто її у контексті стратегічного планування. Управління цілей є подальше ув'язування стратегічного плану з повсякденною роботою компанії. Саме тут відбувається переплетення індивідуальних цілей з цілями груп, цілями підрозділів, з цілями організації.

У цій системі виділяють три основні типи цілей (результатів): KPI (ключові бізнес показники) – основні виробничі показники компанії, підрозділи чи бізнес-процесу. Показники результативності є вимірниками досяжності індивідуальних цілей та цілей компанії. Вибір показників здійснюється відповідно до стратегії організації [5, с. 29].

SMART – завдання – головні завдання поточного періоду, поставлені з урахуванням п'яти критеріїв: конкретності, вимірності, досяжності, релевантності, термінів здобутку. Зазвичай ці завдання конкретизують основні дії співробітника, необхідні для покращення KPI, а також підтримують стратегію підприємства.

Стандарти – прийняті стандарти поведінки у компанії, які підтримують корпоративну культуру. Наприклад, форма одягу, відповідь на вхідний дзвінок, єдина форма листа тощо.

Важливо не лише чітко визначити результат, до якого потрібно прийти, а й зробити прозорим їх досягнення, щоб співробітник у будь-який період часу міг визначити наскільки він справляється із завданням. При цьому планові показники мають бути адекватні ситуації у компанії, тобто. реалізація плану не повинно даватися легко і в той же час досягнення поставленої планки має бути реальним.

При грамотному доборі цілей та формулюванні очікуваних результатів компанія отримує добре збалансовану картину цілей, фінансових та нефінансових показників діяльності.

Ключові показники ефективності системи KPI дозволяють оцінити ефективність виконуваних дій. Їх можна застосовувати як для оцінки роботи всієї компанії, так і для її окремих підрозділів і конкретних працівників. За допомогою системи KPI можна не тільки контролювати та оцінювати ефективність виконуваних дій, а й побудувати ефективну систему оплати праці. Умови роботи показника можливість його виміру.

За допомогою системи KPI можна не тільки контролювати та оцінювати ефективність виконуваних дій, а й побудувати ефективну систему оплати праці. Умова роботи показника - можливість його виміру [30, с. 86].

Матеріальне стимулювання має дуже велике значення при формуванні механізмів стимулювання. Оскільки при підвищенні доходу робітників, зростає рівень життя, і задоволення робітників своєю працею.

Система матеріального стимулювання персоналу найчастіше розробляється з урахуванням чинних норм трудового законодавства. Елементи нематеріальних стимулів мають опрацьовуватися з урахуванням обсягів, якості виконаної роботи.

Розробка механізмів нематеріального стимулювання персоналу проводиться з урахуванням суміжних елементів керування. Високопрофесійні

робітники завжди можуть розраховувати не тільки на подяку, виражену керівництвом компанії, а й на підвищення, якщо проводиться розширення організації або звільнилися вакантні місця, зайняти які можна після додаткового навчання чи підвищення кваліфікації.

Необхідно враховувати, що багато психологічних теорій мотивації і стимулювання побудовані на застосуванні систем нематеріального стимулювання. Однак на сьогоднішній день у сучасних організаціях прийнято використовувати системи матеріального та нематеріального стимулювання, щоб досягти підвищення продуктивності праці та досягти поставлених поточних та стратегічних цілей.

Управлінцям варто враховувати, що механізми стимулювання робітників, потребує ретельного опрацювання з урахуванням основних положень на ринку праці та у сфері світової економіки. Але періодично розроблені методики стимулювання підлягають перегляду. Якщо продуктивність праці знизилася, підвищилася плинність кадрів, найкращі працівники подають заяву на звільнення, то це говорить про те, що вся система перестала працювати [21, с. 45].

А це означає, що діючі на даний момент на підприємстві механізми стимулювання вимагають перегляду та коригування. Не існує певного терміну дії механізмів стимулювання, цей термін залежить від конкретного підприємства та залежить від багатьох факторів. Для того щоб зрозуміти, чи настав час переглянути існуючий на підприємстві механізм стимулювання робітників, необхідно оцінити та проаналізувати наступні показники: задоволеність робітників системою оплати праці; задоволеність робітників якістю виробленої продукції; психологічний клімат усередині колективу; об'єктивність розподілу матеріальних благ; рішення керівництва.

Формування механізмів стимулювання працівників проводиться переважно на етапі розвитку компанія. Якщо організація перейшла на інший етап, необхідно послідовно провести перегляд усіх чинних механізмів. Тільки тоді можна розраховувати на послідовний розвиток та високу продуктивність, отримувати продукцію високої якості, що володіє конкурентоспроможністю.

При формуванні механізмів стимулювання робітників необхідно дотримуватися певних принципів, які описані та охарактеризовані у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Принципи формування механізмів стимулювання працівників

Найменування принципу	Характеристика принципу
Доступність	Кожен чинний механізм стимулювання має бути доступним для всіх робітників. Механізми повинні бути зрозумілими та демократичними.
Відчутність	Існує якийсь поріг дієвості механізму стимулювання, який може різнитися на різних підприємствах. Це потрібно враховувати щодо нижнього порога механізму стимулювання. Більше того, будь-які застосовувані стимули мають бути значущими.
Поступовість	Матеріальні стимули повинні зазнавати постійної корекції в бік підвищення, що необхідно враховувати, проте різко завищена винагорода, не підтверджена згодом, негативно позначиться на мотивації працівника у зв'язку з формуванням очікування підвищеної винагороди та виникнення нової нижнього порога стимулу, який би влаштував робітника.
Справедливість	Механізми стимулювання працівники повинні сприймати як справедливо отриманої винагороди, її чіткий зв'язок із результатом праці – це дуже сильний фактор задоволення робітників. Співробітники повинні бачити, що отримання того або іншого результату трудової діяльності тягне за собою взаємопов'язана винагорода.

Продовження таблиці 1.3

Поєднання моральних та матеріальних стимулів	Дані стимули дуже сильні за своїм впливом, необхідно розумно поєднувати ці види стимулів для формування механізму стимулювання, з урахуванням їхньої цілеспрямованої дії на кожну категорію персоналу

Джерело: [32, с. 66]

Дотримуючись даних основних принципів формування механізмів стимулювання робітників, можна досягти бажаних результатів і досягти цілей, які переслідує організація. Але, варто зазначити, що формування механізмів стимулювання в кожному конкретному випадку має відбуватися з врахуванням специфіки діяльності підприємства, його стратегічних цілей, етапу розвитку, особливостей кадрового складу [20, с. 65].

Насамперед механізми стимулювання повинні формуватися з урахуванням стратегічних цілей, актуальних для цього етапу розвитку підприємства. Відповідно до них повинна бути розроблена і система цілей для кожного підрозділи. Після того, як формування механізмів стимулювання буде завершено, необхідний перманентний контроль та аналіз їх ефективності, що дозволяє своєчасно вносити необхідні коригування.

Формування механізмів стимулювання має на меті визначення ключових показники результативності чи ефективності трудової діяльності працівників. Після того, як вони визначені, залишиться лише вирішити, які стимули будуть використовуватися для матеріальної та нематеріальної мотивації та яке має бути їх співвідношення, щоб їх стимулюючий вплив на персонал був оптимальним.

Багато підприємств та різноманітних організацій вже дійшли висновку про те, що механізми стимулювання та система мотивації не повинні формуватися на тих уявленнях про стимулювання праці, які є у керівництва.

Сучасні підприємства займаються ефективним управлінням механізмами стимулювання робітників з використанням різних управлінських рішень, які враховують як цілі та потреби підприємства, і потреби працівників.

До сучасних механізмів стимулювання робітників можна віднести застосування наступних інструментів [30, с. 65].

Принцип «Кафетерія» - надання можливості працівникові відповідно до його рівня посади, досвіду робіт і заслуг перед Компанією вибрати потрібні йому соціальні пільги. Принцип «Кафетерій» добре застосовується при існуючій грейдовій системі та реалізує індивідуальний соціальний пакет. Даний метод – є способом надання соціальних послуг.

Навчання співробітників сучасним та актуальним на момент навчання технологіям та методам більш ефективного виконання будь-яких робіт, посадових обов'язків, наприклад, навчання «ощадливого виробництва» робітника персоналу підприємства.

Бережливе виробництво (Lean production, Lean manufacturing) – є підхід до управління організацією, спрямований підвищення якості роботи з допомогою скорочення втрат. Цей підхід поширюється на всі аспекти діяльності – від проектування та виробництва, до збуту.

Кайдзен (kaizen) – підхід до управління організацією на основі безперервного покращення якості. У цьому підході працівники регулярно та активно працюють над удосконаленням своєї діяльності.

5S – методологія покращення, що входить до складу підходу Кайдзен. Дозволяє скоротити втрати, пов'язані з поганою організацією робочого місця та ін. При цьому, управління механізмами мотивації та їх формування, даний час здійснюється за допомогою загальних методів та методик менеджменту - адміністративних, економічних, психологічних, соціальних, що дозволяють впливати як на мотиви, так і на стимули, використовувати ті, які будуть ефективні максимально.

Керуючому впливу можуть піддаватися структура механізмів стимулювання, організаційні цінності компанії та основні цінності працівників, порядок функціонування системи.

Важливим інструментом управління стимулювання – інформація. Працівники повинні отримувати необхідний обсяг інформації, щоб мати чітке уявлення про механізми стимулювання та ключові показники ефективної роботи. А керівництво компанії, здійснюючи зворотний зв'язок, має оперативно

отримувати інформацію про мотиваційну структуру робітників, щоб своєчасно ухвалювати управлінські рішення [36, с. 85].

Формування механізмів стимулювання робітників має відбуватися з урахуванням дійсних потреб робітників підприємства.

Велике стимулююче значення мають комфортні умови роботи, публічне визнання трудових заслуг, підтримка та допомога керівництва вирішення особистих проблем.

Можемо відзначити, що стимулювання персоналу – одне з найскладніших напрямів діяльності управлінців, а вміння стимулювати та мотивувати працівників — велике мистецтво. Підприємства, в яких управлінський персонал опанував це мистецтво, займають, як правило, провідні позиції над ринком. Жодна система управління не стане добре функціонувати, якщо не будуть сформульовані ефективні механізми стимулювання, оскільки вони спонукають конкретного співробітника та колектив у цілому до досягнення особистих та загальних цілей.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Аналіз основних показників діяльності підприємства

Історія створення національної компанії почалася з відкриття першого гіпермаркету «Епіцентр К» у Києві 6 грудня 2003 року. З тих пір компанія «Епіцентр К» динамічно розвивається і впевнено розширюється, охоплюючи не тільки обласні центри, а й районні міста [5, с. 62].

На сьогоднішній день національна компанія будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К» налічує 40 гіпермаркетів в містах: Київ (6 торгових точок), Львів (2), Полтава, Одеса (2), Чернівці, Харків (2), Івано-Франківськ, Дніпропетровськ (2), Хмельницький, Миколаїв, Кривий Ріг, Тернопіль, Черкаси, Ужгород, Рівне, Запоріжжя, Луцьк, Вінниця (2), Кіровоград, Мукачево, Кам'янець-Подільський, Чернігів, Стрий, Херсон, Горлівка, Коломия, Дніпродзержинськ.

Унікальне явище на українському ринку - оператор роздрібної торгівлі «Епіцентр К». Вийшовши за межі класичного DIY, завдяки інтеграції в торгові точки нових товарних груп і сервісів, сьогодні рітейлер управляє 40-ма торговими центрами, серед яких і найбільший (56 тис. кв. м) в світі магазин товарів для облаштування будинку. Компанія з національним капіталом за 10 років розвинула дистрибуцію, яка за кількістю торговельних об'єктів та регіонів перевищує присутність найближчих конкурентів по сегменту [7, с. 18].

Присутня на відкритті найбільшого в світі будівельно-господарського гіпермаркету «Епіцентр К» у Києві глава асоціації EDRA Джон Херберт визнав формат компанії «Епіцентр К» унікальним, завдяки поєднанню будівельного напрямку з асортиментом товарів для дому і ведення господарства [7, с. 18].

У 2019 році створено онлайн-магазин Epicentrk.ua, у 2020 в межах проекту запрацював маркетплейс.

Наприкінці 2021 року у Городку (Хмельницька область) компанія відкрила IQ-офіс, який об'єднав інтелектуальні активи групи. У будівництво «Епіцентр» інвестував близько 350 млн грн.

Станом на жовтень 2022 року компанія має 64 діючі торговельні центри «Епіцентр» та 9 гіпермаркетів «Нова лінія» в різних регіонах України. Ще 9 зруйновані внаслідок російської воєнної агресії чи не працюють.

Експерти з будівництва відзначають, що будівництво гіпермаркетів «Епіцентр К» завжди здійснюється за короткі терміни, а також характеризується використанням якісних будівельних матеріалів і сучасних технологій.

Гіпермаркети «Епіцентр К» надають можливість придбати товар для будівництва, ремонту, обробки і оформлення житла в форматі «від і до», а також скористатися супутніми послугами на території всій Україні [7, с. 22].

2 лютого 2021 року в Первомайську Миколаївської області згорів гіпермаркет, вогонь знищив 4000 м² приміщень. Причина пожежі — підпал.

На початку 2021 року в Епіцентру з'явився новий конкурент — шведська IKEA, що зайшла на український ринок, спочатку відкривши інтернет-магазин та збираючись відкрити перший гіпермаркет у київському Blockbuster Mall. В «Епіцентрі» вирішили до цього «підготуватися», розмістивши навпроти ТРЦ банер-пародію на гасло «IKEA. Ідеї для вашого дому», на ньому було написано «Є IDEЯ і є рішення. В Епіцентрі є все!». Компанія почала роздавати безкоштовні брендовані маски, через що на відкритті магазину IKEA були присутні люди в масках із гаслом Епіцентру. Шведська мережа поскаржилася на це адміністрації Blockbuster Mall, після чого роздавати такі маски було заборонено.

У серпні стало відомо, що «Епіцентр» стає якірним орендарем третьої черги Blockbuster Mall, аби відкрити гіпермаркет поруч із першим в Україні IKEA. Він стане першим в історії мережі магазином, що відкрився в ТРЦ, а не в збудованій саме для нього будівлі.

У 2021 році компанія відкрила 13 нових та перебудованих ТЦ «Епіцентр».

Компанія системно розвивається, удосконалює бізнес-процеси і поступово трансформується в мультиформатний центр торгівлі. Унікальність і особливість формату «Епіцентр К» полягає в наданні сервісу високого рівня, величезного асортименту якісного товару, комплексному підході в обслуговуванні, професійній консультації, надання численних, додаткових послуг для максимальної зручності та економії часу клієнтів, а також поєднанні будівельного і господарського напрямків [24, с. 61].

Гіпермаркети «Епіцентр К» розраховані на різні верстви населення, про що свідчить цінова політика – в гіпермаркетах представлені товари різних цінових сегментів - від економного до преміум-позицій.

Більше 200 000 різновидів товарів в кожному з торгових центрів розподілені за такими відділам: «Сад та город»; «Інструменти»; «Електротехніка»; «Вироби з металу»; «Декор»; «Покриття підлоги»; «Сантехніка»; «Вироби з дерева»; «Будівельні матеріали»; «Деко»; «Автотовари»; «Побутова хімія»; «Побутова техніка»; «Зоотовари»; «Епік», «Спорттовари» і «Канцтовари».

Для зручності клієнтів діють додаткові послуги: форматно-розкрійна ділянка, доставка товарів, оверлок килимових покриттів, тонування фарби, тюнінг дверей, кафе, безготівковий розрахунок, виготовлення ключів, послуги банку, дизайнерська 3D-візуалізація кухонь, велика зручна стоянка для автомобілів. Оптовим покупцям пропонуються послуги у відділі комплектації, за допомогою яких здійснюється швидкий підбір будівельних матеріалів, відповідно до списку замовника.

Традиційний принцип роботи компанії - «Виробник-Епіцентр-Споживач» дозволяє уникнути посередників і дає ТОВ «Епіцентр К» можливість гарантовано надавати кращі ціни на ринку. Компанія професійно співпрацює з більше 3,5 тис. постачальниками, які забезпечують гіпермаркети мережі товаром. Широкий асортимент, висока якість товарів, вітчизняного та іноземного виробництва, а також професійна система обслуговування, зумовлюють щорічне збільшення покупців [21, с. 84].

«Епіцентр К» підтримує українського виробника - національні товари складають від 15% до 20% всієї реалізованої продукції. Серед європейських виробників товарів найбільшу частку в компанії займає Польща, Іспанія, Німеччина, Голландія.

Власний автопарк «Епіцентр К» на сьогоднішній день один з найбільших в Україні - налічує 213 фургонів. Наявність власної логістичної структури і транспортно-логістичного відділу в смт Калинівка під Києвом дає можливість використовувати налагоджений механізм з надання логістичних послуг. Це, в свою чергу, дозволяє знизити вартість товару за рахунок зменшення собівартості його доставки, підтримуючи конкурентні ціни на ринку.

ТОВ «Епіцентр К» неодноразово перемагало в національних рейтингах. «Формулою успіху» в самій компанії вважають не тільки постійне прагнення до високих стандартів ведення бізнесу, а й участь в соціальному житті країни.

Пріоритетним напрямком для себе «Епіцентр К» вибрав підтримку спорту в Україні: важка атлетика, футбол, бокс, вільна боротьба, паурліфтінг. В рамках напрямку компанія інвестує в талановиту спортивну молодь [19, с. 31].

«Епіцентр К» - титульний спонсор Національної збірної команди України з футболу. Крім того, компанія «Епіцентр К» також була генеральним партнером чемпіонату Професійної хокейної ліги сезонів 2020-2021 рр.

У розвитку «Епіцентр К» важливу роль відіграє його команда - професіонали серед топів і кваліфіковані менеджери. В цілому колектив компанії «Епіцентр К» складається з 25 000 співробітників. На сьогоднішній день «Епіцентр К» займає лідируючу позицію на ринку України і має високий ступінь довіри споживачів.

Аналіз результативності фінансово-господарської діяльності і фінансового стану підприємства розпочнемо з аналізу коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства (табл. 2.1).

Як видно з табл. 2.1 частка власне капіталу ТОВ «Епіцентр К» в 2019 році була близько 1%, в 2020 році - 1%, за 2021 збільшилася до 3%. Чим вище

коефіцієнт фінансового важеля, тим більше залежність підприємства від позикових коштів.

Таблиця 2.1 – Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К», на кінець року

Найменування коефіцієнта	2019	2020	2021
Коефіцієнт фінансової автономії	0,01	0,01	0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	0,99	0,99	0,97
Фінансовий важіль	69,12	112,11	34,81

Джерело: складено автором на основі додатку А

Допустимий рівень визначається умовами роботи підприємства, в першу чергу, швидкістю обороту оборотних коштів. В цілому можна зробити висновок про те, що в період з 2019 по 2021 рік підприємство знаходилося в несприятливому стані, зараз ситуація покращилася.

Показники ділової активності (оборотності) характеризують активність виробничо-збутової діяльності підприємства, і аналізуються за допомогою ряду коефіцієнтів [40, с. 96].

Коефіцієнти і періоди оборотності активів, кредиторської та дебіторської заборгованості для ТОВ «Епіцентр К» представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники оборотності ТОВ «Епіцентр К»

Найменування показника	2019	2020	2021
Коефіцієнт оборотності активів	18,83	124,80	203,16
Період оборотності активів, дні	19,38	2,92	1,80
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,15	4,19	3,58
Період оборотності дебіторської заборгованості, дні	317,39	87,11	101,95
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,61	0,46	0,41
Період оборотності кредиторської заборгованості, дні	598,36	793,47	890,24

Джерело: складено автором на основі додатку А

Значення аналізу оборотності полягає в тому, що він дозволяє побачити картину фінансового стану підприємства в динаміці. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних фінансових коефіцієнтів

оборотності. Аналіз ділової активності дозволяє виявити, наскільки ефективно підприємство використовує свої кошти.

Як видно з табл. 2.2, період оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Епіцентр К» менше періоду оборотності кредиторської заборгованості у всіх розглянутих періодах, а це значить, що підприємство розраховується за своїми зобов'язаннями повільніше, ніж дебітори для підприємства.

Для оцінки платоспроможності підприємства використовуються показники ліквідності, що розрізняються по набору ліквідних активів, що розглядаються в якості покриття короткострокових зобов'язань. Ліквідність підприємства визначається за допомогою ряду фінансових коефіцієнтів, що розрізняються набором ліквідних коштів, що розглядаються в якості покриття короткострокових зобов'язань. Коефіцієнти ліквідності підприємства наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Епіцентр К»

Найменування показника	Норма	2019	2020	2021	Відхилення 2019/2020 (+/-)	Відхилення 2019/2021 (+/-)
Коефіцієнт загальної ліквідності	1 - 3	1,01	0,98	0,97	-0,03	0,03
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7 - 1	0,88	0,63	0,90	-0,25	0,27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 - 0,25	0,09	0,04	0,18	-0,05	0,14
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	Більше 0,1	0,01	0,01	0,02	0,00	0,01

Джерело: складено автором на основі додатку А

Як видно з табл. 2.3 коефіцієнти ліквідності ТОВ «Епіцентр К», крім абсолютної ліквідності, близькі до нормативних значенням. Здатність підприємства розраховуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями

прийнято називати поточною платоспроможністю. На поточну платоспроможність підприємства безпосередній вплив надає ліквідність її оборотних активів. Оцінка складу і якості оборотних активів з точки зору їх ліквідності отримала назву аналіз ліквідності [30, с. 74].

Проаналізуємо динаміку та структуру доходів і витрат ТОВ «Епіцентр-К» у табл. 2.4, табл. 2.5.

Таблиця 2.4 – Динаміка виручки ТОВ «Епіцентр-К», тис. грн.

Стаття	2019	2020	Відхилення 2019/2020	
			+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43979194	50382425	6403231	87,3
Інші операційні доходи	530835	737243	206408	72
Інші фінансові доходи	3851	211555	207704	1,8
Інші доходи	354733	554085	199352	64
Всього доходів	44868613	51885308	7016695	86,5

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

З табл. 2.4 можна зробити висновок, що операційний дохід ТОВ «Епіцентр К» у 2020 році зріс на 7,01 млрд. грн. порівняно з 2019 роком, збільшившись на 86,5%. Така динаміка виручки в основному зумовлена збільшенням чистого доходу від реалізації на 6,4 млрд. грн. (87,3%).

Таблиця 2.5 – Динаміка собівартості ТОВ «Епіцентр-К», тис. грн.

Стаття	2019	2020	Відхилення 2019/2020	
			+/-	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30814751	35593670	4778919	86,6
Адміністративні витрати	751814	872759	120945	86,1
Витрати на збут	7985945	8648047	662102	92,3
Інші операційні витрати	254271	920408	666137	362
Фінансові витрати	250094	295646	45552	84,6
Інші витрати	363438	1438592	1075154	25,3
Всього витрат	40420313	47769122	7348809	84,6

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

З табл. 2.5 можна зробити висновок, що загальні витрати підприємства в 2020 році збільшилась на 7,35 млрд. грн. порівняно з 2019 роком, така динаміка витрат зумовлена збільшенням собівартості реалізованої продукції на 4,77 млрд.

грн. (86,6%), оскільки собівартість реалізованої продукції є найбільшою статтею витрат компанії.

Крім того, вони мають тенденцію до збільшення, яка пов'язана з тим, що підприємство стабільно знижує свої короткострокові зобов'язання, при тому збільшуючи грошові кошти. Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Епіцентр К» ліквідне, тобто здатне розплачуватися за своїми боргами в короткостроковий період.

Зростання загальної суми зобов’язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Таблиця 2.6 – Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Епіцентр-К» у 2019-2021 рр., од.

Показники	2019	2020	2021	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,4	0,4	0,4	0	0,59
Поточна ліквідність	0,8	1,0	1	0,19	23,81

Джерело: складено автором на основі додатку А

Значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.

Таким чином, відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 14,56%, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого прибутку компанії є додатною (3171204 тис. грн. у 2021 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель. Хоча для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід розглянути показники рентабельності.

Особливу увагу слід приділити вдосконаленню механізму використання і розподілу прибутку з метою забезпечення фінансової безпеки підприємств в інтересах всіх учасників господарського процесу.

Пріоритетна увага повинна приділятися створенню фонду розвитку підприємства, а решта фондам – за рахунок яких здійснюється використання прибутку на матеріальне стимулювання, соціальний розвиток персоналу, виплата доходу власникам майна, повинні мати другорядне значення.

2.2 Організаційно-кадровий аудит ТОВ «Епіцентр К»

Проведемо кадровий аудит підприємства, для цього проаналізуємо структуру та кадрові характеристики.

На підприємстві функціонує служба персоналу, яка складається з 5 осіб: начальник служби персоналу, два провідних менеджера з персоналу, два менеджера з персоналу. За даними на 01.02.2022 р. середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Епіцентр-К» складає 704 особи, з них 534 чоловіків, що становить 76% від загальної кількості працівників.

У ТОВ «Епіцентр-К» працює 3 категорії персоналу: керівники, фахівці та виробничий персонал. До категорії фахівців відносяться працівники бухгалтерії, юридичного відділу, служби персоналу, фінансово-економічної служби, відділу проектів. До категорії робочих посад відносяться співробітники, які безпосередньо виконують виробничі роботи.

У табл. 2.7 наведено кадровий склад за групами співробітників підприємства у динаміці за 3 роки.

Таблиця 2.7 – Кадровий склад ТОВ «Епіцентр-К» за 2019-2021 рр.

Характеристика	2019		2020		2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність:	570	100	657	100	704	100
Керівники	7	1,2	7	1,1	9	1,3
Фахівці	245	43	198	30,1	253	35,9
Виробничий персонал	318	55,8	452	68,8	442	62,8

Джерело: складено автором

Таким чином, чисельність персоналу ТОВ «Епіцентр-К» за останні три роки збільшилася на 134 особи, що пов'язано з тим, що підприємство

розвивається, кількість замовлень зростає. Для наочного подання даних, нижче наведено рис. 2.1.

Виходячи з даних щодо розподілу частки співробітників за категорією, можна помітити, що підприємство не зазнає значних змін у чисельності персоналу. Це говорить про його стабільне функціонування [7, с. 63].

Співвідношення керівників, фахівців та виробничого персоналу на кінець 2021 року представлено на рис. 2.2.

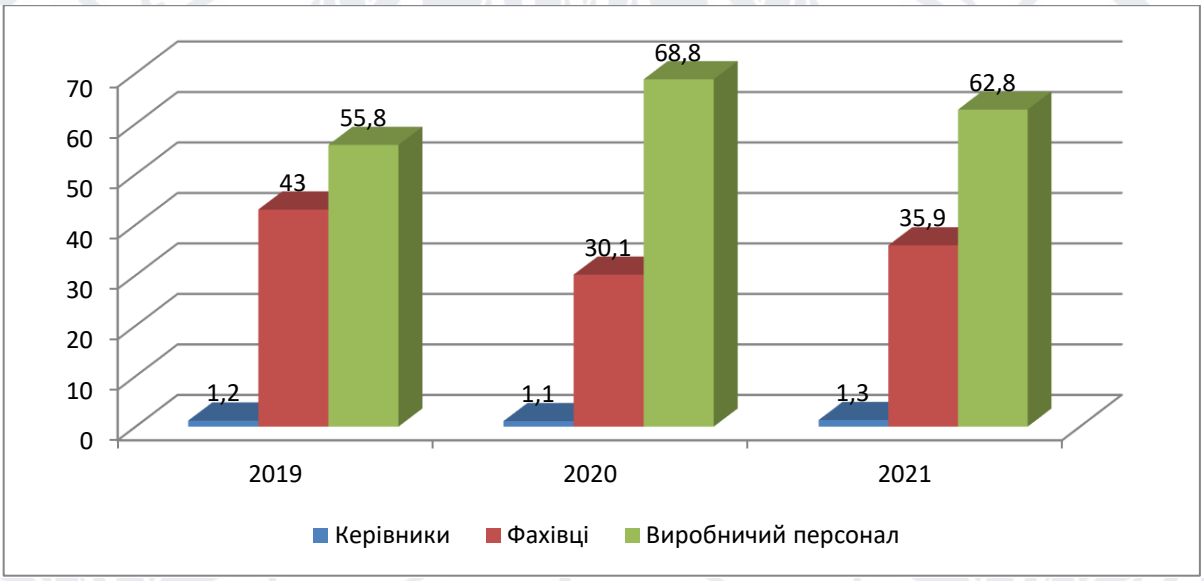


Рисунок 2.1 – Зміна частки співробітників за категоріями за 2019 – 2021 рр., %

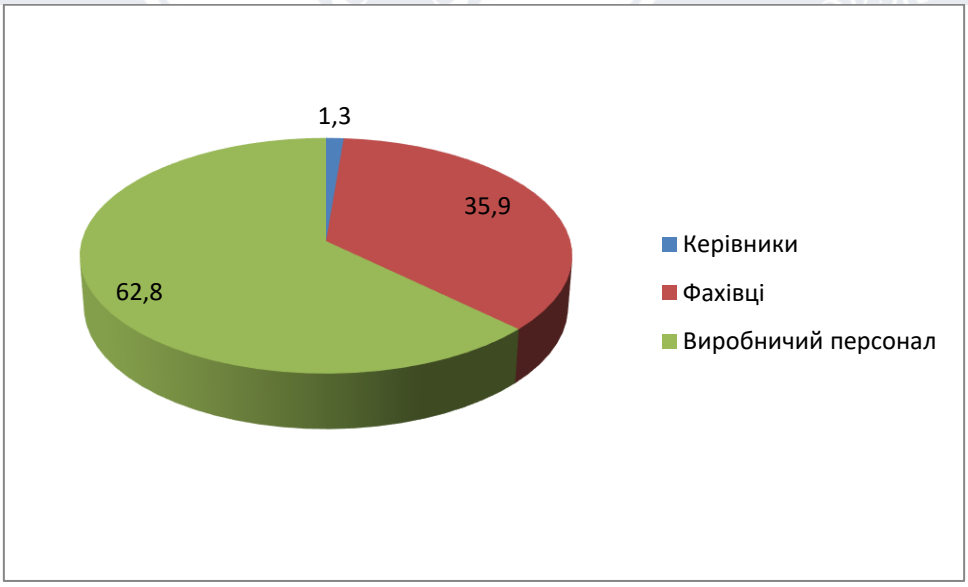


Рисунок 2.2 – Співвідношення різних категорій персоналу, %

Таким чином, найбільшу частку співробітників підприємства становлять робітники понад 60%. Ця категорія персонал найбільш тісно пов'язана з виробничим процесом.

Для більш детального аналізу та подальшого виявлення кадрової проблеми компанії в табл. 2.8 розглянемо структуру персоналу ТОВ «Епіцентр-К» в динаміці за 3 роки за статевою ознакою.

Таблиця 2.8 – Структура персоналу ТОВ «Епіцентр-К» за ознакою статі у динаміці за 2019-2021рр., чол.

Характеристика	2019	2020	2021
Чоловіки	423	493	534
Жінки	147	164	170
Всього:	570	657	704

Джерело: складено автором

Далі, для наочного уявлення структури персоналу по статевою ознакою представлено рис. 2.3, за яким можна помітити переважання співробітників чоловічої статі.

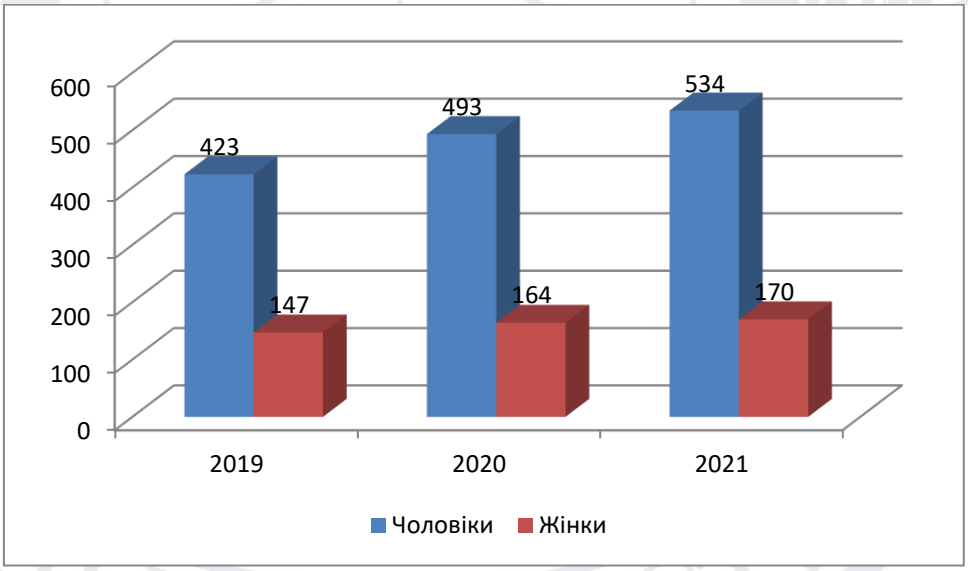


Рисунок 2.3 – Структура персоналу за статевою ознакою за 2019-2021 рр., чол.

Джерело: складено автором

На підприємстві чисельно переважає персонал чоловічої статі, чоловіків у кілька разів більше ніж жінок. Це пов'язано зі специфікою діяльності ТОВ «Епіцентр-К».

Далі, для детального аналізу та виявлення кадрової проблеми розглянемо структуру персоналу за рівнем освіти (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Рівень освіти співробітників ТОВ "Епіцентр-К", чол

Рівень освіти	2019	2020	2021
Вища освіта	298	336	352
Середня професійна освіта	190	223	243
Початкова професійна освіта	82	98	109
Всього:	570	657	704

Джерело: складено автором

Для наочного уявлення динаміки рівня освіти персоналу представлений рис. 2.4, за яким можна зробити висновок про те, що на підприємстві більшість співробітників має вищу професійну освіта.

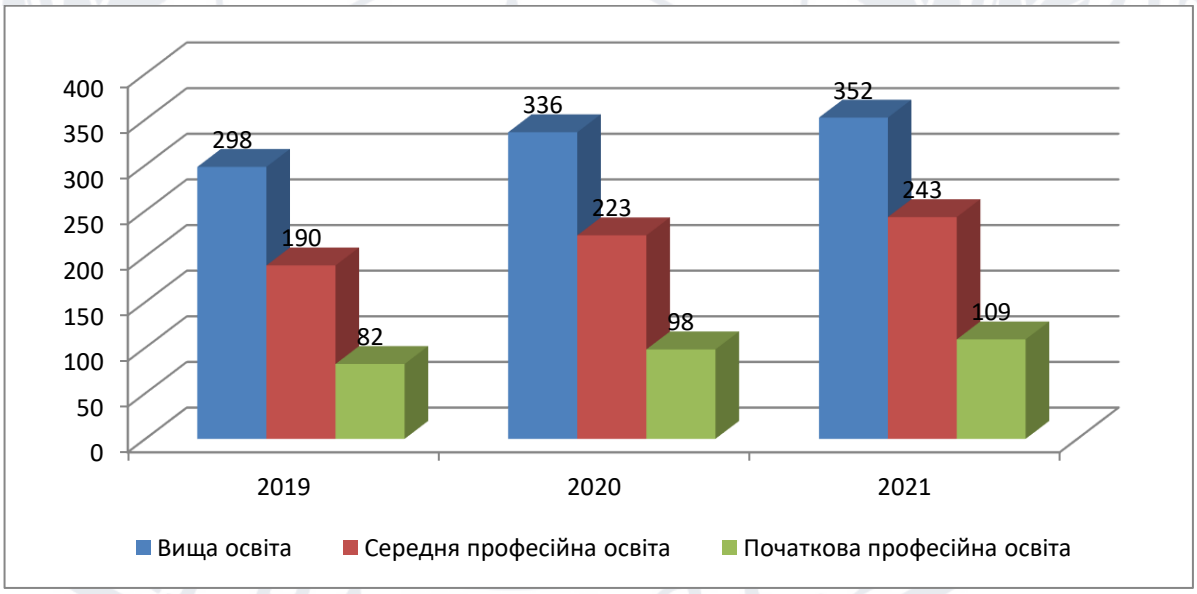


Рисунок 2.4 – Рівень освіти персоналу за 2019-2021 рр., чол.

Джерело: складено автором

На основі наявних даних можна зробити висновок про те, що в компанії більшість співробітників із вищою освітою. Зараз працює 50% співробітників з

вищою освітою, оскільки підприємство дуже відповідально ставиться до підбору персоналу. У табл. 2.10 представлено вікову структуру персоналу в динаміці за три роки.

Таблиця 2.10 – Структура персоналу ТОВ «Епіцентр-К» за віковою ознакою, чол

Вікові групи	2019	2020	2021
Категорія від 20 до 29 років	139	152	178
Категорія від 30 до 39 років	285	310	320
Категорія від 40 до 49 років	120	145	157
Категорія від 50 до 60 років	26	50	49
Всього:	570	657	704

Джерело: складено автором

Для наочності представимо структуру персоналу за віковою ознакою в динаміці за три роки (рис. 2.5). Отже, на підприємстві основна маса співробітників – молоді люди у віці від 30 до 39 років.

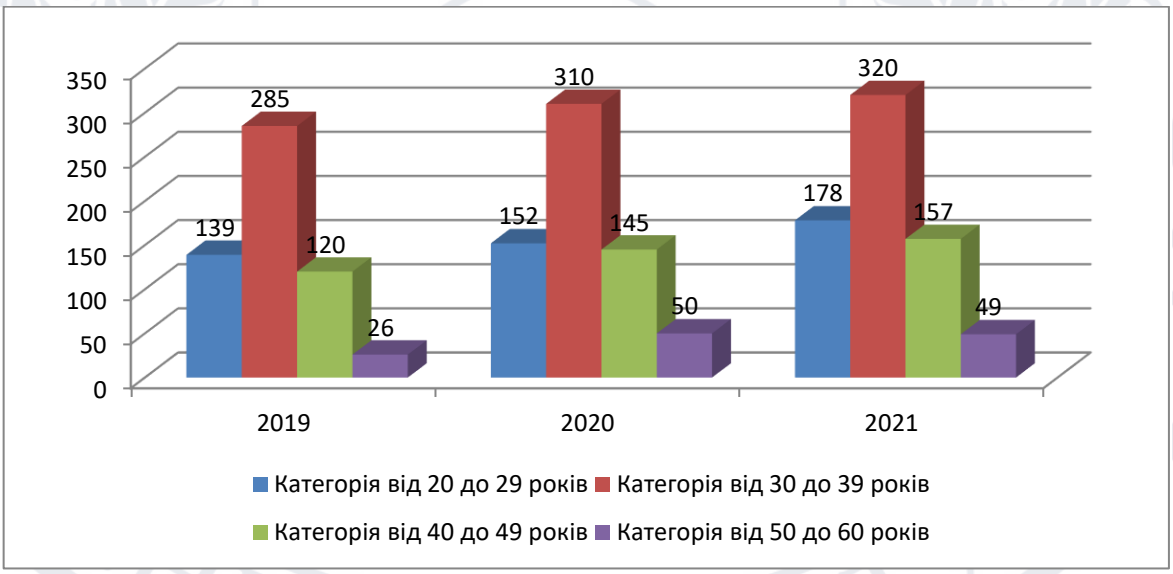


Рисунок 2.5 – Структура персоналу ТОВ «Епіцентр-К» за віковою ознакою, чол.

На підприємстві більшість працівників перебуває у віковій групі від 30 до 39 років. Це обґрунтовано тим, що працівники такого віку вже мають достатній

досвід для якісного виконання своєї роботи, при цьому залишаються здоровими та вмотивованими.

Далі проведемо аналіз руху робочої сили підприємства, який представлений у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз руху робочої сили на ТОВ «Епіцентр-К»

Показники	2019	2020	2021
Середньооблікова чисельність, чол.	570	657	704
Прийнято на роботу, чол.	364	184	140
Звільнено, чол.	102	97	93
Коефіцієнт плинності, %	17,9	14,8	13,2

Джерело: складено автором

Далі для наочності побудовано графік зміни коефіцієнта плинності серед усіх категорій персоналу (рис. 2.6), значення коефіцієнта має позитивну динаміку.

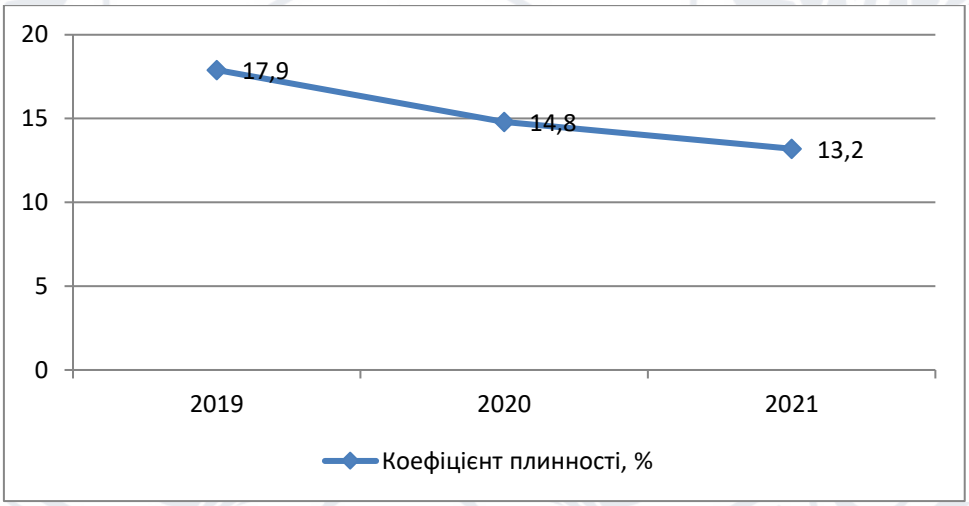


Рисунок 2.6 – Коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: складено автором

При ознайомленні з цим графіком (рис. 2.6) можна зробити висновок про те, що на підприємстві значення коефіцієнта плинності має позитивну динаміку, що говорить про те, що персонал цінує свої робочі місця.

Для того, щоб зрозуміти, наскільки робочий персонал задоволений своїм робочим місцем розглянемо існуючу систему стимулювання докладніше.

Далі у табл. 2.12 були описані основні способи стимулювання працівників на ТОВ «Епіцентр-К», кожен із застосовуваних методів охарактеризовано.

Таблиця 2.12 – Використовувані на підприємстві методи стимулювання

Метод стимулювання	Характеристика методу
Дошка пошани	На підприємстві існує дошка пошани, але інформація та фотографія на ній оновлюються рідше одного разу на місяць
Пільгове харчування	Працівники можуть харчуватися в їдальні, що знаходиться на території, але ціни в даній їдальні не надто низькі, багато працівники не користуються цією можливістю, тому що вигідніше приносити їжу на обід з дому
Спецодяг	Робочим на підприємстві виділяється спецодяг, він регулярно оновлюється. Наявність спецодягу поєднує робітників і нагадує про їх приналежності до підприємства
Транспортне забезпечення	У підприємства, що розглядається, є корпоративні автобуси, які ходять у певний час. Автобуси ходять у кількох районах міста, що дозволяє навіть мешканцям далеких районів без запізнень дістатися місця роботи. Цей фактор має велике значення, оскільки підприємство, що розглядається, знаходиться в промисловій зоні міста, де утруднено рух громадського транспорту. Цей факт полегшує проїзд працівників до місця роботи та призводить до економії їх коштів.
Заняття спортом	Для співробітників підприємства існують пільгові умови для занять спортом. Цей метод є стимулюючим для більшості працівників, оскільки в даний час заняття у спортзалі вимагають значних фінансових вливань. При цьому заняття спортом позитивно впливають на загальне самопочуття працівників, що у свою чергу впливає на ефективність їх діяльності.

Джерело: складено автором

Застосовувані для підприємства методи стимулювання робочих є перевіреними та природними для великих промислових підприємств, але це не забезпечує їх ефективність, для підвищення задоволеності робітників необхідно удосконалювати діючі механізми.

Крім того, проведення анкетування робітників показало, що переважна більшість працівників, а саме 54%, не задоволені своєю працею.

Основними аспектами, що сприяють їх незадоволеності виявилися: не розуміння існуючої системи стимулювання, відносини із керівництвом. Робітники не хочуть звільнятися, але вони розуміють, що на даний момент підприємство не розвиває систему стимулювання, не запроваджує нові методи.

Більше того, ніяк не аналізується думка робітників щодо існуючої системи стимулювання, немає процесу отримання зворотного зв'язку. Система стимулювання вимагає перегляду та вдосконалення. Потрібно розуміти, що працівники потребують стимулювання різними інструментами, що відповідають потребам персоналу.

Після проведення кадрового аудиту можна зробити висновки про те, що кадрової проблеми для підприємства немає. Персонал лояльно і віддано ставиться до підприємства, про це говорить значення коефіцієнта плинності в динаміці за три роки. Але при цьому, існує проблема незадоволеності робітниками своїм місцем роботи. На підприємстві переважає кількість працівників з вищою освітою, що говорить про високу кваліфікацію персоналу. Крім цього у структурі персоналу ТОВ «Епіцентр-К» переважає персонал чоловічої статі, що пояснюється сферою діяльності підприємства.

2.3 Аналіз системи стимулювання праці персоналу на ТОВ «Епіцентр К»

Проведемо аналіз існуючої системи стимулювання праці персоналу на ТОВ «Епіцентр К» в табл. 2.13.

З проведеного аналізу було виявлено, що проблемною підсистемою в ТОВ «Епіцентр-К» є низька зацікавленість та задоволеність робочого персоналу своєю діяльністю, що призводить до неефективного використання робочого дня цією категорією персоналу. Виходячи з цього, можна дійти до висновку у тому, що удосконалення необхідні у системі стимулювання робочого персоналу. Для

того, щоб визначити причини та наслідки отриманих результатів необхідно проаналізувати підсистему стимулювання робочого персоналу [3, с. 74].

Таблиця 2.13 – Існуюча системи стимулювання праці персоналу на ТОВ «Епіцентр К»

Мета	Задоволені співробітники, які ефективно виконують свої посадові обов'язки.
Завдання	Висококваліфіковані працівники; Підвищення зацікавленості робочого персоналу; Збільшення продуктивність праці.
Технології	Нематеріальне та матеріальне стимулювання: дошка пошани; пільгове харчування; спецодяг; транспортне забезпечення; пільгові заняття спортом; Стимулюючі виплати; Погодинно-преміальна система оплати праці робочого персоналу; Негативні стимули: депреміювання;
Критерії:	Зростання продуктивність праці; Зростання задоволеності виробничого персоналу.
Суб'єкти	Співробітники відділу управління персоналом ТОВ «Епіцентр-К»
Об'єкти	Персонал підприємства

Джерело: складено автором

Таким чином, мета та завдання підсистеми побудовані не за принципом SMART і не дозволяють підприємству оцінити ефективність цієї системи. Критерії не повною мірою відповідають технологіям.

При вивченні існуючої системи стимулювання можна дійти до висновку про те, що підсистема функціонує недостатньо, оскільки існує низка помилок.

Далі в роботі розглянемо підсистему стимулювання робітників, як процес (рис. 2.7).

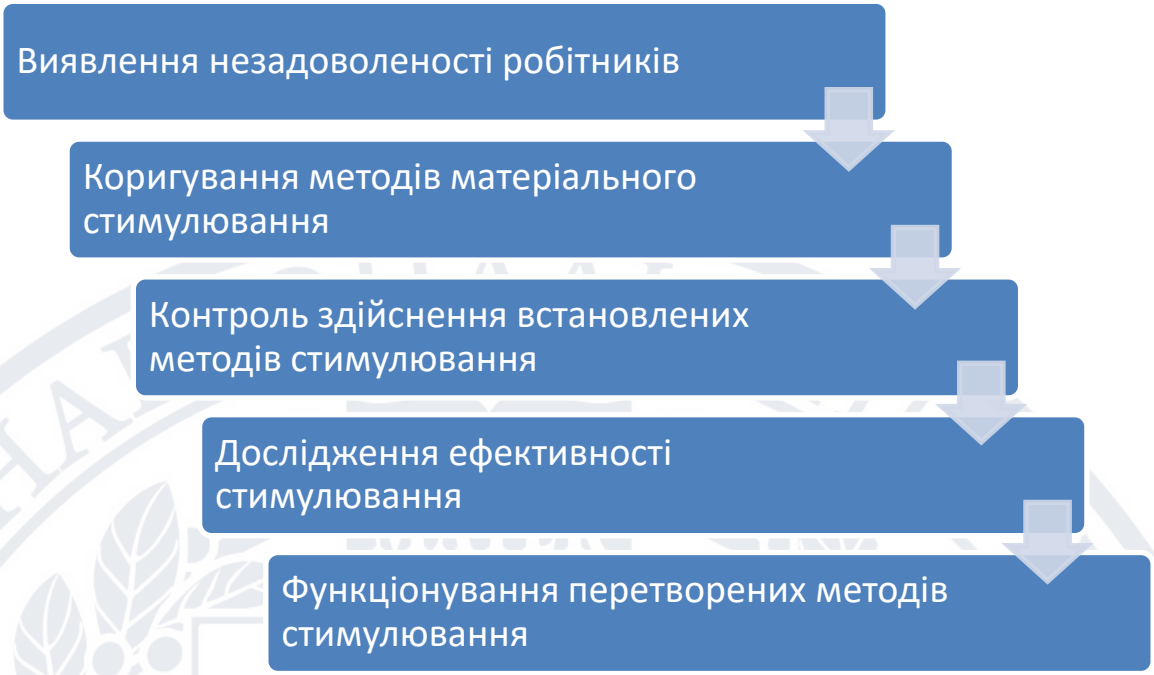


Рисунок 2.7 – Процес стимулювання персоналу

Джерело: складено автором

Кожна стадія процесу стимулювання робітників ТОВ «Епіцентр-К» характеризується наступним [35, с. 74]:

- виявлення незадоволеності робітників допомагає визначити які проблеми, недоліки існують на даному етапі, крім цього існує можливість виявити причини незадоволеності та ліквідувати їх;
- коригування методів матеріального стимулювання допомагає удосконалити існуючу систему стимулювання робітників, та підвищити їх задоволеність;
- контроль здійснення встановлених методів стимулювання дозволяє забезпечити ефективність діючих методів;
- дослідження ефективності стимулювання дозволяє побачити наскільки ефективно впроваджуються вдосконалені методи стимулювання;
- функціонування перетворених методів стимулювання.

Менеджеру з персоналу для розуміння того, наскільки дієві перетворені методи стимулювання робітників, необхідно враховувати особливості робочого персоналу, що включають потреби, інтереси, установки та ціннісні орієнтири.

Під час розгляду підсистеми стимулювання робітників ТОВ «Епіцентр-К», як процесу, так і як системи, можна зробити такі висновки:

- існуючі технології стимулювання робітників вимагають удосконалення;
- існуючі методи нематеріального стимулювання робітників погано функціонують, саме це впливає на задоволеність робітників своєю працею;
- відсутня інформування робітників про інструменти та методи стимулювання, про їх необхідність та дієвість.

Варто зазначити, що на підприємстві, що розглядається, використовуються різні методи стимулювання персоналу, але їхня дієвість і ефективність не контролюється і не оцінюється вищим керівництвом.

Механізми, які використовуються для підвищення зацікавленості працівників своєю працею, давно не переглядалися, чимало їх застаріли, або не мають впливу на працівників.

Заробітна плата - це найважливіша частина механізму стимулювання праці, один із інструментів впливу на ефективність праці найманих робітників. На підприємстві, що розглядається, заробітна плата робочого персоналу розраховувалася виходячи з преміально-часової системи оплати праці, при цьому велику частку заробітної плати становить постійна частина, в середньому 65%. Виходячи з цього, підприємство зіткнулося з основним недоліком даної системи оплати праці, а саме з тим, що роботодавець часто не може забезпечити присутність працівників протягом цілого дня, що призводить до зменшення ефективності діяльності робітників, навіть робітника персоналу нема чого прагнути до більш ефективної праці, тому що їх основний заробіток не залежить від результатів їхньої праці. Отже, у цій роботі необхідно удосконалювати систему оплати праці робітників [37, с. 85].

Дуже важливою умовою виконання ефективного використання трудових ресурсів є ефективне використання робочого часу. Від цього залежить якість та ефективність роботи. Дані про баланс робочого часу представлені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Баланс робочого часу на ТОВ «Епіцентр-К»

Найменування показника	2019	2020	2021	Відхилення	
				2019/2020	2020/2021
Календарний час	366	365	365	-1	0
У тому числі:	12	17	15	-27	-2
-Святкові дні					
-Вихідні дні	105	105	104	-1	-1
Номінальний фонд робочого часу, дн.	249	243	246	-3	3
Неявки на роботу, дн.	67,9	75,2	73,4	5,5	-1,8
У тому числі:	21	21	21	0	0
-щорічні відпустки					
-відпустки по навчанню	4,3	5,1	3,3	-1	-1,8
-відпустки по вагітності та пологах	9,2	8,4	7	-2,2	-1,4
-додаткові відпустки (вихідні дні), що надаються за рішенням підприємства	1,6	1,6	1,7	0,1	0,1
-хвороби	20,7	32,1	34	13,3	1,9
-неявки з дозволу адміністрації	6	4	3,2	-2,8	-0,8
-прогули	3	2	2	-1	0
-простої	2,1	1	1,2	-0,9	0,2
Явочний фонд робочого часу	181,1	167,8	172,6	-8,5	4,8
Номінальна тривалість робочої зміни, год	8	8	8	0,4	0,3
Бюджет робочого часу, год	1430,69	1342,4	1432,58	1,89	90,18
Перерви в роботі, що надаються жінкам-матерям на годування дитини	0	0	0	0	0
Внутрішньо змінні простої	0,2	0	0,4	0,2	0,4
Пільговий час підліткам	6	6	9	3	3
Корисний фонд робочого часу на рік, год	1424,49	1336,4	1423,18	-1,31	86,78

Джерело: складено автором на основі додатка А

Встановлено, що діяльність ТОВ «Епіцентр-К» не тільки ефективна та прибуткова, але й має високі темпи зростання. План організації постачання

гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К» задовільний, що є продуманою і раціональною стратегією ефективної роботи. Комплексні послуги, які надаються покупцям ТОВ «Епіцентр-К», можна вважати задовільними. Органічним продовженням торгово-технологічного процесу гіпермаркету є надання покупцям різноманітних послуг. Ці послуги поділяються на три види: пов'язані з купівлею товарів; пов'язані з наданням допомоги клієнтам у використанні придбаних товарів; пов'язані зі створенням середовища, сприятливого для відвідування магазину.

Фонд робочого часу у 2021 році збільшився на 3 дні порівняно з 2020 роком (243 дні), але все одно він був на 3 дні менше, ніж у 2019 році (249 днів), на 246 днів. У 2019 році найбільше фінансувався робочий час і відвідуваність – 181,1 год. У 2020 році він значно скоротився до 167,8 год.

Крім фінансового стимулювання на аналізованому підприємстві застосовуються методи і нематеріального та не грошового стимулювання, але, як було описано вище, ефективність від застосування цих методів не контролюється, не проводиться аналіз застосовуваних методів, тому, після деякого часу механізми стимулювання перестають працювати, чи не працюють із початку їх впровадження.

Більше того, непоодинокі випадки депреміювання робочого персоналу, і тут відіграє свою роль відсутність прозорості системи, багато працівників не розумію за що їх позбавили премії.

Отже, було розглянуто економічні показники організації, проведено аналіз внутрішнього середовища підприємства, кадровий аудит, а також аналіз підсистеми стимулювання робітників ТОВ «Епіцентр-К».

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ПРОЕКТУ ПО ФОРМУВАННЮ СУЧАСНИХ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1 Розробка рекомендацій щодо формування сучасних механізмів стимулювання персоналу ТОВ «Епіцентр К»

На підставі проведеного аналізу було виявлено, що діючі методи стимулювання не ефективні в сучасних умовах та не відповідають потребам персоналу. У зв'язку з чим вважається доцільно удосконалити діючу систему та процес стимулювання виробничого персоналу через сучасні механізми мотивації. В табл. 3.1 представлено нову, вдосконалену систему стимулювання робітників для підприємства.

Таблиця 3.1 – Модернізована система стимулювання персоналу ТОВ «Епіцентр-К»

Мета	Підвищення продуктивності праці персоналу на 15% до 01.01.2023
Завдання	1. Розробити ефективний механізм стимулювання працівників 2. Підвищити залученість робітників; 3. Створити ефективну систему інформування працівників; 4. Скоротити плинність персоналу на 8% 5. Підвищити задоволеність працею персоналу у 2 рази
Технології	Грошові стимули: - Колективна форма преміювання; - Підвищуючий коефіцієнт за стаж роботи Натуральні стимули: - немонетарне стимулювання на основі МВО; Моральні стимули: - - «Дошка проблем»; - конкурси «Кращий працівник»; Організаційні стимули: -інформування працівників, зворотний зв'язок; - преміювання «часом» - підвищення кваліфікації
Критерії:	% задоволеності працею працівників; рівень залучення; виконання плану.

Нова система стимулювання спрямована на використання нових технологій та критеріїв оцінки ефективності цієї системи. Мета та завдання були сформульовані відповідно до потреб організації. Нові технології включають 4 типу стимулів, що відповідають мотиваційним профілям персоналу.

Далі розглянемо запропоновані технології докладно (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Технології стимулювання персоналу

Механізми стимулювання	Характеристика механізмів
1	2
Колективна форма преміювання	У цьому випадку всі працівники бачать свій внесок у результат роботи. І якщо відділ впорався із завданням, то всі робітники одержують цінні подарунки, премії
Премія за досягнення показників	Пропонуємо змінити пропорції постійної та змінної частин зарплати. На даний момент це співвідношення становить 70% постійної частини та 30% змінної, що складається з премії виконання плану, тому необхідно внести прогресивну систему преміювання (що більше був перевиконаний план, то більший відсоток премії отримує спеціаліст). Плани та процентівка буде встановлюватися виходячи із середніх показників організації
Підвищуючий коефіцієнт за стаж роботи	Як правило, працівники йдуть через певний період часу. Для їх утримання можливе введення системи коефіцієнтів на оклад та відсоток до премії. Чим довше працює людина, тим більше вона отримує.
Немонетарне стимулювання на основі MBO	Нематеріальне стимулювання буде ґрунтуватися на системі управління за цілями. В принципі MBO для працівника виставляються SMART завдання, за результатами яких можливе застосування певних стимулів. До нематеріальних стимулів відносять певний кафетерій бонусів (абонементи, ДМС, оплата обідів тощо).
Дошка проблем	Щоб налагодити діалог, у кожному відділі необхідно повісити «дошку проблем» – це аркуш формату А0 з графами, у яких будь-який співробітник може написати про утруднення, що заважає його роботі. Щодня біля цієї дошки проводяться розбір записів, призначення відповідальних за вирішення завдань із числа керівників, встановлення строків (від одного дня до кількох тижнів). Застосування цієї дошки дозволить підвищити комунікації всередині організації, визначити чітку розстановку обов'язків та справедливо оцінити ефективність кожного співробітника.

Продовження таблиці 3.2

1	2
Конкурс найкращий працівник	Цей конкурс проходитиме в кілька етапів і враховуватиме ефективність як нових співробітників, так і співробітників, що відпрацювали в організації певну кількість часу.
Інформування працівників (зворотний зв'язок)	Зворотній зв'язок необхідний для того, щоб співробітники могли брати участь в організації процесу мотивації. Врахування думки співробітників та впровадження ініціатив, є сучасним механізм мотивації.
Преміювання «часом» (зрушений графік роботи)	Необхідно надавати працівникам мінімальну можливість протягом тижня чи місяця вільно розпоряджатися своїм робочим часом. Це знімає напруженість, пов'язану з тим, що персонал часто не може в потрібний час вирішити побутові питання (забрати дитину з садка тощо), усуває проблему прогулів та прихованої втрати робочого часу.
Навчання бережливому виробництву	Оскільки організація вимагає від працівників високої кваліфікації та прояви ініціативи, то передбачається систематичне підвищення кваліфікації у межах стратегічної мети організації Безкоштовне навчання є бонусом для співробітників, оскільки передбачає можливість зарахування до кадрового резерву та підвищення продуктивності праці (а отже, і матеріальних надбавок).

Джерело: складено автором

Таким чином, механізми, запропоновані в табл. 3.2, можна вважати сучасними, оскільки вони будуються на показниках діяльності персоналу торгівельної організації. Розглянемо механізм: нематеріальне стимулювання на основі МВО та конкурс кращий працівник підприємства детально.

Управління за цілями передбачає постановку певних завдань перед співробітником, які співвідносилися з генеральними цілями організації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Залежність нарахування коефіцієнта від мети

Посада	Персональні цілі	Цілі підрозділи	Цілі організації
Директор	-	-	100%
Начальник підрозділу	-	60%	40%
Співробітник	60%	30%	10%

Джерело: складено автором

Таким чином, премія співробітника (коефіцієнт для нематеріального преміювання) на 60% залежить від персональних цілей, + 30% від цілей підрозділу, + 10% від цілей підприємства. Далі розглянемо цілі, які можуть бути представлені для персоналу в технології МВО:

- час на виконання замовлення;
- частка годин, витрачених на виконання замовлення, в загальному обсязі годин;
- показник якості виконання роботи;
- індекс задоволеності покупцем;
- застосування та дотримання техніки «ощадливого виробництва».

Приклад матриці для персоналу ТОВ «Епіцентр-К» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Приклад побудови матриці МВО

Критерій	Показник-мета	Відсоток вкладу	Переказ у бонуси (грн)
Виручка	Продуктивність праці	50	5000
Витрати (смарт-наряд)	Час виконання замовлення	30	3000
Стандарт-дисципліна	Застосування та дотримання техніки «ощадливого виробництва»	20	2000

Джерело: складено автором

Як було описано вище, при досягненні певного коефіцієнта співробітник виходить в бонусні бали (бонусні гривні), які він потім зможе обміняти на певні немонетарні бонуси.

Перелік не грошових послуг, які надає ТОВ «Епіцентр-К»:

- оплата обідів (в організації є їдальня, в якій співробітники можуть отримати часткову знижку або повноцінну дотацію на харчування);
- оплата стільникового зв'язку (у виробничого персоналу немає корпоративного стільникового зв'язку, але як бонус компанія може

запропонувати оплату послуг стільникового оператора, яким користується співробітник);

- медичні сертифікати (даний вид сертифікатів дуже популярний у сучасних організаціях, оскільки співробітники та компанія зацікавлені в збереженні здоров'я працездатності співробітника, а також у профілактиці емоційного вигоряння персоналу);

- абонемент у басейн/фітнес-зал (в організації на даний момент немає спортивного залу, тому для підтримки здоров'я співробітника, для мінімізації впливу шкідливих виробничих факторів доцільно використовувати сертифікати та абонементи у фітнес-зал як немонетарну мотивації).

Це приблизний перелік послуг, які може надати організація для свого персоналу як мотивація при досягненні мети.

Пакет бонусів коригуватиметься та оновлюватиметься з урахуванням побажання працівників, а також з урахуванням середньої ціни на ринку.

Далі розглянемо програму конкурсів та змагань для співробітників підрозділів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Регулярні змагання

Вид мотивації	Заходи
Щомісячна	з використанням інтернет ресурсів (розміщення рейтингу переможців серед відділів та індивідуально на порталі компанії у вигляді яскравих поздоровлень із фотографіями). Виділення премії переможцям; «Стань краще, ніж учора», визнання та преміювання на рівні компанії; заслуги не тільки явних лідерів, а й співробітників, які старанно та стабільно працюють, виконують план у своїй категорії; особиста подяка від керівника.
Піврічна	конкурс «Молодий працівник», конкурс «Найкращий наставник».
Річна	присудження звання та відповідної премії у святковій та урочистій обстановці: «Найкращий працівник».

Джерело: складено автором

Таким чином, застосовувані технології дозволять організації не тільки враховувати потреби співробітників (оскільки система стимулювання

ґрунтується на мотиваційних профілях співробітників), але і впровадити для ТОВ «Епіцентр-К», нові технології.

Далі представимо модернізовану систему стимулювання персоналу на ТОВ «Епіцентр-К» (додаток Б).

Представлений в додатку Б процес стимулювання передбачає застосування нових механізмів стимулювання персоналу, а також побудований за принципом бізнес-процесу (вхід, вихід, відповідальний). Далі представлено опис бізнес-процесу та його критерії ефективності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Опис бізнес-процесу стимулювання персоналу на ТОВ «Епіцентр-К»

Елемент бізнес-процесу	Характеристика	Критерій ефективності
1	2	3
Діагностика підсистеми мотивації та стимулювання персоналу	Співробітники відділу персоналу проводять кадровий аудит, аналіз мотиваційного профілю та задоволеності працею персоналу	Діагностика підсистеми була проведена у вказані терміни. Усі співробітники пройшли діагностику.
Складання програми стимулювання персоналу	Співробітники відділу персоналу складають програми на основі нових механізмів стимулювання	Відповідність програми потребам працівників. Бюджет програми відповідає плановому.
Реалізація програми: 1. Складання цілей та завдання для працівника; 2. Складання пакету бонусів для працівника. 3. Проведення конкурсних заходів	Дані механізми засновані на натуральних та моральних стимулах для персоналу організації	Реалізація поставлених цілей; Якість роботи; % участі персоналу в конкурсі
Реалізація програми 1. Виплата премій за стаж/колективне преміювання. 2. Преміювання часом	Дані механізми засновані на грошових та організаційних стимулах для персоналу організації	Якісна характеристика реалізованих програм (зворотний зв'язок). Показники продуктивність праці
Реалізація програми: Складання плану навчання співробітників	Реалізація програм навчання персоналу ґрунтується на річних планах навчання персоналу компанії, а також відповідно з планами розвитку персоналу	Якісні показники навчання; Кількість співробітників, успішно пройшли навчання

Продовження табл. 3.6

1	2	3
Реалізація програми: Надання можливості для зворотного зв'язку.	Для підвищення лояльності персоналу планується застосувати зворотний зв'язок та комунікації в організації	% задоволеності працею; % задоволеності новими програмами
Оцінка ефективності реалізованих механізмів стимулювання	Для оцінки ефективності запропонованих заходів, співробітники відділу персоналу проводять опитування, оцінюють показники персоналу.	Плинність персоналу. Економічні показники підприємства

Джерело: складено автором

Таким чином, процес стимулювання персоналу складається з поточної оцінки мотивації персоналу, впровадження програм, орієнтованих на мотиваційний профіль співробітника та оцінку даних заходів.

Для цього бізнес-процесу знадобляться всі види ресурсів: інформаційні (дані за складом персоналу, дані з кадрового аудиту та ін.), тимчасові (трудовитрати розробників процесу та час на реалізацію), людські (співробітники організації, зокрема відділ управління персоналу) та фінансові (інвестиційні та експлуатаційні витрати) [29, с. 89].

Отже, сучасні механізми стимулювання персоналу передбачають застосування технологій, заснованих на мотиваційному профілі співробітників, а також застосування МВО.

Для підвищення мотивації працівників до праці на ТОВ «Епіцентр-К» застосовуються стимули, засновані на грошовому преміюванні (премія за стаж, колективне преміювання); а також стимули, засновані на мотивації до досягнення та причетності (конкурси, керування цілями).

Модернізований процес мотивації та стимулювання персоналу передбачає застосування критеріїв ефективності для оцінки кожного підпроцесу.

3.2 Планування реалізації проекту та перелік заходів щодо формування нових механізмів стимулювання персоналу

При розробці проекту необхідно побудувати дерево цілей проекту, оцінити стримуючі та рушійні сили, а також ступінь виникнення ризиків (додаток В).

Таким чином, проаналізувавши дерево цілей можна виділити головну мету проекту: підвищення продуктивності праці на 15% до 01.01.2023. Перші результати від проекту будуть отримані у червні 2023 року. Всі цілі проекту ґрунтуються на потребах персоналу та впливу зовнішнього середовища.

Наступним етапом аналізу є аналіз рушійних та стримувальних сил К. Левіна (рис. 3.1).

Рисунок 3.1 – Аналіз рушійних та стримувальних сил К. Левіна

На рис. 3.1 представлені стримуючі та рушійні сили проекту згідно теорії К. Левіна. Ці сили мають різний вплив на проект. Більш докладний опис та рекомендації для стримувальних сил представлені в табл. 3.7 та 3.8.

Таблиця 3.7 – Опис рушійних сил проекту

Сила	Опис	Оцінка (від 1 до 5)
Рушійні сили		
1) Потреба у збереженні та утриманні кадрів	За результатами SNW-аналізу було виявлено, що слабкою стороною ТОВ «Епіцентр-К» (стосовно до конкурентів) є плинність персоналу, у зв'язку з цим в організації є потреба у скороченні відсотка плинності та стабілізації кадрового складу	4
2) Потреба у реалізації стратегічних цілей	Підприємство було створено у 2004 році та у зв'язку з цим знаходиться в стадії зростання і має потреби в збереженні та зміцненні позицій на ринку	5
3) Підтримка керівництва	Керівництво зацікавлене у цьому проекті, оскільки розуміє необхідність модернізації системи мотивації та стимулювання персоналу	3
4) Відсутність залежності результатів до винагороди	Багато в чому низька ефективність персоналу пов'язана з відсутністю залежності результатів праці та оплати праці. Співробітники отримують оклади за погодинною системою оплати праці. У зв'язку з цим необхідно змінити систему стимулювання персоналу	5

Джерело: складено автором

Отже, проект із впровадження нових механізмів стимулювання персоналу обумовлений потребами організації (збереження та утримання персоналу), стратегічними цілями та ситуацією на ринку, а також має підтримку керівництва. Рушійні сили проекту мають високі позитивні оцінки (середній бал 4,25), що дозволить надалі мінімізувати ризики від стримуючих сил проекту [9, с. 74].

Розглянемо опис стримувальних сил проекту, а також наведемо рішення, що може запобігти появі ризиків (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Опис та рішення стримуючих сил проекту

Сила	Опис	Оцінка (від 1 до 5)	Рішення
Стримуючі сили			
1) Додаткові фінансові витрати	У ході реалізації деяких заходів можуть з'явитися додаткові витрати на механізми стимулювання персоналу	4	Необхідно при обліку заходів вказати додаткові точки аналізу виконання бюджету на проект, а також передбачити можливе підвищення ціни
2) Відсутність успішного досвіду впровадження	ТОВ «Епіцентр-К» поки не має успішних проектів з підвищення мотивації та лояльності персоналу.	3	ТОВ «Епіцентр-К» входить в промислову групу компаній «Епіцентр», у зв'язку з цим досвідчені фахівці даної організації можуть проконсультувати персонал з наявним питанням
3) Додаткове навантаження на відділ управління персоналом	Менеджери з управління персоналом входять в проектну групу та будуть зобов'язані займатися новими технологіями стимулювання	2	Додаткове навантаження буде оплачуватись окремо згідно нового розробленого бюджету

Джерело: складено автором

Таким чином, даний проект ТОВ «Епіцентр-К» проводить вперше у зв'язку з цим необхідно провести гарне інформування співробітників та організувати можливість зворотного зв'язку. Керівництво має підготувати персонал до проекту, пояснити цілі та вигоди від програм. Цей проект необхідний організації з погляду стратегічних цілей та з погляду економічної ефективності (підвищення продуктивності та якості праці) [30, с. 78].

Прогнозування результатів проекту відбувається за умов невизначеності, неоднозначності розвитку подій у майбутньому. Виняток невизначеності є неможливим, проте можна визначити та спрогнозувати ризики проекту та скоригувати подальші дії, що дозволить знизити або зовсім ліквідувати деякі

ризики, не знижуючи на ефективність проекту. Отже, проведемо аналіз ризиків проекту (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Оцінка ризику

Критерії оцінювання	Оцінки
Можливість настання ризику	Дуже високий – 1 Високий – 0,7 Середній – 0,5 Низький – 0,2 Дуже низький – 0,1
Ступінь впливу на проект	Дуже високий – 1 Високий – 0,7 Середній – 0,5 Низький – 0,2 Дуже низький – 0,1

Джерело: складено автором

Таким чином, для оцінки ризиків проекту використовуються два критерії: ймовірність наступу та ступінь впливу на проект, при множенні даних показників отримують коефіцієнт впливу. На підставі табл. 3.9 проведемо оцінку ризиків проекту (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Аналіз ризиків проекту

№	Ризик	Опис	Ймовірність прояву	Серйозність наслідків	Коеф. вплив у
1	2	3	4	5	6
R1	Помилки в проведено му аналізі	Неправильно складена анкета або інші фактори, які можуть вплинути на результати дослідження та на формування механізму загалом	0,7	0,7	0,49
R2	Опір персоналу на запропоно вані зміни	Персонал, як правило, чинить опір будь-яким змінам. Необхідно побудувати грамотну інформаційну програму персоналу з метою максимально високої зацікавленості.	0,5	0,7	0,35

Продовження табл. 3.10

R3	Поява непередбачуваних додаткових витрат	Проект є короткостроковим, але передбачити усі статті витрат неможливо, тому існує ймовірність непередбачених витрат. Вони збільшать інвестиції в проект та термін окупності.	0,5	0,2	0,1
R4	Недотримання термінів проекту	Проект та його окупність розраховані на певний термін та недотримання термінів призведе до збільшення витрат та термінів окупності, а також до зменшення прибутку.	0,2	0,5	0,1
R5	Помилки при розрахунку у матриці МВО	Оскільки компанія вперше запроваджує дані механізми, тобто ймовірність того, що будуть неправильно розраховані цілі для кожного співробітника	0,5	0,7	0,35

Джерело: складено автором

Далі потрібно заповнити зведену матрицю оцінки ризиків. Це необхідно для того, щоб визначити ризики, які найбільш небезпечні при реалізації проекту (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Матриця ризиків

Ймовірність	Наслідки				
	1	0,7	0,5	0,2	0,1
1	1	0,7	0,5	0,2	0,1
0,7	0,7	0,49 R1	0,35 R5, R2	0,14	0,07
0,5	0,1	0,35	0,25	0,1	0,05
0,2	0,2	0,14	0,1	0,4	0,02
0,1	0,1 R4, R3	0,7	0,5	0,2	0,01

Джерело: складено автором

З карти ризиків, наведеної в табл. 3.10, випливає, що найбільш небезпечними є ризики, пов'язані з опором персоналу, можливими помилками у проведенні першорядного анкетування персоналу та з помилками при розрахунку матриці МВО. Нейтральний вплив надають ризики недотримання термінів проекту та поява додаткових витрат [32, с. 85].

Складемо план заходів щодо нейтралізації всіх виявлених ризиків.

R1: Для мінімізації цього ризику, необхідно призначити фахівця служби персоналу, який розроблятиме анкету з урахуванням усіх можливих варіантів відповідей. Анкета має бути чіткою і не мати неоднозначних питань.

R2: Для мінімізації ризиків, пов'язаних із опором персоналу необхідно ознайомити співробітників із механізмами стимулювання, щоб вони були для них зрозумілі та прозорі. Необхідно роз'яснити та показати співробітникам, що новий механізм стимулювання це спосіб отримувати саме ті переваги та пільги, які будуть цікаві саме їм, все буде залежатиме від їх ефективності. Також у процесі змін з персоналу буде збиратися зворотний зв'язок, та проводитися коригування.

R3: Щоб знизити ризик появи додаткових витрат, необхідно деталізувати всі заходи, що проводяться, і спочатку виділити деяку суму грошей для додаткових витрат, за межі якої не можна буде виходити.

R4: Для мінімізації ризику не дотримання термінів проекту необхідно скласти план заходів, у якому будуть зазначені терміни, відповідальні особи та результат, який необхідно отримати. Також необхідно проводити контроль, за виконанням усіх заходів у поставлені терміни та вводити санкції за порушення.

R5: Ризик, пов'язаний з можливими порушеннями та помилками при складанні матриці МВО можна запобігти, якщо співробітники відділу персоналу складатимуть цілі та завдання персоналу при консультуванні лінійних керівників організації. Також для мінімізації цього ризику необхідно буде провести бенчмаркінг за середньогалузевими цілями для аналогічних організацій.

Для проведення заходів спрямованих на впровадження сучасного механізму стимулювання робітників, складемо план заходів (додаток В).

Даний проект з розробки та застосування сучасних механізмів стимулювання персоналу ТОВ «Епіцентр-К» розрахований на 1 рік і 4 місяці. У ході проекту є контрольні точки, за якими можна встановити ефективність проекту та запобігти ризикам, які були проаналізовано раніше. Згодом планується продовжити цей проект задля досягнення нових стратегічних цілей організації.

До проектної групи включено 5 осіб: керівник проекту (керівник відділу персоналу), лінійний керівник, два менеджери з персоналу та економіст.

Наступним етапом робіт з проекту є побудова матриці відповідальності (додаток Д).

За допомогою матриці відповідальності можна наочно вивчити ступінь раціоналізації при розподілі обов'язків та відповідальності. За наведеними даними можна зазначити, що кожен захід проекту раціонально розподілені між учасниками проектної групи.

Далі визначимо витрати на проект. Розрахуємо витрати для кожного з заходів (табл. 3.12). Для цього попередньо розділимо всі заходи та відповідно витрати на два види: інвестиційні та експлуатаційні.

Інвестиційні витрати зазвичай складаються з одноразових витрат на розробку та впровадження проектних заходів. Опис та розрахунок інвестиційних витрат для проекту щодо впровадження сучасного механізму стимулювання робітників для ТОВ «Епіцентр-К» представлено в табл. 3.13.

Оскільки в рамках проекту передбачається преміювання керівника та учасників проектної команди в залежності від витраченого часу (210 грн./год.) у таблиці нижче будуть зазначені їх премії відповідно до планової трудомісткістю заходів. 210 грн./год. вже розрахована з врахуванням податку на доходи фізичних осіб та страхових внесків.

Таблиця 3.12 – Інвестиційні витрати на проект для ТОВ «Епіцентр-К»

№ п/п	Захід	Опис та розрахунок витрат, грн.	Підсумкова сума, грн.
1	2	3	4
1	Призначення проектної групи	Оплата часу керівнику: 210 грн. / год. * 6 год. = 1260 грн	1260
2	Розрахунок оплати учасникам проектної групи	Доплата бухгалтеру: 210 грн. / год. * 3 год. = 630 грн.	630
3	Аналіз стратегії підприємства на майбутній період	Оплата часу учасникам проекту: 210 грн. / год. * 6 год. = 1260 грн.	1260
4	Аналіз довкілля	Оплата часу учасникам проекту: 210 грн. / год. * 10 год. = 2100 грн.	2100
5	Проведення кадрового аудиту	Оплата часу учасникам проекту: 210 грн. / год. * 10 год. = 2100 грн.	2100
6	Поведінка підсумків кадрового аудиту та аналізу зовнішнього середовища	Оплата часу учасникам проекту: 210 грн. / год. * 4 год. = 840 грн.	840
7	Аналіз механізму стимулювання робітників підприємства	Оплата часу учасникам проекту: 210 грн. / год. * 8 год. = 1680 грн.	1680
8	Проведення анкетування робочого персоналу на предмет задоволеності працею	Оплата часу учасникам проекту: 210 грн. / год. * 16 год. = 3360 грн. Витрати на друк (2 грн. за штуку) бланків анкет для опитування 442 осіб: 3,18 грн. / шт. * 442 чол. = 1408 грн.	4768
9	Аналіз отриманих шляхом анкетування даних	Оплата часу учасникам проекту: 210 грн. / год. * 10 год. = 2100 грн.	2100
10	Постановка завдань на майбутній проект формування дерева цілей	Оплата часу учасникам проекту: 210 грн. / год. * 4 год. = 840 грн.	840
11	Розробка бюджету проекту	Оплата часу учасникам проекту: 210 грн. / год. * 6 год. = 1260 грн.	1260
12	Розробка нового механізму стимулювання робітників	Оплата часу учасникам проекту: 210 грн. / год. * 20 год. = 4200 грн.	4200
13	Визначення основних напрямів вдосконалення механізму стимулювання робітників	Оплата часу учасникам проекту: 210 грн. / год. * 10 год. = 2100 грн.	2100

Продовження табл. 3.12

1	2	3	4
14	Аналіз ринку з мотиваційними послугами, які будуть представлятися	Оплата часу учасникам проекту: 210 грн. / год. * 10 год. = 2100 грн. Купівля доступу до платних інформаційного сайту в області системи не грошової мотивації управління персоналом (3000 грн. / день): 3000 грн. * 3 дн. = 6000 грн.	8100
15	Розробка положення конкурсу «Кращий співробітник»	Оплата часу учасникам проекту: 210 грн. / год. * 10 год. = 2100 грн. Витрати на версту, дизайн (2000 грн.) та друк (тиражування 20 екземплярів, 1000 грн./шт.): 2000 грн. + 1000 грн. * 20 шт. = 22 000 грн.	24100
16	Розрахунок показників ефективності для нарахування додаткових премій	Оплата часу учасникам проекту: 210 грн. / год. * 16 год. = 3360 грн.	3360
17	Розрахунок показників для МВО	Оплата часу учасникам проекту: 210 грн. / год. * 20 год. = 4200 грн. Купівля доступу до платного інформаційного сайту в області менеджменту (4500 грн. на п'ять днів) = 4500 грн. Залучення зовнішнього експерта для оцінки розробленої матриці МВО (1500 грн./год.): 1500 грн/год.*4 год. = 6000 грн.	14700
18	Внесення змін до положення про навчання співробітників	Оплата часу учасникам проекту: 210 грн. / год. * 10 год. = 2100 грн. Витрати на версту, дизайн (2000 грн.) та друк (тиражування 20 екземплярів, 1200 грн./шт.): 2000 грн. + 1200 грн. * 20 шт. = 26 000 грн.	28100
19	Створення «Дошки проблем»	Оплата часу учасникам проекту: 210 грн. / год. * 16 год. = 3360 грн. Купівля ватманів формату А0 кількості 200 штук за ціною 130 грн./шт.: 200 шт. * 130 грн. / шт. = 26000 грн. Купівля магнітно-маркерної дошки за 1500 грн. у кількості 4 штук: 1500 грн. / шт. * 4 шт. = 6000 грн.	35360
20	Зворотній зв'язок зі співробітниками	Оплата часу учасникам проекту: 210 грн. / год. * 6 год. = 1260 грн.	1260
		РАЗОМ:	140118

Джерело: складено автором

Таким чином, інвестиційні витрати в сумі становитимуть 140 118 грн.

Основну частку в інвестиційних витратах займають витрати на створення дошки проблем, а також на створення, оновлення та друк положень про конкурси та навчання, що становлять 62,5% від загальної суми інвестиційних витрат.

Далі у табл. 3.13 складемо бюджет інвестиційних витрат проекту з розбивкою на часові періоди. Один період дорівнює одному місяцю.

Таблиця 3.13 – Бюджет інвестиційних витрат проекту для ТОВ «Епіцентр-К», грн

№	Захід	07.22	08.22	Разом
1	Призначення проектної групи	1260		1260
2	Розрахунок оплати учасникам проектної групи	630		630
3	Аналіз стратегії підприємства на майбутній період	1260		1260
4	Аналіз зовнішнього середовища	2100		2100
5	Проведення кадрового аудиту	2100		2100
6	Поведінка підсумків кадрового аудиту та аналізу зовнішнього середовища	840		840
7	Аналіз механізму стимулювання робітників існуючого на підприємстві	1680		1680
8	Проведення анкетування робітника персоналу щодо задоволеності працею	4768		4768
9	Аналіз отриманих шляхом анкетування даних	2,1		2100
10	Постановка завдань на майбутній проект формування дерева цілей	0,84		840
11	Розробка бюджету проекту	1260		1260
12	Розробка нового механізму стимулювання робітників	2000	2200	4200
13	Визначення основних напрямів удосконалення механізму стимулювання робітників		2100	2100
14	Аналіз ринку з мотиваційних послуг, які будуть представлятися системі негрошової мотивації		8100	8100
15	Розробка положення конкурсу «Кращий співробітник»		24100	24100
16	Розрахунок показників ефективності для нарахування додаткових премій		3360	3360
17	Розрахунок показників для МВО		14700	14700
18	Внесення змін до положення про навчанні співробітників		28100	28100
19	Створення «Дошки проблем»		35360	35360
20	Зворотній зв'язок із співробітниками		1260	1260
РАЗОМ	20838	119280	140118	

Таким чином, найвитратнішим періодом на етапі розробки та впровадження проекту є серпень 2022 року, де буде витрачено 85,12% від усієї суми інвестиційних витрат

Далі розрахуємо експлуатаційні витрати на проект. Експлуатаційні витрати з'являються після етапу безпосереднього впровадження проекту та початку його функціонування. До цих витрат, у тому числі ставитимуться витрати, пов'язані з підвищенням рівня витрат на фонд заробітної плати (ФЗП).

У ході аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства було виявлено, що:

1) працівники ТОВ «Епіцентр-К» не задоволені рівнем заробітної плати та системою оплати праці;

2) середня заробітна плата персоналу нижче, ніж у середньому по галузі на 22% (рис. 3.2).

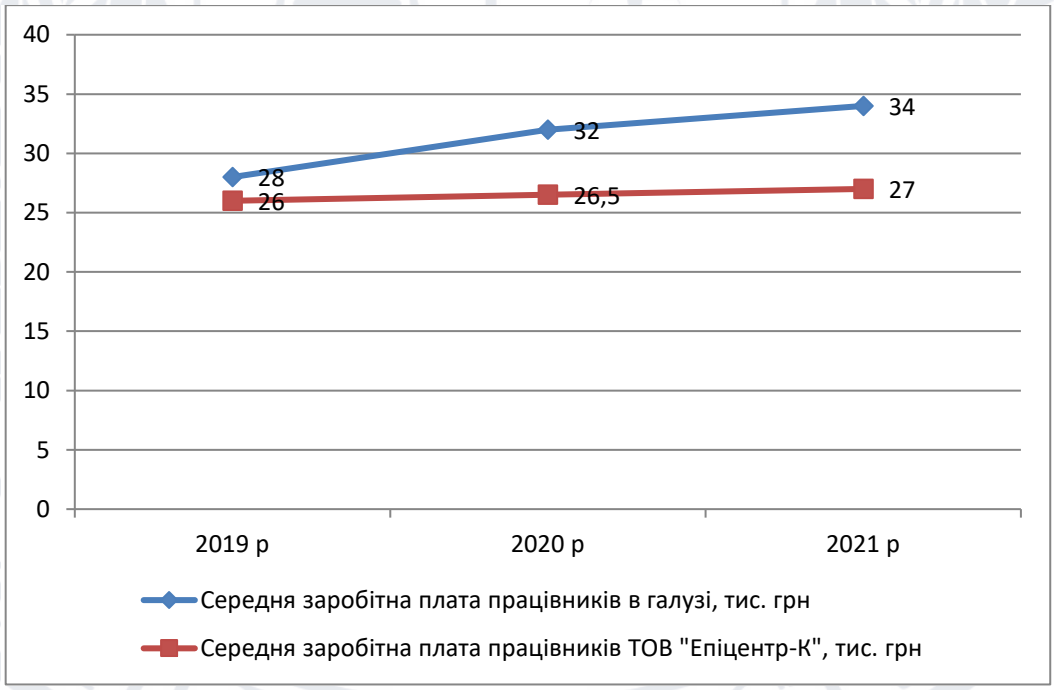


Рисунок 3.2 – Порівняння середньої заробітної плати працівників

Джерело: складено автором

3) одним з головних завдань підприємства у галузі управління персоналом є аналіз середньої заробітної плати за рівнем середньої галузі.

Далі складемо загальний бюджет витратної частини проекту для ТОВ «Епіцентр-К». Сумарний бюджет проекту подано у табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Підсумковий бюджет витрат проекту для ТОВ «Епіцентр-К», грн.

Період проекту	Витрати		
	Інвестиційні	Експлуатаційні	Сумарні
лип.22	20838		20838
серп.22	119280		119280
вер.22		8928	8928
жовт.22		3972763	3972763
лист.22		3817853	3817853
груд.22		3820233	3820233
січ.23		3971923	3971923
лют.23		3817853	3817853
бер.23		3818973	3818973
квіт.23		3971923	3971923
трав.23		3817853	3817853
черв.23		3820233	3820233
лип.23		3971923	3971923
серп.23		3817853	3817853
вер.23		3815645	3815645
жовт.23		3811340	3811340
лист.23		3815540	3815540
РАЗОМ	140118	54070840	54210958
Частка витрат	0,26	99,74	100%

Джерело: складено автором

Підсумкова вартість проектних заходів складе 54 210 958 тис. грн., з яких лише 0,26% становлять інвестиційні витрати та 99,74% експлуатаційні (рис. 3.3).

Така структура витрат пояснюється тим, що основні витрати спрямовані на зростання рівня заробітної плати працівників ТОВ «Епіцентр-К», що у розрахунку на 442 осіб є суттєвим.

Рисунок 3.3 – Частка інвестиційних та експлуатаційних витрат за проектом, %

Джерело: складено автором

Зазначимо, що фінансування проекту відбуватиметься із власних коштів підприємства (нерозподіленого прибутку), тому немає потреби у залученні зовнішніх інвестицій.

3.3 Оцінка економічної ефективності проекту

Представимо аналіз та оцінку соціально-економічного ефекту від запропонованого проекту щодо вдосконалення системи стимулювання роботи працівників ТОВ «Епіцентр-К». Для цього необхідно [39, с. 85]:

1) оцінити у грошовому еквіваленті всі заходи щодо проекту та скласти бюджет витрат на реалізацію проекту;

2) обґрунтувати, проаналізувати та розрахувати доходи від проекту;

3) оцінити економічну ефективність запропонованого проекту з удосконалення системи стимулювання;

4) оцінити соціальний ефект від проекту;

5) зробити висновки щодо соціально-економічної ефективності проекту.

Далі почнемо обґрунтування доходів від реалізації проекту. У рамках реалізації запропонованого проекту для ТОВ «Епіцентр-К» передбачається збільшення виручки підприємства за рахунок підвищення продуктивності праці та ефективності використання витрат робочого дня.

У табл. 3.15 подано дані, необхідні для подальшого розрахунку прибутків від реалізації проекту. На підприємстві та період з 2019 по 2021 роки був проведено аналіз співвідношення продуктивності праці та рівня задоволеності системою оплати праці.

Таблиця 3.15 – Дані результатів дослідження залежності приросту виручки та рівня задоволеності рівнем оплати праці

Рік дослідження	2018	2019	2020	2021
Приріст частки співробітників, які задоволені системою оплати праці та рівнем заробітної плати, %	5,0	5,2	6,1	7,2
Приріст валової виручки на одного співробітника на рік, %	7,1	8,6	8,7	9,2

Розрахуємо приріст продуктивності праці, яка буде досягнуто за рахунок підвищення ефективності використання витрат робочого часу (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 – Дані балансу робочого часу до та після реалізації проекту

Затрати робочого часу (ЗРЧ)	Норма, хв.	До проекту			Після впровадження проекту		
		Хвилини за зміну, хв.	Частка, %	Різниця з нормою, хв.	Хвилини за зміну, хв.	Частка, %	Різниця з нормою, хв.
Підготовчо-заключне (ПЗ)	20	45	7,50	25	30	5,00	10
Оперативне (ВП)	460	349	58,17	-111	437	72,83	-23
Час обслуговування (ЧО)	40	57	9,50	17	53	8,83	13
Регламентовані перерви (РП)	80	89	14,83	9	80	13,33	0
Нерегламентовані перерви (НП)	0	60	10,00	60	0	0,00	0
РАЗОМ	600	600	100,00	-	600	100,00	-

Джерело: складено автором

Отже, проект дозволить наблизитися до нормативних значень. Використання витрат робочого часу, що призведе до зростання продуктивність праці на підприємстві. У табл. 3.17 представлені дані, необхідні для розрахунку доходів від проекту. Для цього порівняємо показники результативності праці до та після проекту, за умови, що кількість змін на місяць у середньому становить 16.

Таблиця 3.17 – Дані для розрахунку доходів від проекту

Назва	Продуктивність праці за годину, грн./чол.-год. за міс	Без врахування проекту		При реалізації проекту	
		Оперативний час за місяць, год	Виручка на одну людину, грн. / год	Оперативний час за місяць, год	Виручка на одну людину, грн. / год
Робочий персонал	83048	349*16 змін/ 60 хв = 93,06	7728450	437 * 16 змін / 60 хв = 116,56	9680280
Приріст показника				23,5 год.	25,26%

Джерело: складено автором

Передбачається, що в результаті впровадження проекту, по-перше, підвищитись продуктивність праці співробітників на 25,26%, а, по-друге, підвищитися кількість годин продуктивної роботи на 23,5 год / міс на одного співробітника.

У табл. 3.18 зведено всі дані щодо проекту, а саме витрати на реалізацію проекту та доходи, до єдиного бюджету.

Таблиця 3.18 – Доходи та витрати на проект для ТОВ «Епіцентр-К», грн.

Місяць реалізації проекту	Підсумкові витрати, грн.	Доходи проекту, грн.
1	2	3
лип.22	20838	0,0
серп.22	119280	0,0
вер.22	8928	0,0
жовт.22	3972763	0,0
лист.22	3817853	133300
груд.22	3820233	176600

Продовження таблиці 3.18

1	2	3
січ.23	3971923	122800
лют.23	3817853	2698700
бер.23	3818973	4066800
квіт.23	3971923	4343900
травень.23	3817853	4533700
черв.23	3820233	4629500
лип.23	3971923	5220200
серп.23	3817853	5742100
вер.23	3815645	11937900
жовт.23	3811340	18392200
лист.23	3815540	25113700
РАЗОМ	54210950	87111410

Джерело: складено автором

Таким чином, загальні сумарні витрати на реалізацію проекту становитимуть 54 210 950 грн. Доходи від проекту на період апробації проектних заходів складе 87111400 грн. Динаміку доходів та витрат від проекту представимо на рис. 3.4.

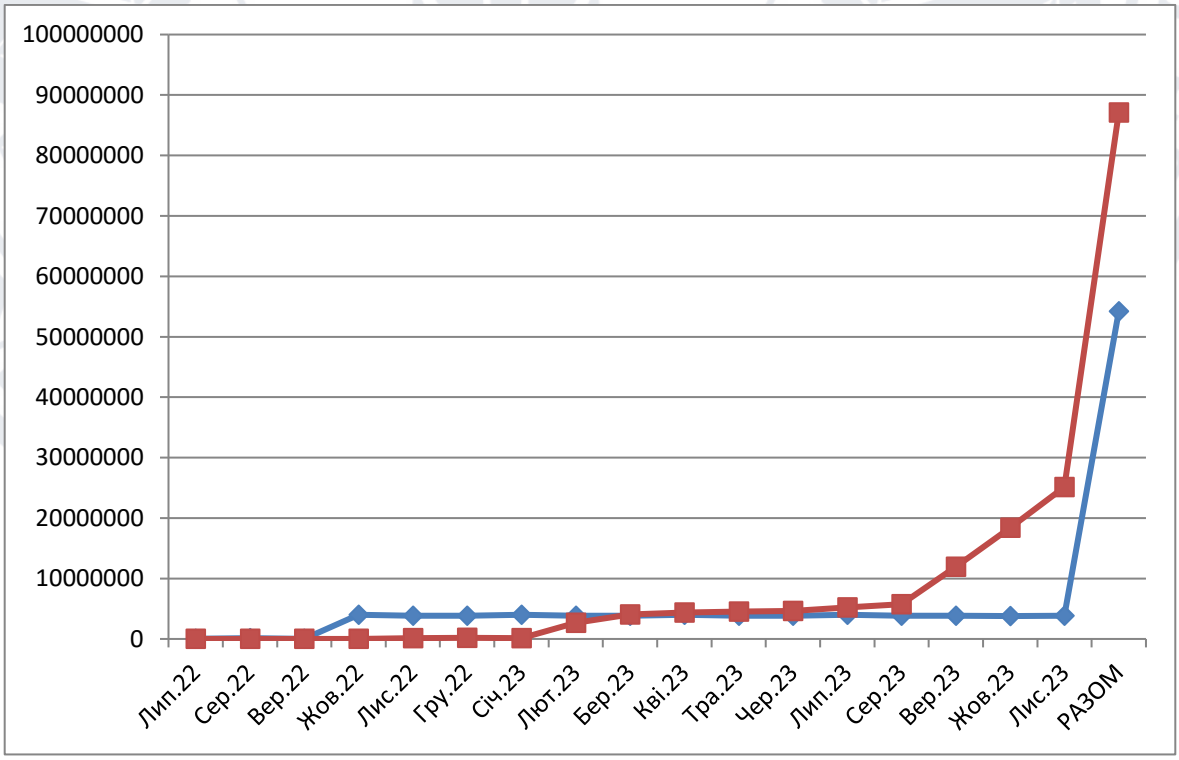


Рисунок 3.4 – Динаміка доходів та витрат проекту, тис. грн.

Далі необхідно здійснити розрахунок економічної ефективності проекту.

Для цього слід розрахувати низку економічних показників, а саме:

1) ставку дисконту та коефіцієнт дисконтування за періодами реалізації проекту (позначимо як Nd та Кдиск відповідно);

2) чистий дисконтний дохід (ЧДР);

3) чисту поточну вартість (ЧПВ);

4) термін окупності витрат за проект (ТО);

5) індекс прибутковості (Ідох);

6) рентабельність проекту (Рпр);

7) середньомісячну рентабельність проекту (Rепр.міс.).

Підсумкові значення щодо розрахунку економічної ефективності проекту подамо в табл. 3.19.

Таблиця 3.19 – Показники економічної ефективності проекту для ТОВ «Епіцентр-К»

Показник	Значення
Норма дисконту на рік, %	16,2
Доходи від проекту, грн.	87111400
Витрати від проекту, грн.	54210954
Сума ЧДР, грн.	24964130
ЧПВ на останньому етапі, грн.	24964130
Індекс доходності, у.о	1,52
Загальна рентабельність проекту, %	152
Середньомісячна рентабельність проекту, %	8,94
Термін окупності, міс.	15,35
Приріст продуктивності праці до середньої заробітної плати, у.о.	1,104

Джерело: складено автором

Проаналізувавши економічну ефективність проекту із використанням спеціальних економічних показників приходимо до висновку, що запропонований проект є економічно доцільним та рекомендується керівництву підприємства до впровадження. Проект окупиться через 15,35 місяців та сумарний прибуток від нього становитиме 24 964,13 тис. грн.

Таким чином, передбачається, що в результаті реалізації проекту в компанії:

– підвищитись мотивація персоналу до підвищення ефективності праці;

– скоротяться втрати робочого дня;

- поліпшиться морально-психологічний клімат у колективі;

- підвищиться рівень задоволеності персоналу рівнем оплати праці.

ВИСНОВКИ

На основі поставлених завдань можна зробити наступні висновки.

Дослідження розвитку теоретичних уявлень про зміст та регулювання мотиваційних процесів у сфері праці дозволяє визначити, що в міру соціально-економічного розвитку суспільства змінювалося напрям вектора мотиваційних впливів. Від початкової орієнтації суворо підвищення продуктивність праці, тобто стимулювання фізичної активності, мотивація поступово стала орієнтуватися на підвищення якості праці та стимулювання творчої активності, ініціативи і закріплення працівників для підприємства.

Формування системи мотивації та стимулювання праці персоналу є невід'ємною частиною у процесі управління персоналом сучасного підприємства. Для того, щоб організація найбільш ефективно функціонувала на ринку економіки, керівнику необхідно застосовувати як матеріальні, так і не матеріальні способи мотивації персоналу, тоді колектив працюватиме, більш злагоджено і результативно. Наприкінці слід зазначити, що систему мотивації та стимулювання праці персоналу необхідно вдосконалювати, оскільки сучасне суспільство постійно розвивається, і в нього з'являються нові потреби, як у інтелектуальному, і матеріальному плані

Під механізмом стимулювання персоналу мається на увазі – сукупність взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих стимулів, що застосовуються роботодавцем, які активізують діяльність працівника для досягнення поставлених стратегічних цілей та підвищують його задоволеність своєю працею.

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Епіцентр-К» дозволив виявити, що стратегія компанії співвідноситься із реальним становищем на ринку.

Організація має чіткий курс і рухається до наміченої цілі. Одною з важливих тенденцій для компанії є поступове омолодження колективу за рахунок збільшення числа працівників віком до 30 років. Цей факт не може не

надавати достатнього впливу на зміни деяких процесів, що стосуються кадрової політики підприємства.

На підприємстві виявлено проблему стимулювання праці працівників. Ця категорія персоналу неефективно використовувала робочий час, що призводить до того, що працівники не задоволені своєю роботою, системою оплати праці, відсутністю зворотного зв'язку від керівництва, відсутністю інтересу керівництва до потреб персоналу.

Для підвищення мотивації працівників до праці на ТОВ «Епіцентр-К» застосовуються стимули, засновані на грошовому преміюванні (премія за стаж, колективне преміювання); а також стимули, засновані на мотивації до досягнення та причетності (конкурси, керування цілями).

Модернізований процес мотивації та стимулювання персоналу передбачає застосування критеріїв ефективності для оцінки кожного підпроцесу.

Проект із впровадження нових механізмів стимулювання персоналу обумовлений потребами організації (збереження та утримання персоналу), стратегічними цілями та ситуацією на ринку, а також має підтримку керівництва. Рушійні сили проекту мають високі позитивні оцінки (середній бал 4,25), що дозволить надалі мінімізувати ризики від стримуючих сил проекту.

Проаналізувавши економічну ефективність проекту з використанням спеціальних економічних показників, приходимо до висновку, що запропонований проект є економічно доцільним та рекомендується керівництву підприємства до впровадження. Проект окупиться через 15,35 місяців та сумарний прибуток від нього становитиме 24 964,13 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіндінова В.В. Механізм взаємодії конкурентних переваг і конкурентоспроможності. *Науково-методичний електронний журнал «Концепт»*. 2016. Т. 41. С. 16-20.

2. Александрова А.В. Стратегічний менеджмент. К .: Політехніка, 2017. 320 с.

3. Балашов А.П. Основи менеджменту. К.: Вузівський підручник, ІНФРА, 2015. 288 с.

4. Басовский Л.Є. Стратегічний менеджмент. К .: ІНФРА, 2017. 365 с.

5. Богиня Д.П. Конкурентоспроможність робочої сили: методологічний аспект. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Луганськ, 2006. № 11 (105). С. 6–12.

6. Васюта В.Б. Особливості формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *International journal «Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools»*. 2019. Vol. 31. Number 1. 239–249.

7. Власенко В.Е. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науково-методичний електронний журнал «Концепт».* 2016. Т. 11. С. 3556-3560.

8. Власенко Т.Ю., Луценко І.В. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С.209–2012.

9. Волкогонова О.Д. Стратегічний менеджмент. К.: ФОРУМ, 2015. 256 с.

10. Гарват О.А. Регулювання оплати праці управлінського персоналу на промислових підприємствах у сучасних умовах господарювання : дис. … канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація, та управління підприємствами"; Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2005. 211 с.

11. Гатіна Г.Ф. Методи аналізу і оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукове і освітній простір: перспективи розвитку*. Харків: Інтерактив плюс, 2017. С. 225-227.

12. Герасименко О.О. Економічний механізм стимулювання праці у сфері наукової і науково-технічної діяльності (на прикладі вищих навчальних закладів України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.02.02 "Економіка та управління науково-технічним процесом"; Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2003. 22 с.

13. Герасименко О.О. Ефективність управління працею: соціально-економічний вимір. *Формування ринкової економіки*. Соціально-трудові відносини : теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2010. С. 192

14. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.

15. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: Знання, 2009. 390 с.

16. Данюк В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Луганськ. 2006. № 11 (105). С. 55–62.

17. Денисенко І.А. Мотивації трудових ресурсів аграрних підприємств. *Вісник Донецького національного університету.* 2009. Т. 2. С. 101–105.

18. Дмитрієва І.Є., Аліхажіева М.П. Проблеми реалізації програмно-цільового методу у витрачанні коштів бюджетів. *Синергія наук*. 2017. № 14.

19. Єгоркіна Т.О. Ефективність управління витратами на торговельних підприємствах Донецького регіону. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності* : Збірник наукових праць. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2011. Т. 1. С.254–259.

20. Жиліна Є. В. Параметри оцінки конкурентоспроможності роздрібній торговельній мережі. *Економіка, управління, фінанси*. Харків: Меркурій, 2014. С. 44-48.

21. Завадський Й.С. Менеджмент. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. 542 с.

22. Зайцев Л.Г. Стратегічний менеджмент. К .: Магістр, 2015. 528 с.

23. Зайцев Н.Л. Економіка, організація і управління підприємством. К.: ІНФРА, 2017. 455 с.

24. Зелена М.І. Соціальний пакет на підприємстві машинобудівної галузі як впливовий важіль в системі мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2018. № 4. С. 70–75.

25. Зуб А.Т. Стратегічний менеджмент. К.: Політехніка, 2015. 375 с.

26. Зяблицев Д. В. Управління мотивацією персоналу торговельного підприємства на принципах логістики : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами"; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2012. 20 с.

27. Калієва О.М. Механізм прийняття управлінських рішень при формуванні асортименту. *Молодий вчений*. 2014. №21. С. 309-312.

28. Клейнер Т.В. Підприємство в нестабільному економічному середовищі: ризики, стратегія, безпека. К .: Економіка, 2016. 286с.

29. Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2018. № 1. С. 218–234.

30. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.

31. Кошелева Т.Н. Підходи до оцінки конкурентоспроможності малого підприємництва. *Науково-методичний електронний журнал «Концепт»*. 2016. Т. 15. С. 961-965.

32. Лазаренко А.А. Методи оцінки конкурентоспроможності. *Молодий вчений*. 2014. №1. С. 374-377.

33. Лісогор Л.С. Конкурентність ринку праці: механізми реалізації. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАНУ, 2015. 168 с.

34. Малхасян А.Е. Конкурентоспроможність як внутрішній фактор формування конкурентної політики фірми. *Економіка і підприємництво*. 2017. № 8. С. 713-717

35. Маркін Е.С. Пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку. *Економіка і управління: проблеми, тенденції, перспективи розвитку*. Черкаси: Друк плюс, 2017. С. 115-118.

36. Матюшенко Ю.В. Класифікація напрямів та методів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 3. С. 54–60

37. Мусін У.Р. Теоретичні аспекти застосування маркетингових технологій в діяльності комерційного банку. *Наука.* 2018. № 2

38. Нешитов А.С. Фінанси і торгівля у відтворювальному процесі. К.: Видавничо-торгова корпорація «Дашков і К», 2015. 560 с.

39. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 3. С. 16–20 с.

40. Петрова І.Л. Ринок інноваційної праці: тенденції формування в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 5. С. 3–7.

41. Попадинець І.Р. Факторно-параметричний підхід до аналізу мотивації управлінської праці. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* Економічні науки. 2014. Т. 2, № 4 (216). С. 158–159.

42. Причепа І.В., Яворська К.Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5.

43. Распопов В.М. Антикризове бізнес-регулювання. Фінансовий університет при Президенті України. К .: Магістр, 2016. 240 с.

44. Савич Е.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науково-методичний електронний журнал «Концепт».* 2016. Т. 11. С. 2241-2245.

45. Семикіна М.В. Перешкоди у реалізації інноваційної активності персоналу підприємств. Розвиток України в контексті актуальних соціально-економічних проблем. Черкаси : ТОВ "МАКЛАУТ", 2013. С. 240–261.

46. Столбуненко Н.М., Іванчо В.А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 18. Вип. 3 (43). С. 217–232.

47. Струс Р.В. Коваль О.Г. Мишко О.В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 373–377.

48. Семенова Л.Ю., Татаринова К.С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 238–241.

49. Темякова Т.В. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науково-методичний електронний журнал «Концепт».* 2016. Т. 13. С. 2481-2485.

50. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. *Управління розвитком*. № 4. 2013. С. 19–20.

51. Цимбалюк С.О. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика. *Довідник кадровика*. 2019. № 2. С. 86–98.

52. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом. К. : КНЕУ, 2009. 399 с.

53. Червінська Л.П. Інноваційна трудова діяльність: сутність та особливості. *Економіка. Фінанси. Право.* 2010. № 9. С. 11–15.

54. Череп А.В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134–148.

55. Шашина М.В., Тульчинський Р.В., Федотов О.Ю. Формування мотиваційної складової кадрової політики підприємства в умовах високого рівня мобільності робочої сили. *Агросвіт.* 2019. № 3. С. 48–52.

ДОДАТКИ

Додаток А

Бухгалтерська звітність за 2019-2020 рр.

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан)
Активи

Назва показника	Код	2020	2019
Нематеріальні активи	1000	32720	12543
первісна вартість	1001	73004	44846
накопичена амортизація	1002	40284	32303
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3692156	1869460
Основні засоби	1010	15231712	12304648
первісна вартість	1011	21335058	17210534
знос	1012	6103346	4905886
інші фінансові інвестиції	1035	3129633	1755267
Відстрочені податкові активи	1045	23116	68629
І.Всього необоротних активів	1095	22109337	16010547
Запаси	1100	15389033	13885925
Виробничі запаси	1101	1545117	1918783
Незавершене виробництво	1102	43118	61279
Готова продукція	1103	302488	116654
Товари	1104	13498310	11789209
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2182479	1467824
з бюджетом	1135	1	0
з нарахованих доходів	1140	12	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3859491	4381455
Гроші та їх еквіваленти	1165	642802	921054
Готівка	1166	45989	37346
Рахунки в банках	1167	211115	11094
Витрати майбутніх періодів	1170	5399	7322
Інші оборотні активи	1190	336837	217473
ІІ.Всього оборотних активів	1195	22416054	20881053
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	21
БАЛАНС	1300	44525391	36891621

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан)

Пасиви

Назва показника	Код	2020	2019
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	158610	158610
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток	1420	17688086	14542267
І.Всього власного капіталу	1495	17846696	14700877
Довгострокові кредити банків	1510	4142910	2008688
Інші довгострокові зобов'язання	1515	312170	256738
ІІ. Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	4455080	2265426
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	767497	776000
товари, роботи, послуги	1615	16290054	14514081
розрахунками з бюджетом	1620	326833	273257
у тому числі з податку на прибуток	1621	244727	215457
розрахунками зі страхування	1625	17379	24716
розрахунками з оплати праці	1630	137988	160208
за розрахунками з учасниками	1640	73	0
Поточні забезпечення	1660	539038	509245
Інші поточні зобов'язання	1690	4144753	3667811
ІІІ.Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	22223615	19925318
БАЛАНС	1900	44525391	36891621

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50382425	43979194
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35593670	30814751
Валовий: прибуток	2090	14788755	13164443
Інші операційні доходи	2120	737243	530835
Адміністративні витрати	2130	872759	751814
Витрати на збут	2150	8648047	7985945
Інші операційні витрати	2180	920408	254271
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5084784	4703248
Інші фінансові доходи	2220	211555	3851

Інші доходи	2240	554085	354733
Фінансові витрати	2250	295646	250094
Втрати від участі в капіталі	2255	0	24516
Інші витрати	2270	1438592	363438
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4116186	4423784
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	944982	821675
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3171204	3602109
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
Назва показника	Код	2020	2019
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3171204	3602109

Операційні витрати

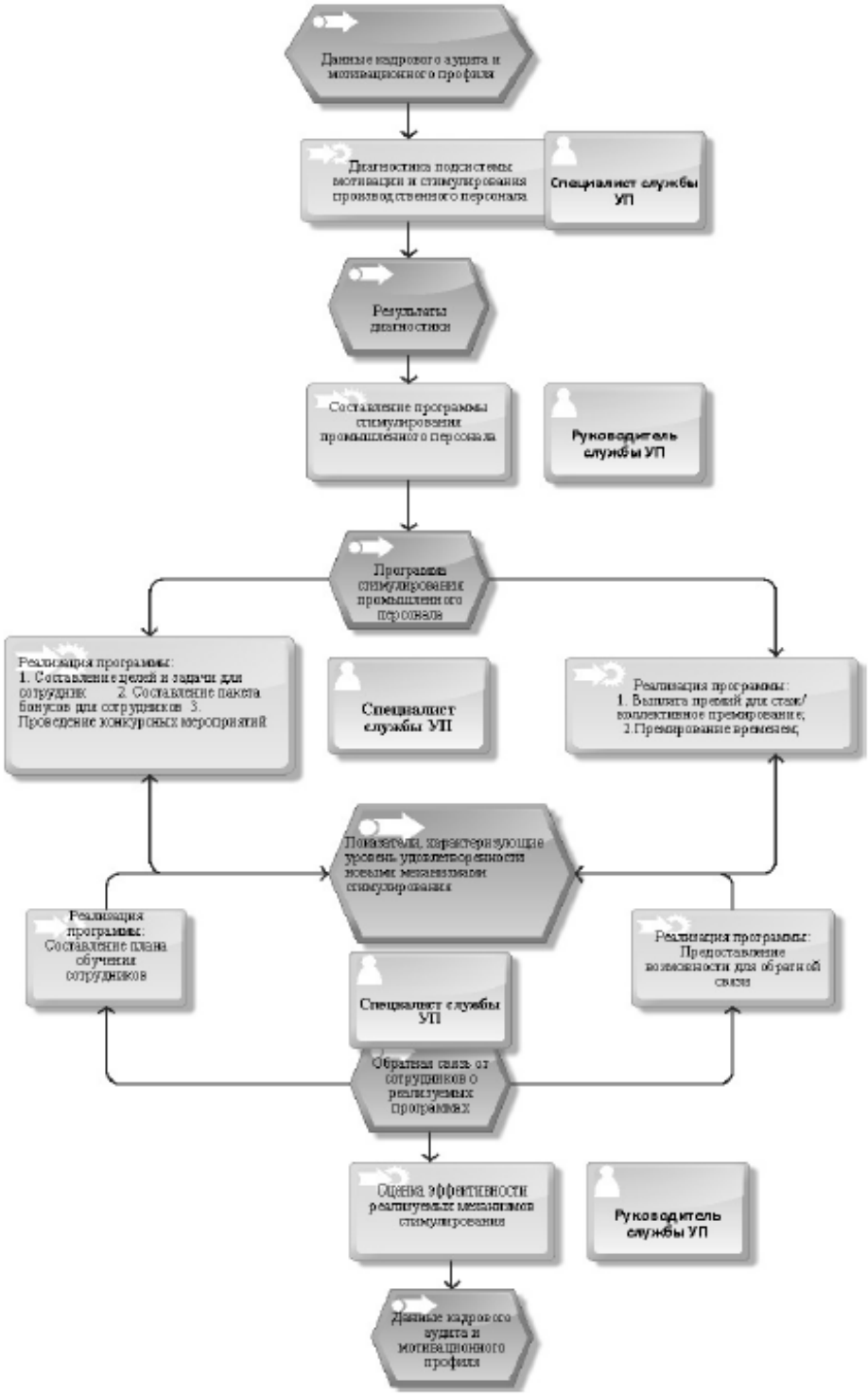
Назва показника	Код	2020	2019
Матеріальні затрати	2500	1254935	887499
Витрати на оплату праці	2505	5208532	4711766
Відрахування на соціальні заходи	2510	1056667	952162
Амортизація	2515	1667998	1096995
Інші операційні витрати	2520	3465135	2581842
Разом	2550	12653267	10230264

Інші дані

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0

Додаток Б

Модернізований процес стимулювання персоналу ТОВ «Епіцентр-К»



Додаток В

Заходи щодо проекту

№	Захід	Терміни	Результат	Відповідальний
1	2	3	4	5
Підготовчий етап				
1	Призначення проектної групи	02.07.2022-03.07.2022 (6 год.)	Проектна група, яка складається з керівника відділу управління персоналу (УП), менеджерів з УП, фінансиста, лінійних керівників.	Керівник організації
2	Розрахунок оплати учасникам проектної групи	04.07.2022 (3 год.)	Затверджене положення про «Розподіл бонусів та премій для учасників проекту»	Керівник організації
Дослідницький етап				
3	Аналіз стратегії підприємства на майбутній період	05.07.2022-06.07.2022 (6 год)	Розгляд стратегії підприємства та співвідношення його з цілями кадрової політики	Менеджер з персоналу 2
4	Аналіз зовнішнього середовища	09.07.2022-10.07.2022 (10 год)	Розгляд загроз та можливостей підприємства	Лінійний керівник
5	Проведення кадрового аудиту	09.07.2022-16.07.2022 (10 год)	Виявлення динаміки розвитку підприємства	Менеджер з персоналу 1
6	Поведінка підсумків кадрового аудиту та аналізу зовнішнього середовища	16.07.2022-17.07.2022 (4 год)	Зіставлення проведених аналізів та вибір проблемної області	Керівник служби УП (керівник проекту)
7	Аналіз механізму стимулювання робітників існуючого на підприємстві	18.07.2022-20.07.2022 (8 год)	Виявлення проблеми в підсистемі УП	Менеджер з персоналу 2
8	Проведення анкетування робочого персоналу на предмет задоволеності роботою	18.07.2022-20.07.2022 (16 год)	Збір даних необхідних для впровадження нового механізму стимулювання робітників	Менеджер з персоналу 1
9	Аналіз отриманих шляхом анкетування даних	23.07.2022-25.07.2022 (10 год)	Аналіз даних	Менеджер з персоналу 1
10	Постановка завдань на майбутній проект, формування дерева цілей	26.07.2022 (4 год.)	Формування цілей	Керівник відділу УП

1	2	3	4	5
11	Розробка бюджету проекту	27.07.2022 (6 год)	Сформований бюджет проекту	Економіст
Етап розробки проекту				
12	Розробка нового механізму стимулювання робітників	30.07.2022-03.08.2022 (20 год.)	Розгляд усіх можливих заходів	Керівник відділу УП
13	Визначення основних напрямів удосконалення механізму стимулювання робітників	06.08.2022-08.08.2022 (10 год)	Розгляд усіх можливих заходів	Керівник відділу УП
14	Аналіз ринку з мотиваційних послуг, які будуть представлятися в системі негрошової мотивації	09.08.2022-13.08.2022 (10 год)	Бонусні програми	Менеджер з персоналу 1
15	Розробка положення конкурсу «Кращий співробітник»	09.08.2022-13.08.2022 (10 год)	Розроблене та затверджене становище	Менеджер з персоналу 2
16	Розрахунок показників ефективності для нарахування додаткових премій	14.08.2022-17.08.2022 (16 год)	Затверджені показники ефективності	Менеджер з персоналу 1, Економіст
17	Розрахунок показників для МВО	20.08.2022-24.08.2022 (20 год)	Матриця МВО	Менеджер з персоналу 1
18	Внесення змін до положення про навчання співробітників	14.08.2022-16.08.2022 (10 год)	Нове положення про навчання персоналу	Менеджер з персоналу 2
19	Створення «Дошки проблем»	17.08.2022-21.08.2022 (16 год)	Дошка проблем для зворотного зв'язку з персоналом	Менеджер з персоналу 2
20	Зворотній зв'язок зі співробітниками	27.08.2022-29.08.2022 (6 год)	Інформування співробітників про майбутні зміни	Керівник відділу УП

1	2	3	4	5
Етап реалізації проекту				
21	Ознайомлення лінійних керівників та персоналу з новим планом навчання	01.10.2022 (4 год)	Підписані угоди на навчання	Менеджер з персоналу 2
22	Навчання співробітників згідно з планами (навчання проводиться 1 раз на квартал)	15.10.2022 28.01.2023 15.04.2023 08.07.2023 (80 год.)	Навчання персоналу концепції бережливого виробництва	Менеджер з персоналу 2
23	Ознайомлення персоналу з конкурсами та змаганнями в організації	30.08.2022 (6 год)	Поінформовані співробітники	Менеджер з персоналу 2
24	Проведення конкурсу «Найкращий працівник» (щомісячний захід) - останній четвер місяця	27.09.2022, 25.10.2022, 29.11.2022, 27.12.2022, 24.01.2023, 28.02.2023, 28.03.2023, 25.04.2023, 30.05.2023, 27.06.2023, 25.07.2023, 29.08.2023 (96 год)	Щомісячне підведення підсумків конкурсу; в кінці року підведення підсумків конкурсу «Найкращий працівник»	Менеджер з персоналу 2
25	Вибір та нагородження найкращих співробітників півріччя	27.12.2022, 27.06.2023 (10 год)	Оформлена дошка пошани	Менеджер з персоналу 2

1	2	3	4	5
26	Щомісячне визначення плану та критеріїв для співробітника (управління по цілям)	03.09.2022, 01.10.2022, 05.11.2022, 03.12.2022, 14.01.2023, 04.02.2023, 04.03.2023, 01.04.2023, 06.05.2023, 03.06.2023, 01.07.2023, 05.08.2023 (60 год.)	Побудована матриця МВО	Менеджер з персоналу 1
27	Ознайомлення співробітників з планом ефективності (щомісяця)	Вересень 2022-серпень 2022 (10 год)	Поінформовані співробітники	Менеджер з персоналу 1
28	Виплата премій (за стаж, за високі показники праці)	06.09.2022, 05.10.2022, 06.11.2022, 06.12.2022, 27.12.2022, 06.02.2023, 06.03.2023, 05.04.2023, 06.05.2023, 06.06.2023, 05.07.2023, 06.08.2023 (72 год)	Матеріальне стимулювання співробітників	Менеджер з персоналу 1, Економіст
29	Запуск програми з негрошового преміювання (Програма «Пакет бонусів»)	Вересень 2022-серпень 2023 (50 год)	Співробітник при виконанні показників може вибрати не грошові стимули	Менеджер з персоналу 1
30	Ведення Дошки проблем	Вересень 2022-серпень 2023 (50 год)	Ця технологія дозволить персоналу компанії відстежувати свої показники, а також мати можливість звернутися з будь-яким запитанням до керівника	Менеджер з персоналу 2

1	2	3	4	5
31	Впровадження програми «преміювання часом»	Вересень 2022-серпень 2023 (40 год)	Впроваджена програма для мотивації вільним часом	Менеджер з персоналу 1
32	Зворотній зв'язок (раз на квартал)	17.12.2022, 18.03.2023, 17.06.2023, 09.09.2023 (18 год)	Зворотній зв'язок персоналу для оцінки ефективності запропонованих заходів	Керівник відділу УП
Оцінка ефективності проекту				
33	Зворотній зв'язок від лінійних керівників	09.09.2023 (6 год)	Проміжна оцінка програми керівниками	Керівник відділу УП
34	Оцінка виконання бюджету	03.12.2022, 04.03.2023, 03.06.2023	Ефективність виконання бюджету	Економіст
35	Проведення опитувань на оцінку рівня задоволеності працею та залучення персоналу	Вересень 2022-серпень 2023 (26 год)	Результати згідно з новою програмою	Керівник відділу УП
36	Аналіз якості роботи персоналу (раз на квартал)	26.11.2022, 26.02.2022, 28.05.2023, 30.09.2023 (18 год)	Показники якості	Лінійний керівник
37	Аналіз продуктивності праці персоналу	Вересень 2022-серпень 2023 (16 год)	Показники продуктивності праці	Керівник відділу УП
38	Аналіз оцінки ефективності проекту	21.10.2023 (10 год)	Показники по проекту	Керівник відділу УП
39	Внесення змін до заходів та технологій проекту на наступний рік	04.11.2023-06.11.2023 (16 год)	Модернізований проект під потреби персоналу	Керівник відділу УП
40	Продовження проекту	07.11.2023 (4 год.)	Запуск проекту на наступний рік	Керівник відділу УП

Додаток Д

Матриця відповідальності за проектом

№	Проектна група Захід	Керівник проекту	Лінійний керівник	Менеджер з персоналу1	Менеджер з персоналу 2	Економіст
1	Призначення проектної групи	У	У			
2	Розрахунок оплати учасникам проектної групи	У				В
3	Аналіз стратегії підприємства на майбутній період	П			В	
4	Аналіз зовнішнього середовища		В			
5	Проведення кадрового аудиту	П		В		
6	Поведінка підсумків кадрового аудиту та аналізу зовнішнього середовища	В		У	У	
7	Аналіз механізму стимулювання робітників на підприємстві	П	У		В	
8	Проведення анкетування робітника персоналу щодо задоволеності працею		У	В		
9	Аналіз отриманих шляхом анкетування даних	П		В		
10	Постановка завдань на майбутній проект формування дерева цілей	В		У	У	
11	Розробка бюджету проекту	П				В
12	Розробка нового механізму стимулювання робітників	В		У	У	

13	Визначення основних напрямів вдосконалення механізму стимулювання робітників	В				
14	Аналіз ринку з мотиваційних послуг, які будуть представлятися в системі негрошової мотивації	П		В		
15	Розробка положення конкурсу «Кращий співробітник»	П			В	
16	Розрахунок показників ефективності для нарахування додаткових премій	П		В		У
17	Розрахунок показників для МВО	П		В		
18	Внесення змін до положення про навчання співробітників	П			В	
19	Створення «Дошки проблем»	П			В	
20	Зворотній зв'язок із співробітниками	В	У			
21	Ознайомлення лінійних керівників та персоналу з новим планом навчання		У		В	
22	Навчання співробітників згідно з планами (навчання проводиться 1 раз на квартал)	П			В	
23	Ознайомлення персоналу з конкурсами та змаганнями організації		У		В	
24	Проведення конкурсу «Кращий майстер» (щомісячний захід)	П	У		В	

25	Вибір та нагородження найкращих співробітників півріччя		П		В	
26	Щомісячне визначення плану та критеріїв для співробітника (управління за цілями)		П	В		
27	Ознайомлення співробітників із планом ефективності (щомісячно)			В		
28	Виплата премій (за стаж, за високі показники праці)			В		У
29	Запуск програми з не грошового преміювання (програма «Пакет бонусів»)	П		В		
30	Ведення Дошки проблем	П			В	
31	Впровадження програми «преміювання часом»	П		В		У
32	Збір зворотного зв'язку (раз на квартал)	В		У		
33	Збір зворотного зв'язку від лінійних керівників	В		У		
34	Оцінка виконання бюджету	П			В	
35	Проведення опитувань на оцінку рівня задоволеності працею та залучення персоналу	В	У	У	У	
36	Аналіз якості роботи виробничого персоналу (раз у квартал)		В			
37	Аналіз продуктивності праці персоналу	В				
38	Аналіз оцінки ефективності проекту	В		У	У	
39	Внесення змін до заходів та технології проекту на наступний рік	В				
40	Продовження проекту	В		У	У	

Дані в таблиці вказані таким чином:

В – відповідальний

У – участь

П – погодження

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
ALMA MATER
NOMEN EST OMEN
ІМ'Я ЗОБОВ'ЯЗУЄ