

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Херсонський навчально-науковий інститут

Кафедра економіки

«Допущений до захисту»

В.о. завідувача кафедри

_____ Руснак А.В.

«08» грудня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему: «Підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства»

Виконав:
студент групи 6417м

_____
(підпис)

Мойсеєнко О.М.

Керівник роботи:
доцент кафедри економіки,

к.е.н., доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

_____

(підпис)

Ломоносов Д.А.

м.Херсон –2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Херсонський навчально-науковий інститут

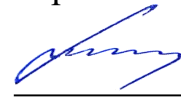
Кафедра економіки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми



Ломоносов А.В.

(підпис)

«17» жовтня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту

Мойсеєнку Олександр Миколайовичу

(Прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи «Підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства»

Керівник роботи Ломоносов Дмитро Анатолійович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені розпорядженням директора ХННІ НУК від «17» жовтня 2024 р. №10

2. Термін подання роботи: 7 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до Первинна, фінансова і статистична звітність підприємства; інформація Державної служби статистики України, Закони України, постанови Кабінету міністрів України

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) теоретичні аспекти системи управління персоналом підприємства, оцінка системи управління персоналом ТМ «PROSTOR», шляхи вдосконалення системи управління персоналом ТМ «PROSTOR»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Рис. 1.1. – Класифікація методів за способом впливу на персонал, Рис. 1.2. – Складові оцінки персоналу, Рис. 2.1. – Цілі мережі «PROSTOR», управляючою компанією якої є ТОВ «ЮНО», Рис. 2.2. – Організаційна структура

ТОВ «ЮНО», Рис. 2.3. – Співвідношення чоловіків і жінок у 2023 р. в ТМ «PROSTOR», Рис. 2.4. – Результати даних тесту «Задоволеність роботою» персоналу ТМ «PROSTOR», Рис. 2.5. – Структура заробітної плати ТМ «PROSTOR» у вигляді відсоткових часток у 2023 р., Рис. 3.1. – Схема досягнення стратегічних цілей удосконалення системи мотивації ТОВ «ЮНО» в межах вдосконалення системи управління персоналом підприємства., Рис. 3.2. – План реагування на організаційні ризики за проектом, Рис. 3.3. – План реагування на проектні ризики

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Ломоносов Д.А., доцент кафедри економіки		
2	Ломоносов Д.А., доцент кафедри економіки		
3	Ломоносов Д.А., доцент кафедри економіки		

7. Дата видачі завдання

«17» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обґрунтування актуальності і мети роботи	до 03.10.2024 р.	виконано
2.	Опрацювання нормативно-законодавчої бази, аналіз літературних джерел	до 17.10.2024 р.	виконано
3.	Збір, обробка і узагальнення статистичних даних і даних річних фінансових звітів	до 31.10.2024 р.	виконано
4.	Оцінка ефективності діяльності підприємства та розробка пропозицій з удосконалення	до 14.11.2024 р.	виконано
5.	Обґрунтувати висновки	до 22.11.2024 р.	виконано
6.	Оформлення роботи та подання на кафедру	до 07.12.2024 р.	виконано

Здобувач


(підпис)

Мойсєєнко О.М.

(ПІБ)

Керівник роботи


(підпис)

Ломоносов Д.А.

(ПІБ)

АНОТАЦІЯ

Мойсеєнко О.М. Підвищення ефективності систем управління персоналом підприємства. –Херсонський навчально-науковий інститутНаціонального університету кораблебудування імені адмірала Макарова.–2024.114 с.

Укваліфікаційнійроботіна здобуття ступеня вищої освіти «магістр»розглянуто сутність та особливості системи управління персоналом; визначено основні методи управління персоналом; досліджено особливості оцінки персоналу організації; дано організаційно-економічну характеристику господарської діяльності ТМ «PROSTOR»; оцінено систему управління персоналом ТМ «PROSTOR»; здійснено аналіз мотивації персоналу ТМ «PROSTOR»; проведено аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом підприємства; обґрунтовано напрямки підвищення ефективності системи управління персоналом ТМ «PROSTOR»;здійснено оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: мотивація, персонал, оцінка персоналу, система управління персоналом, управління персоналом

ANNOTATION

Moiseenko O.M. Improving the efficiency of enterprise personnel management systems. – Kherson Educational and Scientific Institute of the Admiral Makarov National Shipbuilding University. – 2024.

A qualified professional at the advanced level of master's degree will look at the essence and features of the personnel management system; the main methods of personnel management are identified; the peculiarities of assessment of the organization's personnel were investigated; the organizational and economic characteristics of the government activity of TM "PROSTOR" are given; the personnel management system of TM "PROSTOR" was assessed; an analysis of motivation for the personnel of TM "PROSTOR" has been completed; an analysis of foreign research on personnel management of the enterprise was carried out; Directly improving the effectiveness of the personnel management system of the TM "PROSTOR" was established; An assessment of the effectiveness of the registered entries has been carried out.

Key words: motivation, personnel, personnel assessment, personnel management system, personnel management

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1.Сутність та особливості системи управління персоналом.....	6
1.2.Основні методи управління персоналом.....	16
1.3.Особливості оцінки персоналу організації.....	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТМ «PROSTOR».....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТМ «PROSTOR».....	30
2.2. Оцінка системи управління персоналом ТМ «PROSTOR».....	39
2.3. Аналіз мотивації персоналу ТМ «PROSTOR».....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТМ «PROSTOR».....	61
3.1.Аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом підприємства.....	61
3.2. Напрямки підвищення ефективності системи управління персоналом ТМ «PROSTOR».....	70
3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	85
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

Актуальність теми.З кожним роком конкуренція на ринку зростає, технології розвиваються швидкими темпами, а вимоги клієнтів стають все більш вишуканими. Тому одним з найбільших викликів для сучасних підприємств є пошук шляхів підвищення ефективності діяльності. Особливо важливо оптимізувати використання людського капіталу. Тому у сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне управління персоналом є одним з ключових факторів успіху підприємства. При цьому складна ситуація на ринку праці України поглиблює проблеми, пов'язані з неефективним управлінням персоналом.У цих умовах успіх компанії залежить від здатності залучати, розвивати та утримувати висококваліфікованих фахівців.

Ефективне управління персоналом – це не самоціль, а інструмент для досягнення стратегічних цілей підприємства. Від того, наскільки співробітники залучені до реалізації стратегічних завдань, залежить успіх всієї організації. Тому управління персоналом повинно бути інтегровано в загальну систему управління підприємством.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом у системі менеджменту організації висвітлюють у своїх наукових працях зарубіжні дослідники: М. Амстронг , Л. Стаут, Д. Ульріх, Г. Деслер та ін. Вітчизняні науковці також внесли вагомий внесок у дослідження, пов'язані з управлінням персоналом. Дане питання широко висвітлюють: Виноградський М.Д, Линенко А.В., Пелих А.С., Ситник Н.І., Калюжна Н.Г. та інші.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі **завдання:**

- розглянути сутність та особливості системи управління персоналом;
- визначити основні методи управління персоналом;
- дослідити особливості оцінки персоналу організації;
- дати організаційно-економічну характеристику господарської діяльності ТМ «PROSTOR»;
- оцінити систему управління персоналом ТМ «PROSTOR»;
- здійснити аналіз мотивації персоналу ТМ «PROSTOR»;
- провести аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати напрямки підвищення ефективності системи управління персоналом ТМ «PROSTOR»;
- здійснити оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. У дослідженні використовувалися методи теоретичного (аналіз, синтез) та емпіричного пізнання (спостереження, узагальнення та графоаналітичний, метод прогнозування, збирання інформації, розрахункові методи).

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для впровадження розроблених рекомендацій для підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства ТМ «PROSTOR», що дозволить у перспективі збільшити прибуток підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розширенні

теоретичних знань про підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства на основі чого було розроблено напрямки підвищення ефективності системи управління персоналом, що довели свою ефективність.

Інформаційною базою дослідження виступили навчальні посібники, підручники, монографії, закордонні та вітчизняні публікації, фактологічна інформація та відкриті джерела з мережі Інтернет, а також результати власних емпіричних досліджень.

У першому розділі було розглянуто сутність та особливості системи управління персоналом, визначено основні методи управління персоналом та досліджено особливості оцінки персоналу організації;

У другому розділі було дано організаційно-економічну характеристику господарської діяльності ТМ «PROSTOR», оцінено систему управління персоналом ТМ «PROSTOR» та здійснено аналіз мотивації персоналу ТМ «PROSTOR».

У третьому розділі було проведено аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом підприємства та обґрунтовано напрямки підвищення ефективності системи управління персоналом ТМ «PROSTOR», здійснено оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел 344 найменувань. Загальний обсяг роботи – 113 друкованих сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості системи управління персоналом

В даний час ефективний менеджмент організації неможливо уявити без основних знань у галузі методології та теорії управління персоналом. Адже головною цінністю будь-якої організації є її співробітники, які безпосередньо зайняті у виробництві певних товарів та послуг, продаж яких, у свою чергу, забезпечує отримання організацією прибутку та є гарантією її комерційного успіху. При цьому ефективність діяльності всього персоналу організації безпосередньо залежить від уміння керівних кадрів використовувати весь потенціал своїх співробітників для отримання максимальної вигоди на якомога триваліший термін [29, с. 127]. Забезпечення цієї мети можливе лише при ефективному здійсненні процесу управління персоналом, який має бути системно організованим і враховує безліч різних чинників матеріального, і психологічного характеру.

Наразі питання особливостей управління персоналом в науковій спільноті вивчається у вигляді безперервного процесу, націленого на цілеспрямовану зміну зацікавленості співробітників, з метою віддачі від них максимальних результатів, що пов'язані з отриманням високого кількісного і якісного результату в діяльності підприємства [44, с. 7].

Поняття управління персоналом комплексне і включає ряд елементів:

стратегію управління персоналом, кадрову політику, систему, функції управління персоналом, службу управління персоналом, показники результативності управління персоналом тощо [58, с. 146]. Для більш точного розуміння проблематики питання управління персоналом в організації слід звернутися до його визначення.

Українська науковиця Т. Балановська під поняттям «управління персоналом підприємства» пропонує розуміти цілеспрямовану діяльність керівництва організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що об'єднує розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципи та методи управління персоналом організації [3, с. 18].

На думку В. Воронкової управління персоналом означає «скоординовану систему заходів щодо формування і ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного виду» [12, с. 9].

На нашу думку, під поняттям управління персоналом слід розуміти специфічну сферу управлінської діяльності, процес, цілеспрямовану діяльність, системний та організований вплив, частину функціональної сфери, де головним об'єктом є люди, і вся діяльність спрямована на об'єкт (людей) з метою підвищення ефективності використання потенціалу робочої сили та досягнення поставленої мети організації.

Головною метою управління персоналом є забезпечення відповідних якісних та кількісних характеристик персоналу цілям підприємства [9, с. 66]. Це свідчить, що управління персоналом, в першу чергу, повинне здійснюватися через управління його трудовим потенціалом, що оцінюється як за ефективністю реалізації, так і за ефективністю розвитку трудового потенціалу персоналу. Також управління персоналом має такі цілі [34, с. 58]:

1. Націленість на досягненні цілей організації, насамперед – здійснення прибуткової діяльності.

2. Ефективне використання здібностей працівників фірми.

3. Забезпечення підприємства висококваліфікованими співробітниками, які зацікавлені у якісному та сумлінному виконанні поставлених перед ними завдань.

Сучасне управління персоналом – це динамічна галузь, яка постійно розвивається. Для досягнення успіху компанії необхідно створювати такі умови, за яких співробітники будуть мотивовані, задоволені своєю роботою і прагнути до розвитку компанії.

Управління персоналом на підприємстві здійснюється з використанням функціональних підсистем, зокрема: умови праці; трудових відносин; оформлення та обліку кадрів; маркетингу, прогнозування та планування персоналу; розвитку трудового потенціалу; стимулювання праці; надання юридичних послуг; створення необхідної соціальної інфраструктури; вибору та застосування організаційних структур управління [15, с. 43].

Головний принцип управління персоналом – це добір та розподіл кадрів усередині компанії з урахуванням їх професійних та психологічних характеристик. Також до принципів управління персоналом відносять [26; 41]:

1. Залежність процесу управління персоналом від завдань підприємства.

2. Перспективність – вміння передбачати подальший розвиток підприємства.

3. Оптимальність, що ґрунтується на пошуку найкращого варіанта з представлених.

4. Правильно поставлені цілі. Принцип, що оснований на потребі визначення важливих функцій в управлінні персоналом.

5. Науковість – необхідність звернення до наукових праць для розробки системи управління персоналом.

6. Економічність, що обґрунтовує зменшення витрат на систему управління персоналом.

7. Системність управління персоналом. Принцип, який має забезпечувати зв'язок між елементами керування.

8. Оперативність, для забезпечення процесу швидкого ухвалення рішень щодо управління.

9. Найкраще співвідношення. Принцип, який гарантує однакові пропорції між різними функціями, що належать до системи управління персоналом.

10. Простота, адже ефективність роботи системи управління персоналом залежить від її доступності.

11. Прогресивність – важлива присутність національного та іноземного досвіду.

Щодо сучасних принципів, які набувають поширення в управлінні персоналом, то ними є зацікавленість, професійне зростання в залежності від підсумків роботи та рівня майстерності; мотивація та заохочення за особисті та колективні успіхи; миттєва реакція для розв'язання проблем.

Всі перераховані вище принципи пов'язані один з одним і разом створюють основу системи управління персоналом. Часто при зміні одного з принципів виникає потреба коригування усіх інших.

В даний час існує три основні підходи до управління персоналом: раціоналістичний, психологічний та корпоративний. Ці підходи відображають ставлення до співробітника з різних сторін, проте в своїй основі вони мають одні й ті самі аспекти: особистісний та професійний [2, с. 44]. Розглянемо докладніше кожен із підходів.

Раціоналістичний підхід розглядає людину як суб'єкта певного виду діяльності, яким слід раціонально управляти для ефективного здійснення ним оптимізованих дій. Основною мотивацією працівника при цьому є оцінка результату, якого він досяг у своїй професійній діяльності, матеріальна винагорода [33, с. 50]. Цей підхід характеризується тим, що людина в організації повинна здійснювати свої основні функції, дотримуючись чітко

визначеної структури та завдань, при цьому ефективно використовуючи свої професійні навички та вміння. При цьому працівник повинен чітко представляти послідовність своїх дій. Таким чином, у раціоналістичному підході особлива увага приділяється організації праці як системі.

Психологічний підхід більше уваги приділяє оптимізації соціально-психологічних аспектів діяльності усередині організації. Цей підхід доводить, що психологічний клімат всередині колективу та загалом для підприємства значною мірою впливає на продуктивність праці персоналу [20, с. 219].

Управління персоналом, засноване на корпоративному підході, полягає в тому, що співробітники пов'язують себе та своє професійне зростання саме з тією організацією чи компанією, в якій вони працюють. Згідно з цим підходом, керівник організації надає працівникам можливості для самореалізації та професійного розвитку. У свою чергу, співробітники роблять все можливе для підвищення конкурентоспроможності організації, прагнуть дотримуватися внутрішньофірмових норм, навіть можуть ставити цілі організації вище своїх особистих. Але попри названі переваги, даному підходу характерні й недоліки, які ми відобразили у табл. 1.1.

Таблиця 1.1. – Переваги та недоліки корпоративного підходу до управління персоналом

Переваги підходу	Недоліки підходу
1	2
1. Організація має на меті взаємодію з середовищем, в якому вона знаходиться 2. Підтримка високого рівня управління персоналом за рахунок ретельного вивчення різних його потреб 3. Стратегічні цілі та завдання організації взаємопов'язані з її структурою та сумірні з іншими показниками 4. В організації є чітко визначені системи, що дозволяють їй успішно функціонувати	1. Орієнтація на працівників як ресурси для розвитку, не враховує права особи вибирати і робити свій власний вибір 2. Цей підхід передбачає те, що працівники можуть задовольняти будь-які свої потреби лише у взаємодії з організацією та безпосередньо через неї 3. У разі невдачі відповідальність перекладається на зовнішні чинники.

Джерело: складено автором за [7; 50]

Система управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на ефективне використання людського потенціалу в організації. Це цілеспрямована діяльність, яка охоплює всі аспекти взаємовідносин між організацією та її працівниками від моменту найму до звільнення[43, с.369].

Основними особливостями системи управління персоналом є [24, с. 206]:

1. Комплексність. Вона охоплює всі аспекти взаємовідносин між організацією та працівниками: планування, набір, відбір, адаптація, оцінка, розвиток, мотивація, кадрове адміністрування тощо.

2. Динамічність. Система постійно розвивається і адаптується до змін зовнішнього середовища (технологічні зміни, економічні кризи, зміни на ринку праці) та внутрішніх потреб організації.

3. Індивідуальний підхід. Кожен працівник є унікальним, тому система управління персоналом повинна враховувати індивідуальні потреби, мотивацію та потенціал кожного співробітника.

4. Орієнтація на результати. Головна мета системи – забезпечити досягнення організаційних цілей через ефективну роботу персоналу.

5. Соціальний характер. Система управління персоналом має не тільки економічний, але й соціальний аспект. Вона спрямована на створення сприятливих умов праці, забезпечення соціального захисту працівників та розвиток їх потенціалу.

6. Міждисциплінарність. Об'єднує знання з різних областей: економіки, психології, соціології, менеджменту та інших.

Основними функціями системи управління персоналом є [13, с. 95]:

- планування, а саме визначення потреби в персоналі, розробка кадрової політики;
- пошук, залучення та відбір кандидатів на вакантні посади;
- адаптація нових співробітників в організацію;

- оцінка ефективності роботи персоналу, визначення потенціалу;
- планування і реалізація заходів щодо підвищення кваліфікації та професійного зростання співробітників;
- створення системи стимулів для підвищення продуктивності праці;
- ведення кадрового обліку, розрахунок заробітної плати, оформлення трудових відносин.

Система управління персоналом – це динамічна структура, яка постійно адаптується до змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації. На формування та розвиток цієї системи впливають різноманітні фактори. Їх можна умовно поділити на кілька груп [21, с. 64]:

1. Зовнішні фактори, а саме:

- макроекономічні умови, що охоплюють стан економіки, рівень безробіття, інфляція, податкова політика безпосередньо впливають на можливості організації залучати та утримувати персонал, а також на рівень заробітної плати;
- трудове законодавство, яке визначає права та обов'язки працівників і роботодавців, встановлює мінімальні стандарти умов праці;
- соціокультурні фактори, такі як культурні цінності, звичаї, традиції суспільства впливають на очікування працівників щодо роботи, їхню мотивацію та поведінку;
- технологічні зміни. Адже розвиток технологій вимагає від організацій адаптації своїх систем управління персоналом, наприклад, впровадження нових способів навчання та оцінки працівників;
- конкуренція на ринку праці. Оскільки конкуренція за талановитих співробітників змушує організації постійно вдосконалювати свої пропозиції.

2. Внутрішні фактори, такі як [1, с. 52]:

- стратегія організації. Стратегічні цілі організації визначають

необхідні компетенції персоналу та визначають напрямки розвитку системи управління персоналом;

- організаційна культура, що включає у себе цінності, норми поведінки, стиль управління в організації впливають на атмосферу в колективі та на мотивацію працівників;
- розмір і структура організації. Адже великі та малі організації мають різні підходи до управління персоналом;
- технології виробництва, бо тип виробництва визначає необхідні навички та компетенції працівників;
- фінансові ресурси. Бюджетні обмеження впливають на можливості організації вкладати кошти в розвиток персоналу.

Також можна виділити й інші фактори, які відображено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2. – Фактори, що додатково впливають на формування системи управління персоналом

Фактор	Характеристика
1	2
Характеристика персоналу	Вік, стать, освіта, досвід роботи, мотивація працівників
Стиль управління	Авторитарний, демократичний або ліберальний стиль керівництва впливає на взаємовідносини в колективі та на мотивацію працівників
Системи оплати праці	Системи заробітної плати, преміювання, бонуси впливають на мотивацію та продуктивність праці
Соціальні програми	Наявність медичного страхування, додаткових відпусток, програм розвитку кар'єри підвищують лояльність працівників

Джерело: складено автором за [25; 53]

Взаємодія цих факторів створює унікальну систему управління персоналом в кожній організації [16, с. 76].

Сучасна система управління персоналом включає себе такі основні елементи:

1. Лінійна підсистема загального управління, яка, у свою чергу, включає такі важливі управлінські елементи, як: управління всією організацією загалом; управління окремими підрозділами організації, що мають різне призначення.

2. Функціональна підсистема управління організацією, яка підрозділяється виходячи з функцій, що виконуються на [5, с. 32]:

- планування та маркетинг персоналу. У цю функцію входить забезпечення кадрової політики підприємства і планування її подальшого розвитку, вироблення стратегії управління персоналом з обов'язковим урахуванням існуючого становища на ринку праці;

- менеджмент найму та обліку персоналу, особлива роль в якому відводиться найму персоналу, проведенню попереднього відбору шляхом тестового завдання та/або співбесіди, а також прийому й обліку співробітників;

- інформаційне забезпечення системи управління персоналом. У цю функцію входить ведення статистики щодо обліку співробітників, надання співробітникам доступу до останніх наукових і дослідницьких даних, необхідним їм в їх діяльності;

- управління трудовими договорами та іншими угодами з персоналом – важлива частина роботи з персоналом, що дозволяє уникати в майбутньому конфліктних моментів чи керувати ними на користь комерційної організації;

- забезпечення для персоналу прийнятних умов праці. Важливе значення при цьому має забезпечення відповідності праці працівників нормам та правилам, встановленим для цього виду робіт. Це важливо як з юридичної точки зору, так і з точки зору їхньої продуктивності та забезпечення безперервної ефективної роботи;

- управління стимулюванням та мотивацією персоналу для забезпечення їх продуктивної роботи. Це вкрай важливий аспект у діяльності організації, який дозволяє додатково підвищити ефективність роботи

співробітників шляхом мотивації їхньої трудової поведінки як матеріальними, так і психологічними засобами;

- управління соціальним розвитком – підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, підбір та адаптація нових співробітників, оцінка кандидатів на вакантні посади;

- правове забезпечення системи управління персоналом – сюди входить вирішення правових питань, узгодження адміністративних та інших документів стосовно управління персоналом.

Застосовуючи загальне та лінійне управління, підсистема реалізує керування підприємством, керування окремими функціональними підрозділами, керування окремими виробничими підрозділами. Взаємодія компонентів системи передбачає створення умов для виробництва, розподілу і використання ресурсів праці та здійснення, як прямого, так і посереднього впливу на управління персоналом.

Ефективне управління персоналом визнається сьогодні найважливішим чинником конкурентоспроможності підприємств та досягнення ним економічного успіху. Тому в сучасній науці та практиці теорії управління персоналом йде безперервний процес удосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, методів та концепцій у галузі управління персоналом. Ефективна ж система управління персоналом є невід'ємною частиною успіху будь-якої організації. Вона відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей, підвищенні продуктивності та створенні позитивного іміджу компанії.

1.2. Основні методи управління персоналом

Сьогодні застосовують безліч методів управління персоналом, які безперервно трансформуються і вдосконалюються, пристосовуючись під

конкретні прояви довкілля та націлені на забезпечення ефективності процесу управління. Методи управління персоналом – це види впливу на персонал, що використовуються для регулювання у процесі роботи підприємства [14, с. 42]. З їх допомогою можна керувати колективом чи окремими співробітниками. Існує три основні методи управління персоналом, які відображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. – Класифікація методів за способом впливу на персонал

Джерело: складено автором за [14, с. 43]

Розглянемо їх детальніше.

1. Адміністративні (організаційно-розпорядчі). Ці методи мають обов'язковий характер для виконання, надаючи безпосередній вплив на

персонал, що оснований на нормах, розпорядженнях, регламентуючих актах. Основані на наділенні однієї сторони (вищого органу, посадової особи) владними повноваженнями, що дають можливість їй керувати іншою стороною – керованим. Тобто кожна з нижніх ланок організаційно підпорядкована вищому органу та зобов'язана виконувати ухвалені ним рішення, не зважаючи на власну думку [13, с. 84].

Дані методи ґрунтуються на розумінні мотивів людської поведінки, включаючи усвідомлення потреби в праці та дисципліні, почутті обов'язку, культурі праці. Особливістю даного виду методів є організаційне регламентування та характерний їм розпорядчий вплив. Адже кожен регламентуючий та адміністративний акт може бути виконаний.

До даного виду методів відносяться такі підвиди, як [7, с. 259]:

- методи організаційного впливу, які спираються на відповідні нормативні документи (наприклад, інструкції) підприємства;
- організаційно-стабілізуючі методи – це державні закони, стандарти та інші нормативні акти державного рівня;
- дисциплінарні методи – це методи, які стримують вплив негативних стимулів такі, як ризик звільнення, штрафні санкції, розпорядчі методи – ті, які встановлені документами оперативного керівництва (наприклад, накази та розпорядження).

Перевагою використання даних методів в управлінні персоналом є систематизація та дотримання дисципліни, відповідальне виконання працівниками своїх функцій тощо. До негативних моментів можна віднести плинність кадрів та байдуже ставлення співробітників до виконання своєї роботи.

2. Економічні методи ґрунтуються на коректному функціонуванні та застосуванні класичних економічних законів та механізмів. У зв'язку з цим більшість організацій застосовують цей метод для стимулювання ефективної

роботи співробітників, матеріально заохочуючи або, караючи колектив чи окремих працівників.

Економічним методам властиве техніко-економічне планування, що сприяє управлінню персоналом. Їх можна розділити на такі групи [35]:

- економічні методи, які діють всередині підприємства (наприклад, заохочення праці матеріального характеру);
- загальнодержавні економічні методи (наприклад, податкова система держави, механізми кредитно-фінансового характеру конкретного регіону і / або всієї країни).

Завдяки використанню даного виду методів відбувається результативне формування заробітної плати, що рівноцінна обсягу та якості праці. Неправильне використання цього методу може призвести до негативних наслідків, таких як збитки, страйки та навіть банкрутство підприємства.

3. Соціально-психологічні методи побудовані на принципах соціології та психології. Використання цих методів має на меті створення в колективі сприятливого психологічного клімату, який буде націлений на вирішення виховних, організаційних та економічних завдань.

В процесі застосування даного виду методів використовуються різноманітні способи мотивації та морального впливу на персонал, які враховують інтереси колективу або індивідуального працівника, спрямовані на формування корпоративного духу, забезпечення формальної та неформальної комунікації. Вони передбачають участь працівників в управлінні та в соціальному розвитку колективу.

Соціально-психологічні методи діляться на дві основні групи за масштабом і способом впливу [4, с. 280]:

- соціологічні методи, які спрямовані на групи людей та їх взаємодію в процесі виробництва (зовнішній світ людини). Ці методи дають можливість зрозуміти, яке місце займають співробітники в колективі, яка роль їм там

відведена. Для цього використовується соціальне планування, соціологічні дослідження, оцінка особистісних якостей працівників, управління конфліктними ситуаціями тощо.

- психологічні методи, які націлено впливають на особистість конкретної людини (внутрішній світ людини). Ці методи мають значний вплив на роботу з персоналом, адже вони орієнтовані на конкретну людину і зазвичай носять індивідуальний характер.

Важливим аспектом є розуміння та врахування психологічного стану як окремих співробітників, так і колективу в цілому. Це включає:

1. Індивідуальний рівень: мотивація, емоційний стан, особистісні особливості.
2. Груповий рівень: соціально-психологічний клімат; групова динаміка; комунікації.

Зауважимо, що основною відмінною рисою адміністративних методів є прямий характер впливу. Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер впливу. При цьому найефективнішим способом управління персоналом є комплексне використання економічних, соціальних та психологічних методів. При використанні системи даних методів можна побачити об'єкт удосконалення з усіх боків, що дозволить уникнути помилок в діяльності організації [48, с. 106].

Часто традиційні методи управління доповнюються іншими, більш інноваційними. Класифікація таких методів приведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. – Сучасні методи системи управління персоналом організації

Метод	Опис
1	2
Експертно-аналітичний	Згідно із ним, для досягнення мети вдосконалення управління персоналом проводиться залучення висококваліфікованих та компетентних фахівців для вирішення завдань та усунення існуючих в організації проблем. Однак, цей метод досить суб'єктивний і для більш точної оцінки необхідно проводити багаторівневу експертизу.
Метод	Використання цього методу передбачає чітке визначення якісних та

структуризації цілей	кількісних цілей, яких прагне досягти підприємство, а також контроль за тим, щоб система менеджменту персоналу допомагала у досягненні цих цілей.
----------------------	---

Продовження табл. 1.3.

Параметричний	Основа цього методу – виявлення ступеня відповідності між елементами виробничої системи і самої системи управління персоналом.
Функціонально-вартісний аналіз	Основа цього методу – знаходження більш вигідної системи управління персоналом. Виявляються зайві функції управління, які не виконуються.
Метод аналогій	Цей метод заснований на розробці типових рішень (наприклад, типової оргструктури управління персоналом) і визначенні меж та умов їх застосування
Типізація підсистем	Метод заснований на ефективному використанні типових рішень при вдосконаленні управління персоналом.
Творчих нарад	Основа методу – обговорення зі всіма співробітниками розвитку системи управління завдяки потоку ідей.
Колективний блокнот	Метод колективного блокнота просуває ідеї кожного з подальшою їх колективною оцінкою.

Джерело: складено автором [34; 54]

Більш сучасні методи управління пропонують використання двох стилів:

- стиль ролі (сформувані у співробітників почуття важливості в колективі);
- стиль прямого управління (кожен співробітник повинен знати, де починаються і закінчуються його обов'язки).

Аналіз основних методів дає можливість зробити висновок, що управління персоналом має розумітися та розглядатися як ціла технологія, як один з ключових напрямів, за допомогою яких можна досягти цілей підприємства. І хоча у світі існує безліч методів управління персоналом, але найбільшу користь організації принесе їх комплексне застосування. Адже при вдосконаленні системи менеджменту персоналу в результаті колектив отримає повне задоволення своїх потреб, а підприємство – реалізацію своїх потреб та отримання прибутку. Також, варто розуміти, що попри існування різноманітних методів управління, їх вплив на персонал підприємства в цілому і на кожного

окремого працівника опосередкований мотивацією.

1.3. Особливості оцінки персоналу організації

Уміння правильно підібрати кваліфікований персонал, що відповідає всім заявленим вимогам для своєї організації є досить складним завданням. У зв'язку з цим, ще більш актуальним стає питання оцінки персоналу. Виникає потреба в наявності об'єктивної інформації, про стан та перспективи розвитку персоналу. Розглянемо, що має на увазі під собою поняття «оцінка персоналу».

Оцінка персоналу – це система способів вимірювання вартості основного людського ресурсу. В економічному сенсі, характеризується ефективність ресурсу з точки зору цільової функції (критерію оптимальності). Завдяки її використанню досягається найкраще використання наявних ресурсів (трудових, виробничих, природних тощо)[49, с. 118].

Цілі оцінки персоналу:

1. Адміністративна мета ґрунтується на прийнятті рішень керівництвом організації (підвищення або пониження по службі, переведення на іншу роботу тощо) на основі результатів оцінки діяльності персоналу.

2. Інформаційна мета полягає в тому, що і всі співробітники, включаючи керівництво, мають можливість отримати перевірену інформацію про діяльності організації. Відкритий доступ до інформації дає можливість будувати свою діяльність з урахуванням її вдосконалення, а керівникам дає можливість прийняти правильне рішення.

3. Мотиваційна мета полягає в тому, що праця людини повинна оцінюватися об'єктивно. Мотивація відіграє велику роль, якщо співробітник бачить, що оцінка його праці відповідає його очікуванням, в подальшому його зусилля і мотивація тільки збільшаться [23; 37]

Завданнями оцінки персоналу: оцінка потенціалу співробітників для їх подальшого просування і зниження ризиків роботи некомпетентного персоналу; підвищення мотивації до праці; організація зворотного зв'язку з персоналом про якість їх роботи; розробка програм навчання і підвищення їх кваліфікації [46].

Оцінка персоналу повинна носити комплексний, наскрізний характер, тому методи оцінки повинні бути досить різноманітні, забезпечуючи опис всіх сторін соціальної і трудової поведінки людини в організації. Механізм наскрізної оцінки персоналу поєднує в собі розроблені на основі єдиних принципів різні за програмними цілями та періодам види оцінки: поточна, періодична, підсумкова, спеціальна (за фактами відхилення). Своєчасне доведення до працівників інформації про періодичність їх оцінки сприяє вдосконаленню механізму мотивації праці та позитивно позначається на його результатах [55].

Складові оцінки персоналу ми можемо побачити на рисунку 1.2.

Бачимо, що у загальному вигляді система оцінювання персоналу містить чотири блоки:

- I. Зміст оцінки — це об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінка, результати її праці;
- II. Система критеріїв оцінки та їх вимірювання;
- III. Система способів, методів та інструментів оцінювання;
- IV. Процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Для отримання результату у вигляді об'єктивної інформації потрібно детально позначити об'єктивні показники, за якими буде оцінюватися персонал. З'являється необхідність встановлення певного набору критеріїв, що показують кваліфікацію персоналу.

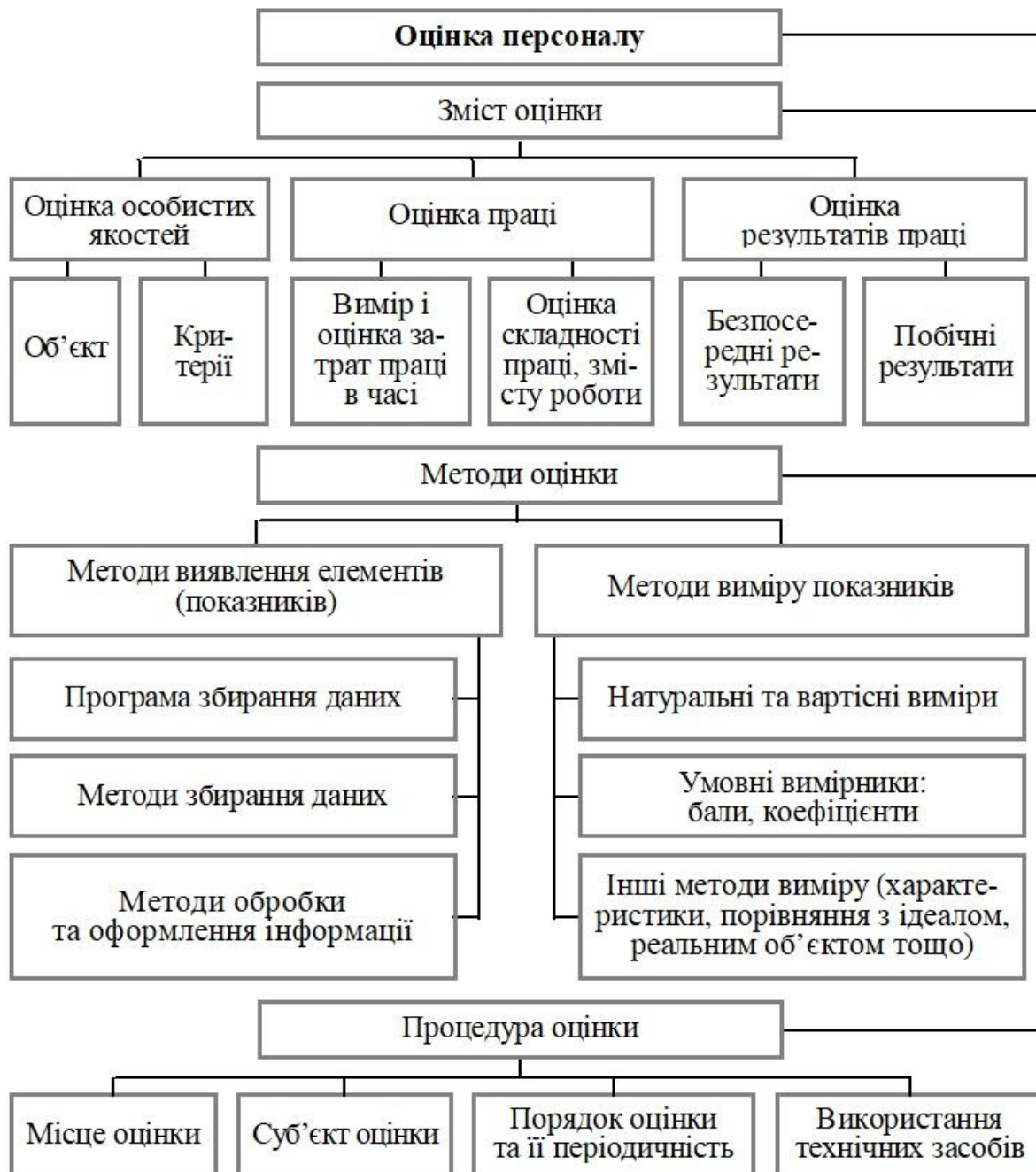


Рис. 1.2. – Складові оцінки персоналу

Джерело: складено автором за [1, с. 102]

Критерії можуть виявити, як і схожі для всіх працівників моменти діяльності в цілому, так і виділити особливості, характерні для кожного

працівника. Виділяють чотири основні групи критеріїв (табл. 1.4).

Таблиця 1.4. – Критерії оцінки персоналу

Критерії	Зміст критеріїв
1	2
Професійні	Професійні знання, вміння, навички, професійний досвід, кваліфікація, результати праці
Ділові	Відповідальність, організованість, ініціативність, діловитість
Морально-психологічні	Психологічна стійкість, чесність, здатність до самооцінки, справедливості
Специфічні	Якості людини, що характеризують її особистість, авторитет

Джерело: складено автором за [1, с. 109]

Вибір методів оцінки диференціюється в залежності не тільки від змісту і характеру праці на конкретному робочому місці, від місця посади в ієрархічній структурі організації, а й від виду і періодичності здійснення оцінки. Більш того, результати оцінки, які реалізуються в управлінських рішеннях, можуть спонукати керівників усіх рівнів до змін в переліку використовуваних методів оцінки, а також до коректування цих методів.

Порядок і періодичність проведення оцінки задаються конкретними технологіями та особливостями реалізації тих елементів кадрової політики, в рамках яких використовуються результати оцінки. Зазвичай періодичність оцінки залежить:

- від цілей кадрової політики, які визначають цілі оцінки персоналу;
- змін в об'єкті оцінки в зіставленні зі змінами вимог до працівника з боку робочих місць і норм корпоративної культури;
- складності оцінювальних заходів;
- вартості процедур оцінки в порівнянні з тим економічним та соціально-психологічним ефектом, який може бути отриманий в результаті їх здійснення.

З точки зору періодичності проведення оцінка може бути:регулярною, яка здійснюється відповідно до плану проведення роботи в області управління персоналом;нерегулярною, здійснювана в міру виникнення потреби в ній (незаплановане відкриття вакансії; форс-мажорні обставини, що вимагають різкого скорочення чисельності персоналу тощо).

Об'єктивно наявна можливість виникнення потреби в проведенні нерегулярної оцінки ставить перед організацією завдання формування гнучкої та адаптивної системи оцінки персоналу, створення пакета оціночних процедур, які можуть бути використані оперативно і без попередньої підготовки. І хоча, методи оцінки персоналу є найголовнішою складовою оцінки персоналу та, на жаль, єдиної класифікації методів оцінки не існує [29, с. 132].

У теорії та практиці управління персоналом використовується широкий спектр різноманітних методів оцінки, які класифіковані за різними ознаками, а саме: оцінка виконання (шкальний метод, графічна шкала оцінювання, шкалювання біполярних профілів, коефіцієнтний, бальний, ранжування, метод порівняння по парах, метод порівняння з еталоном, метод стандартних оцінок, метод розподілу; оцінка потенціалу (біографічні анкети, співбесіда, тести на перевірку особистих якостей, групові та індивідуальні вправи, ділові ігри).

Однак подібного роду класифікації, що зустрічаються в економічній літературі та різного роду практичних рекомендаціях з оцінки персоналу, мають такі недоліки:вони не описують всіх методів оцінки персоналу;розподіл методів оцінки по її видам завжди небеззаперечний.

У зв'язку з позначеними недоліками привертають увагу класифікації, здійснені не за ознакою приналежності до того чи іншого виду оцінки, а за ознаками більш формального характеру. Вдалим прикладом такої класифікацій можна вважати угруповання за ознакою складності методів оцінки. При цьому методи оцінки персоналу розподілені між чотирма групами (А, Б, В, Г): від простих і найбільш поширених до складних, комплексних [27; 56].

Група А: джерелознавчий (біографічний) метод; описовий метод (оцінка через написання есе); метод анкет та порівняльних анкет; метод самооцінки (карта самооцінки); соціологічне опитування (метод спеціального усного відгуку); атестаційну співбесіду; метод оціночного тестування.

Група Б: графічна шкала оцінювання: метод шкалювання, метод альтернативного ранжирування (alternation ranking method); метод ідеального співробітника (метод альтернативних характеристик); оцінка за методом рис; метод контрольних карт (програмований контроль); метод спостереження (метод шкали спостереження за поведінкою; метод оцінки на основі аналізу праці).

Група В: метод примусового розподілу; метод вимушеного вибору (метод заданого вибору); метод попарного порівняння; метод критичних випадків; метод експертної оцінки; метод коефіцієнтів (метод порівняння заданих величин); метод автономізації; метод визначення стилю керівництва; оцінка керівників за результатами діяльності колективу.

Група Г: рейтингові шкали, прив'язані до поведінки; метод управління за цілями (Management By Objectives MBO) перехресна соціологічна оцінка; центр оцінки персоналу; діагностична система оцінки [53, с. 117].

На практиці найкращий результат приносить інтеграція різних способів оцінки. Залежно від мети планованої процедури може бути обраний як один із запропонованих методів, так і їх комплекс.

Порівняльні методи мають на увазі встановлення подібності або відмінності співробітників між собою. Серед позитивних сторін даної групи способів оцінки можна відзначити їх простоту в використанні; вони не вимагають високої кваліфікації менеджера. Негативним же фактором є високий ступінь суб'єктивізму, упередженості: значно частіше оцінюються особистісні фактори, а не результати роботи й правильна для компанії поведінку. Метод можна використовувати для прийняття рішення про зарахування до кадрового

резерву. Найбільш поширений інструмент – це експертна думка керівника.

Абсолютні методи засновані на порівнянні співробітників з «еталоном».

Цей варіант можна використовувати, якщо в компанії побудована модель компетенцій для посад. Він особливо ефективний при прийнятті рішення про зарахування до кадрового резерву, побудові системи навчання та розвитку. Можливі інструменти – assessment-центр, методика «360 градусів».

Методи, орієнтовані на результат, засновані виключно на оцінці підсумків роботи. Вони найбільш трудомісткі, але і дуже ефективні. В даному випадку компанії можна запропонувати на вибір два способи оцінки персоналу [38, с. 125]:

1. Стандарти виконання. Метод дозволяє оцінити, чи досяг співробітник того результату, який вважається нормою для відповідної посади. Стандарти встановлюються на наступні показники: середній обсяг продукції робочої групи, час виконання, патерн роботи (за зразком) і експертний висновок.

2. Управління за цілями. Відповідно до цілей компанії (ясно і чітко описаних) для кожного співробітника розробляються завдання (бажано їх ранжувати) на певний період з критеріями оцінки їх виконання, складається план дій. Надалі вимірюється ступінь досягнення мети, при необхідності коригується робота, ставляться нові завдання. Реалізовуватися метод повинен «зверху вниз»: компанія формує цілі на 1-3 роки, потім розподіляє їх по відділах, встановлюючи час на їх досягнення, після цього короткострокові цілі розподіляються між працівниками. Даний метод дуже ефективний при формуванні преміальної системи [21; 60].

За такою схемою можна оцінити результативність співробітника, відділу, всієї компанії.

Представлена класифікація, покликана не стільки продемонструвати відмінності між методиками оцінки персоналу, скільки сформулювати принципи більш цілісного комплексного підходу до неї, виділити цілі, завдання,

що ставляться перед провідними менеджерами, виробити саму стратегію оцінки.

Для кожної організації, яка прагне перетворити оцінку персоналу в дієвий інструмент управління ним, об'єктивно необхідним є аргументований вибір тих методів оцінки, які в максимальній мірі будуть відповідати її цілям, змістом і характером праці конкретних груп працівників і пріоритетам кадрової політики. Зміни у зовнішньому середовищі бізнесу стосовно організації досить сильно впливають на вибір методів оцінки персоналу [55, с. 60].

Динаміка кон'юнктури ринку праці призводить до різних коливань попиту і пропозиції робочої сили диференційованої за професіями та спеціальностями. В результаті адміністрація може посилювати кадрову політику (і відповідно технології оцінки персоналу) щодо працівників тих професійно-кваліфікаційних груп, за якими на зовнішньому (стосовно організації) ринку праці є надлишок робочої сили. Відповідно, щодо працівників дефіцитних професійно-кваліфікаційних груп, кадрова політика буде пом'якшеною, набір методів оцінки персоналу – скорочений, а серед цих методів будуть обрані ті, до недоліків яких не відноситься потенційна можливість провокування трудових конфліктів [6; 19].

У ситуації, коли різко змінюється зовнішнє середовище (економічне, соціальне, професійне), виникають специфічні завдання оцінки персоналу: виявлення та оцінка сформованого рівня професіоналізму, встановлення різниці в необхідному та існуючому рівні, збалансованості по якісному складові тощо.

В умовах нарощування темпів зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища бізнесу, не можна покладатися навіть на перевірені та багаторазово відпрацьовані методи та процедури оцінки, якщо вони представляють лише один з підходів оцінювання – суб'єктивний, об'єктивний чи проєктивний.

Ефективність здійснення процедур оцінки багато в чому залежить від можливої об'єктивної інтерпретації її результатів. У цьому організації можуть допомогти сучасні інформаційні технології. Їх використання впливає на

розширення переліку критеріїв та показників, удосконалення методів оцінки персоналу. Тісний взаємозв'язок всіх елементів забезпечує ефективне функціонування системи оцінки і перетворює її в дієвий інструмент управління персоналом. Таким чином, в умовах глобалізації світової економіки при розробці та реалізації стратегії управління, організація повинна ґрунтуватися на підвищенні рівня компетентності організації в цілому та кожного свого співробітника.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТМ «PROSTOR»

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТМ «PROSTOR»

Управляючою компанією магазинів мережі «PROSTOR» – ритейлера в сегменті «дрогері» (непродовольчі споживчі товари повсякденного попиту – косметика, товари персонального догляду) є ТОВ «ЮНО».

Юридична особа ТОВ «ЮНО», код ЄДРПОУ 44762158 зареєстрована з 30.05.2022 р.

Види діяльності підприємства за КВЕД [51]:

- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернеттощо.

ТОВ «ЮНО» обрало комбінований підхід до управління своїми торговими точками, поєднуючи централізовані та децентралізовані методи. Частина магазинів функціонує за принципом холдингу, надаючи регіонам певну автономію в операційній діяльності, але централізовано управляючи закупівлями. Такий підхід дозволяє поєднати переваги обох моделей: гнучкість у прийнятті рішень на місцях та ефективне використання корпоративних ресурсів.

Основні цілі ТОВ «ЮНО» відображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. – Цілі мережі «PROSTOR», управляючою компанією якої є ТОВ «ЮНО»

Джерело: складено автором

При цьому для досягнення цих цілей підприємство реалізує такі завдання:

- відкриття нових магазинів мережі «PROSTOR», управляючою компанією якої є ТОВ «ЮНО» у різних регіонах України;
- розвиток онлайн-продажів;
- впровадження нових технологій для оптимізації бізнес-процесів та підвищення якості обслуговування клієнтів;
- проведення регулярних тренінгів та семінарів для співробітників;
- формування лояльної партнерської мережі, а саме співпраця з надійними постачальниками та виробниками.

Організаційна структура будь-якої компанії, особливо такої масштабної мережі ТОВ «ЮНО» є фундаментом для ефективної роботи та досягнення стратегічних цілей. Вона визначає розподіл відповідальності, взаємодію між підрозділами та загальний напрямок розвитку. Завдяки лінійній структурі управління (рис. 2.2.), в ТОВ «ЮНО» досягається високий рівень координації роботи між підрозділами, що позитивно впливає на загальні результати

діяльності.

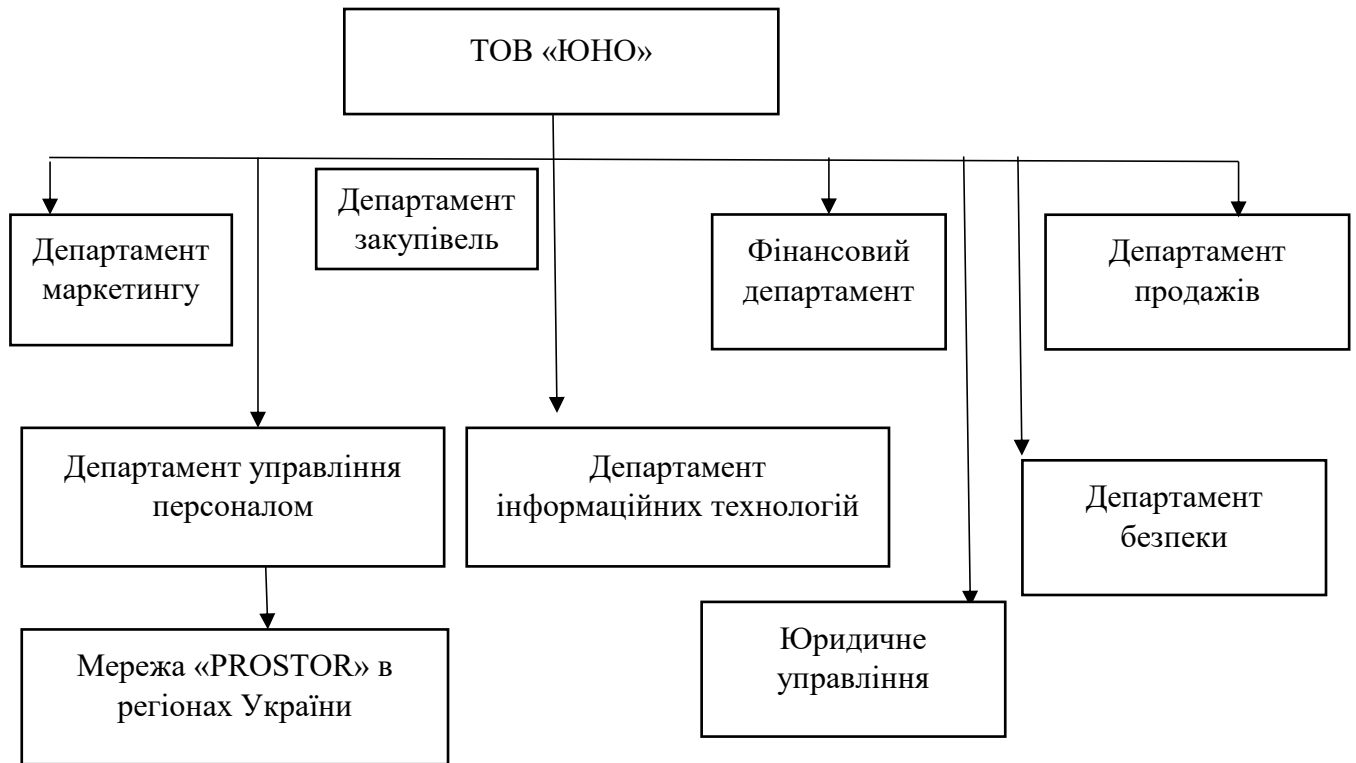


Рис. 2.2. – Організаційна структура ТОВ «ЮНО»

Джерело: складено автором

Основна мета будь-якого бізнесу – отримати прибуток. Фінансовий аналіз допомагає оцінити, наскільки успішно компанія рухається до цієї мети, демонструючи її здатність збільшувати виробництво, продажі та власний капітал, забезпечуючи при цьому фінансову стабільність. Аналіз фінансового стану ТОВ «ЮНО» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. – Аналіз фінансового стану ТОВ «ЮНО» за 2021-2023 рр., тис. грн.

№	Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023\2021	
					Абсолютна	Відносна, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Основні засоби	2 573 928	1 289 122	824 507	- 1 749 421	- 67,97

2	Необоротні активи	812 000	849 850	587 714	- 224 286	-27,62
---	-------------------	---------	---------	---------	-----------	--------

Продовження табл. 2.1.

1	2	3	4	5	6	7
4	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	104 325	121 406	50 148	-54 177	-51,9
5	Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	80 912	12 887	3 455	-77 457	-95,72
6	Інша поточна дебіторська заборгованість	704 207	1 391	182 946	-521 261	-74,02
7	Гроші та їх еквіваленти	41 355	57 147	24	-41 331	-99,94
8	Усього оборотних активів	1 984 431	439 272	236 793	-1747 638	-88,08
9	Власний капітал	436 719	512 279	735 836	299 117	68,45
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	- 68 428	8 704	232 261	300 689	439,42
11	Поточні зобов'язання і забезпечення	1882 312	626 609	54 148	-1828164	-97,13
12	Чистий дохід від реалізації продукції	4 290 328	3 186 789	2 032 609	-2 257 719	-52,62
13	Собівартість реалізованої продукції	3 174 641	2 308 654	1 633 947	-1540 694	-48,53
14	Валовий прибуток	1 115 687	878 135.00	398 662	-717 025	-64,27
16	Фінансовий результат від операційної діяльності	164 044	331 723	50 023	-114 021	-69,5
17	Фінансовий результат до оподаткування	- 52 491	225 813	6 448	58 939	112,29
18	Чистий прибуток	- 52 341	223 557	8 704	60 945	116,44

Джерело: складено на основі даних підприємства [50]

Аналізуючи табл. 2.1 можна зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «ЮНО» зазнав значних змін за аналізований період. Спостерігається загальна тенденція до скорочення активів, зокрема основних засобів та оборотних активів. Водночас, власний капітал збільшився, що свідчить про покращення фінансової стійкості.

Також варто відзначити зменшення дебіторської заборгованості, яке може вказувати на покращення управління дебіторською заборгованістю. Однак, зменшення чистого доходу і валового прибутку свідчить про погіршення результатів діяльності. Однією з причин стало ускладнення логістичних ланцюгів, що у 2022 р. спершу призвело до дефіциту товарів, а надалі до зростання їх вартості.

Щодо мережі магазинів «PROSTOR», якою управляє ТОВ «ЮНО», то вона є відомою українською торговою маркою, яка спеціалізується на продажу товарів для краси та догляду. Компанія пропонує широкий асортимент косметики, парфумерії, засобів для гігієни та інших товарів для дому.

Історія даної торгової мережі розпочалася у 2005 р. з відкриття першого магазину у м. Дніпро. З самого початку компанія орієнтувалася на потреби клієнтів. Широкий асортимент товарів, доступні ціни та приємна атмосфера в магазинах – це те, що відрізняло мережу від конкурентів. Поступово мережа магазинів «PROSTOR» розширювалася, охоплюючи все більше міст України. Компанія активно шукала нові локації та відкривала магазини в зручних для покупців місцях.

У 2010 р. «PROSTOR» провів масштабний ребрендинг, оновивши логотип, дизайн магазинів та розробивши нову стратегію розвитку. Головною метою ребрендингу було створення сучасного та привабливого іміджу компанії.

З 2011 р. мережа «PROSTOR» активно розвиває власні торгові марки, створюючи унікальний асортимент з понад 20 ексклюзивних брендів з

позначкою «Тільки в PROSTOR» [38]:

Розуміючи важливість онлайн-торгівлі, у 2020 р. компанія запустила власний інтернет-магазин, що дозволяє клієнтам робити покупки в будь-який зручний час і з будь-якого місця. Також мережа активно присутня у соціальних мережах, де ділиться новинами, акціями та іншою корисною інформацією для своїх клієнтів.

Отже, компанія безперервно розвивалася і розширювала свою мережу магазинів по всій Україні і за 18 років від локального ритейлера перетворилася в одного з національних лідерів. Сьогодні ТМ «PROSTOR» широко відома у всіх регіонах України та має понад 427 магазинів в 132 містах.

На нашу думку, основними чинниками успіху на ринку для мережі «PROSTOR», якою управляє ТОВ «ЮНО» стали:

- орієнтація на клієнта. Компанія завжди прислухається до думки своїх клієнтів і прагне задовольнити їхні потреби;
- широкий асортимент;
- конкурентоспроможні ціни на продукцію й те, що мережа часто проводить акції та розпродажі, що дозволяє покупцям зекономити;
- висока якість товарів, бо мережа співпрацює з відомими світовими та українськими виробниками, гарантуючи високу якість товарів;
- велика кількість магазинів по всій Україні, що забезпечує зручність покупок;
- можливість замовити товари онлайн з доставкою;
- компанія активно використовує різноманітні маркетингові інструменти для залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих.

Сьогодні асортимент товарів «PROSTOR», якою управляє ТОВ «ЮНО» охоплює широкий спектр продукції:

- декоративна косметика (тональні креми, пудри, рум'яна, тіні для

повік, помади, туші для вій та ін.);

- парфумерія (парфуми, туалетна вода, аромати для дому);
- засоби для догляду за шкірою (креми, лосьйони, маски, очищувальні засоби);
- засоби для волосся (шампуні, кондиціонери, маски, засоби для укладки);
- засоби для гігієни (мило, гелі для душу, зубні пасты, дезодоранти тощо);
- біжутерія, товари для дому, подарунки та сувеніри.

Стратегія мережі«PROSTOR» спрямована на забезпечення її довгострокового успіху на ринку. Завдяки чітко визначеним цілям, завданням та конкурентним перевагам, компанія має всі шанси зберегти лідируючі позиції та продовжувати розвиватися.

Основними конкурентами мережі«PROSTOR» на українському ринку є такі мережі як «Eva», «Watsons», а також невеликі локальні магазини. У табл. 2.2. здійснено порівняння конкурентних переваг мережі«PROSTOR», якою управляє ТОВ «ЮНО» з основними конкурентами. З неї можна зробити висновок, що найближчим конкурентом мережі«PROSTOR» є мережа «Eva».

Таблиця 2.2. – Порівняння конкурентних переваг компаній мережі «PROSTOR», якою управляє ТОВ «ЮНО» за 2021-2023 рр.

Критерій	«PROSTOR»	«Eva»	«Watsons»
1	2	3	4
Асортимент товарів	Широкий, різноманітний, акцент на власних торгових марках	Широкий, акцент на власних торгових марках	Дуже широкий, міжнародні бренди, нішеві продукти
Цінова політика	Середні ціни, регулярні акції, власні торгові марки за доступними цінами	Середні ціни, акцент на знижках та промо-акціях	Середні ціни акцент на промо-акціях

Мережа магазинів	Велика кількість магазинів по всій Україні, зручне розташування	Велика кількість магазинів по всій Україні, зручне розташування	Велика кількість магазинів, зокрема у торгових центрах
Якість обслуговування	Середній рівень, індивідуальний підхід до клієнта, програми лояльності	Середній рівень, програми лояльності	Високий рівень, професійні консультанти

Продовження табл. 2.2.

1	2	3	4
Бренд	Відомий український бренд, позитивний імідж	Відомий український бренд, фокус на молодіжній аудиторії	Міжнародний бренд, преміальний сегмент
Локалізація	Вся територія України	Вся територія України	Великі міста, торгові центри
Онлайн-продажі	Зручний інтернет-магазин, мобільний додаток	Розвинений онлайн-магазин, мобільний додаток	Розвинений онлайн-магазин
Конкурентні переваги	Власні торгові марки, фокус на українських виробниках, зручне розташування магазинів	Широкий асортимент власних торгових марок, молодіжна аудиторія	Міжнародний бренд, широкий асортимент, високий рівень сервісу

Джерело: складено автором

Економічна криза, відключення світла, щоє наслідками триваючих військових дій в Україні, поставила перед багатьма підприємствами, зокрема й передТОВ «ЮНО», непросте завдання – зберегти бізнес та забезпечити його стабільність. Одним із заходів, до якого вдалася компанія, було скорочення витрат. Для ТОВ «ЮНО» це означало оптимізацію багатьох процесів, зокрема:

- компанія переглянула систему оплати праці та на певний час скасувала премії;
- було спрощено асортимент товарів, мережа відмовилася від менш прибуткових позицій;
- зменшено витрати на рекламу та інші маркетингові активності.

Одним із найбільш відчутних для працівників заходів економії стало саме скорочення премій за досягнення певних результатів, виконання планів або спеціальних проектів. Оскільки саме вони є важливим елементом системи мотивації та пов'язують доходи працівників з результатами їхньої роботи та успіхами компанії.

Паралельно зі скороченням витрат, значна кількість працівників була вимушена залишити свої домівки та переїхати в безпечніші регіони або за кордон. Це призвело до збільшення плинності кадрів та створило додаткові труднощі для компанії, які посилили негативний вплив на мотивацію тих, хто залишився. Для працівників, які залишилися, скорочення премій стало додатковим стресором на тлі загальної нестабільності. Вони відчували не лише фінансові втрати, але й емоційний дискомфорт від того, що їхні колеги змушені були покинути роботу. Додатково від'їзд значної частини працівників призвів до збільшення робочого навантаження на тих, хто залишився. Це, в свою чергу, могло спричинити перевтому та зниження продуктивності персоналу. При цьому постійна зміна складу працівників, могла стати причиною відчуття нестабільності та невпевненості в майбутньому у тих, хто залишався в Україні. Не варто забувати й ті складні психологічні умови, в яких знаходилися працівники, які в умовах війни часто відчують тривогу та стрес.

У табл. 2.3. відобразимо дерево проблем ТОВ «ЮНО», що значно вплинули на персонал підприємства.

Таблиця 2.3.– Дерево проблем ТОВ «ЮНО», що значно вплинули на персонал підприємства у 2023 рр.

Причина	Наслідки
1	2
Економічні фактори	
Скорочення витрат (відмова від премій)	Зниження задоволеності роботою, зменшення лояльності, зростання плинності кадрів, зниження продуктивності
Ускладнення логістичних ланцюгів	Дефіцит товарів, зростання цін, збільшення робочого навантаження, зниження якості обслуговування

Соціальні фактори	
Вимушена міграція працівників	Нестача персоналу, зміни в складі команд, труднощі з комунікацією, зниження ефективності роботи
Психологічні фактори	
Стрес та тривога, пов'язані з війною	Зниження концентрації, помилки в роботі, проблеми зі здоров'ям

Продовження табл. 2.3.

1	2
Невизначеність майбутнього	Відсутність мотивації, зниження ініціативності
Ускладнення логістичних ланцюгів	Дефіцит товарів, зростання цін, збільшення робочого навантаження, зниження якості обслуговування

Джерело: складено автором

Отже, сьогодні «ТОВ «ЮНО» є одним з найбільших представників дрогері-сегмента в Україні з великою кількістю магазинів «PROSTOR» у різних містах. Дана мережа являє собою яскраве явище на українському ринку роздрібної торгівлі товарами для краси та здоров'я. Адже компанія пройшла шлях від невеликого магазинчика до великої мережі, завоювавши довіру мільйонів українців. Було виявлено, що на початку війни компанія, як і багато інших бізнесів, була змушена скоротити витрати, що призвело до відмови від премій та інших елементів системи мотивації. Це демотивувало працівників, оскільки вони відчували, що їхній внесок у роботу недооцінюється. Одночасно з цим частина працівників була вимушена залишити свої домівки та переїхати в безпечніші регіони або за кордон. Це призвело до масової плінності кадрів, збільшення робочого навантаження на тих, хто залишився, та створення нестабільної робочої обстановки. Для успішного подолання кризи та збереження бізнесу компанії необхідно було не лише вживати заходи для скорочення витрат, але й приділяти особливу увагу підтримці своїх працівників. Бо тільки за умови збереження мотивації та лояльності працівників

підприємство зможе забезпечувати ефективне управління персоналом.

2.2. Оцінка системи управління персоналом ТМ «PROSTOR»

Діюча система управління персоналом ТМ «PROSTOR» включає у себе такі процеси:

1. Планування персоналу. В першу чергу – це визначення потреби в персоналі. Для цього здійснюється аналіз стратегічних планів компанії, визначення необхідних компетенцій співробітників для досягнення цілей. На основі цієї інформації здійснюється прогнозування кадрових потреб, а саме розробка прогнозів на основі історичних даних, тенденцій ринку праці та очікуваних змін в організації. Також здійснюється розробка кадрової політики, а саме формулювання загальних принципів роботи з персоналом, визначення стандартів підбору, оцінки, розвитку та мотивації.

2. Набір і відбір персоналу. В межах даного процесу здійснюється:

- розробка профілів посад за рахунок створення детальних описів вимог до кандидатів на різні посади;
- пошук кандидатів із використанням різних каналів (рекрутингових агентств, соціальних мереж, рекомендацій співробітників);
- проведення структурованих співбесід за допомогою компетентнісного підходу;
- оцінка кандидатів на основі використання психологічних тестів, кейсів, асесмент-центрів.

3. Адаптація нових співробітників. Даний процес ґрунтується на розробці програм адаптації. В ТМ «PROSTOR» здійснюється створення індивідуальних або групових програм адаптації для різних категорій співробітників. Іноді проводиться призначення досвідчених співробітників менторами для нових працівників. Також здійснюється проведення ознайомчих

заходів, надання необхідної інформації.

4. Оцінка ефективності праці. В ТМ «PROSTOR» практикується проведення періодичних оцінок ефективності роботи співробітників. На основі цих оцінок здійснюється надання співробітникам зворотного зв'язку щодо їхніх результатів.

5. Розвиток персоналу. В межах даного процесу здійснюється:

- планування розвитку. Для цього здійснюється створення індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника;
- навчання і розвиток, а саме організація тренінгів, семінарів, конференцій;
- створення можливостей для кар'єрного розвитку співробітників.

6. Мотивація, що ґрунтується на конкурентній системі оплати праці, включаючи фіксовану та змінну частину. Також реалізується використання нематеріальних стимулів. Більш детальніше особливості мотивації ми розглянемо у наступному пункті.

7. Управління кадровим резервом. В ТМ «PROSTOR» практикується виявлення та розвиток співробітників з високим потенціалом для зайняття керівних посад.

У 2023 р. чисельність працівників ТМ «PROSTOR» становила 1835 осіб.

Нами було проаналізовано склад та структуру чисельності персоналу за віком за 2022-2023 рр. та відображено ці показники у табл. 2.4.

Таблиця 2.4. – Віковий склад працівників ТМ «PROSTOR» за 2022-2023 рр.

№	Вік працюючих	Роки				Зміна кількості
		2022		2023		
		осіб	у %	осіб	у %	
1	2	3	4	5	6	7
1	18-25 років	450	23,53%	400	21,74%	-11,11%
2	26-35 років	680	35,48%	650	35.43%	-4,41%

3	36-45 років	520	27,17%	500	27.21%	-3,85%
4	46-55 років	200	10,44%	220	11.94%	+10%
5	56 років і старше	65	3,39%	65	3.54%	0%
Всього		1915	100%	1835	100%	-4,18%

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.4 видно, що за досліджуваний період відбулося незначне зменшення загальної кількості працівників. Найбільш помітне зменшення відбулося у віковій групі 18-25 років, що може свідчити про зміну політики підбору персоналу або про загальні тенденції на ринку праці. Також зафіксоване незначне збільшення кількості працівників віком 46-55 років може свідчити про накопичення досвіду в компанії та продовження трудової діяльності старшими співробітниками. Щодо кількості працівників віком 56 років і старше, вона залишилася незмінною, що може свідчити про наявність програм підтримки старшого покоління або про високу задоволеність роботою в цій віковій категорії.

Тривалість роботи співробітників є важливим показником стабільності персоналу та їхньої відданості компанії. Тому у табл. 2.5. проаналізуємо показник тривалості роботи персоналу у ТМ «PROSTOR» у 2023 р.

Таблиця 2.5. – Тривалість роботи персоналу у ТМ «PROSTOR» за 2022-2023 рр.

№	Вік працюючих	Роки				Зміна кількості
		2022		2023		
		осіб	у %	осіб	у %	
1	2	3	4	5	6	7
1	До 1 року	300	15,66%	250	13,61%	-16,67%
2	Від 1 до 3 років	650	33,94%	600	32,68%	-7,69%
3	Від 3 до 5 років	420	21,93%	450	24,53%	+7,14%
4	Більше 5 років	545	28,47%	535	29,16%	-1,85%
Всього		1915	100%	1835	100%	-4,18%

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «ЮНО»

Виходячи з показників табл. 2.5., можна зробити висновок про те, що

спостерігається зменшення кількості працівників зі стажем до 1 року, що може свідчити про стабілізацію кадрів та зменшення плинності. Також бачимо збільшення частки досвідчених працівників зі стажем від 3 до 5 років. Це може вказувати на накопичення досвіду в компанії та підвищення професіоналізму персоналу. Гарною тенденцією є стабільність серед досвідчених працівників. Адже частка працівників з досвідом роботи більше 5 років залишилася приблизно на тому ж рівні, що свідчить про лояльність досвідчених співробітників до компанії.

Співвідношення чоловіків і жінок у 2023 р. в організації відображено на рис. 2.3. у вигляді відсоткових часток.



Рис. 2.3. – Співвідношення чоловіків і жінок у 2023 р. в ТМ «PROSTOR»

Джерело: розроблено автором

На рис. 2.3. показано, що в гендерній структурі ТМ «PROSTOR» переважає кількість жінок, становлячи 81% від загальної частки, що зумовлене специфікою діяльності підприємства.

У табл. 2.6. проаналізуємо показники руху персоналу у ТМ «PROSTOR».

З таблиці 2.6 видно, що відбулося зменшення плинності кадрів. Це можна пояснити тим, що у 2022 р., коли почалася війна багато людей мігрувало у інші країни, що призвело до значної кількості звільнень. Також частина магазинів була втрачена, внаслідок окупації територій нашої країни військами РФ. У 2023

р. відбулося зменшення кількості звільнень за власним бажанням. Проте відбувається збереження тенденції до звільнення працівників на військову службу. Адже незважаючи на загальне зниження кількості звільнень, кількість працівників, які пішли до лав ЗСУ, залишається досить високою.

Таблиця 2.6. –Показники руху персоналу у ТМ «PROSTOR» за 2022-2023 рр.

Показники	Роки	
	2022	2023
1	2	3
Кількість прийнятих на роботу, осіб	550	300
Кількість працівників, що звільнилися, осіб	480	380
в тому числі		
за власним бажанням, осіб	280	180
пішли до лав ЗСУ, осіб	150	140
за порушення трудової дисципліни, осіб	30	25
на пенсію та з інших причин, передбачених законодавством, осіб	20	15
Середня облікова чисельність персоналу,	1915	1835
Коефіцієнт прийому, %	28,7	16,3
Коефіцієнт вибуття, %	25,1	20,7
Коефіцієнт плинності, %	14,6	9,8

Джерело: розроблено автором

Нами було проаналізовано основні причини звільнення за власним бажанням та виявлено, що найчастішими причинами звільнення є бажання змінити професію, переїзд, низька заробітна плата та незручний графік роботи.

Також, для дослідження системи управління персоналом нами було проведено тест «Задоволеність роботою» з метою вивчення задоволеності працівників мікрокліматичними умовами праці, змістом діяльності, взаємовідносинами з керівниками та колегами, можливістю професійного зростання та іншими факторами. Результати проведення даного тесту серед 1250 працівників відображено на рис. 2.4.

Як видно з рис. 2.4. більшість опитаних працівників (58%) задоволені роботою. Також значна кількість персоналу, а саме 42% не цілком задоволені роботою і всього 9% цілком задоволені. Це свідчить про необхідність покращення задоволеності роботою персоналу ТМ «PROSTOR».

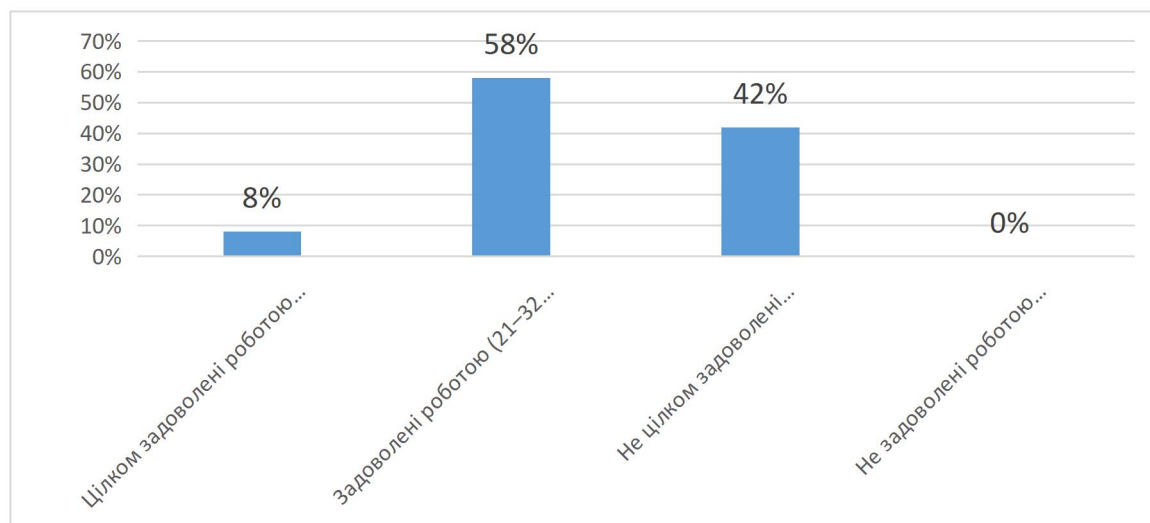


Рис. 2.4. – Результати даних тесту «Задоволеність роботою» персоналу ТМ «PROSTOR»

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що компанія досягла певної стабільності в кадровому складі, про що свідчить зниження плинності кадрів у 2023 р. Переважна більшість працівників має досвід роботи більше 3 років, що свідчить про накопичення знань та навичок. При цьому переважання жінок у штаті може бути пов'язано зі специфікою діяльності компанії. Суттєвий вплив на показники руху персоналу підприємства був зумовлений війною у нашій країні. Зокрема вона вплинула на кількість звільнень за власним бажанням та звільнень внаслідок мобілізації співробітників.

До сильних сторін системи управління персоналом варто віднести стабільність кадрів, бо компанія вдало утримує досвідчених співробітників;

наявність програм розвитку персоналу, оскільки компанія інвестує в розвиток своїх співробітників; конкурентна система оплати праці. Слабкими сторонами системи управління персоналом є значний вплив зовнішніх факторів.

2.3 Аналіз мотивації персоналу ТМ «PROSTOR»

У результаті аналізу мотивації персоналу ТМ «PROSTOR» нами було виявлено застосування як матеріальних, так нематеріальних методів мотивації. При цьому в основу покладена матеріальна мотивація, що передбачає використання фінансових стимулів для заохочення працівників.

Наразі в компанії до матеріальної мотивації належать:

- заробітна плата (основна ставка), розмір якої визначається посадою, досвідом та результатами роботи співробітника;
- бонуси, які можуть бути разовими або регулярними виплатами та залежать від загальних результатів роботи компанії або досягнення індивідуальних цілей;
- соціальні пільги, такі як додаткові відпустки, компенсація витрат на навчання.

Зауважимо, що ТМ «PROSTOR» пропонує своїм працівникам стандартний соціальний пакет, який охоплює:

- 1) офіційне працевлаштування із дотриманням всіх вимог трудового законодавства, своєчасною виплатою заробітної плати;
- 2) надання щорічної оплачуваної відпустки відповідно до законодавства;
- 3) можливість отримати медичну допомогу за рахунок компанії, що особливо актуально для співробітників, які мають безпосередній контакт з клієнтами;

4) соціальні гарантії (оплата лікарняних, допомога при народженні дитини тощо);

5) можливість придбавати товари мережі зі знижкою.

Факторами, що впливають на структуру заробітної плати є:

- посада та відповідальність, чим вища посада і більше відповідальності, тим більше бонусів;
- результати роботи, чим кращі результати демонструє співробітник, тим більшу частку можуть складати бонуси;
- індивідуальні переговори. Розмір заробітної плати може обговорюватися індивідуально з кожним співробітником, особливо для ключових спеціалістів.

На рис. 2.5. відображено структуру заробітної плати ТМ «PROSTOR» у вигляді відсоткових часток.



Рис. 2.5. – Структура заробітної плати ТМ «PROSTOR» у вигляді відсоткових часток у 2023 р.

Джерело: розроблено автором

Середня заробітна плата працівника ТМ «PROSTOR» у 2022 р. становила

15 000 грн/міс, а у 2023 р. – 16 000 грн/міс.

Враховуючи це нами було підраховано фонд заробітної плати за 2022-2023 рр. становив:

$$\text{ФЗП}(2022) = 15\,000 \text{ грн/міс} * 12 \text{ міс/рік} * 1915 \text{ осіб} = 344\,700\,000 \text{ грн}$$

$$\text{ФЗП}(2023) = 16\,000 \text{ грн/міс} * 12 \text{ міс/рік} * 1835 \text{ осіб} = 352\,320\,000 \text{ грн.}$$

Далі нами було розраховано суму прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) на гривню фонду заробітної плати:

$$P_{\text{фзп}2022} = 3\,186\,789\,000 / 344\,700\,000 \text{ г} \approx 9,24$$

$$P_{\text{фзп}2023} = 2\,032\,609\,000 / 352\,320\,000 \approx 5,76$$

Бачимо, що ефективність використання трудових ресурсів знизилася з 9,24 грн прибутку на 1 грн ФЗП до 5,76 грн прибутку на 1 грн ФЗП. Зниження цього показника може сигналізувати про необхідність вжиття заходів для підвищення продуктивності праці або оптимізації витрат на оплату праці.

Щодо нематеріальної мотивації персоналу ТМ «PROSTOR», вона спрямована на задоволення психологічних потреб співробітників та пов'язана з їхнім розвитком, визнанням та кар'єрним зростанням. До нематеріальної мотивації належать:

- навчання та розвиток. Компанія пропонує різноманітні програми навчання та розвитку для співробітників, спрямовані на підвищення їхньої кваліфікації та професійних навичок;
- кар'єрне зростання, а межах якого співробітники мають можливість будувати кар'єру в компанії, просуваючись по службових сходах;
- компанія відзначає досягнення співробітників, проводить корпоративні заходи та вручає нагороди;
- співробітникам надається певна свобода дій та відповідальність за результати своєї роботи.

У табл. 2.7. відображено програми навчання та розвитку персоналу ТМ

«PROSTOR», що реалізовувалися у 2022-2023 рр.

Отже, система мотивації персоналу ТМ «PROSTOR» включає як матеріальні, так і нематеріальні компоненти.

Таблиця 2.7. – Програми навчання та розвитку персоналу ТОВ «ЮНО» у 2023 р.

Тип програми	Мета	Цільова аудиторія
1	2	3
Тренінги з продажів	Підвищення ефективності продажів	Менеджери з продажів
Програми розвитку лідерів	Розвиток лідерських якостей	Керівники середньої ланки
Ротація	Розширення кругозору, отримання нового досвіду	Всі співробітники

Джерело: розроблено автором

Далі нами було здійснено аналіз системи мотивації ТМ «PROSTOR» та найближчих конкурентів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. – Аналіз системи мотивації ТМ «PROSTOR» та найближчих конкурентів у 2023 р.

Критерій	ТМ «PROSTOR»	«EVA»	«Watsons»
1	2	3	4
Основні елементи мотивації	Акцент на досягненні індивідуальних показників, командній роботі та лояльність до компанії.	Фокус на досягненні командних цілей, розвитку співробітників та клієнтоорієнтованості.	Орієнтація на глобальні стандарти компанії, включаючи програми лояльності, навчання та розвитку.
Система оплати праці	Фіксована ставка, бонуси, соціальні пільги	Фіксована ставка, премії за виконання плану, бонуси, соціальні пільги	Фіксована ставка, премії за виконання плану, бонуси, соціальні пільги акції компанії для топ-менеджерів.

Нефінансові стимули	Навчання та розвиток; кар'єрне зростання; корпоративні заходи, вручення нагород; свобода дій та відповідальність за результати своєї роботи.	Розвинена система корпоративної культури, кар'єрне зростання, програми лояльності для співробітників.	Навчання та розвиток; кар'єрне зростання.
---------------------	--	---	---

Продовження табл. 2.8.

1	2	3	4
Вплив війни	Скорочення премій	Перегляд бонусної системи	Застосування глобальних антикризових програм, розроблених головним офісом, підтримка працівників

Джерело: розроблено автором

Також нами було проведено порівняння системи мотивації досліджуваного підприємства з галузевими стандартами та основними конкурентами (мережами «Eva» та «Watsons»).

Для проведення цього порівняння було використано дані внутрішнього опитування співробітників ТМ «PROSTOR», а також відкриті джерела інформації про системи мотивації в мережах «Eva» та «Watsons» (відгуки співробітників, аналіз вакансій, інформацію з корпоративних сайтів). Галузеві стандарти є даними, що засновані на аналізі інформації про системи мотивації в інших компаніях роздрібної торгівлі. Це набір правил, норм та найкращих практик, які визначені для компаній, що працюють у цій сфері. Вони слугують орієнтиром для підприємств, допомагаючи їм досягти високих результатів, підвищити ефективність роботи та задовольнити потреби клієнтів. Проведений аналіз відображений у табл. 2.9.

З табл. 2.9 бачимо, що компанії «Eva» та «Watsons» демонструють більш

розвинені системи мотивації, особливо в частині прозорості, різноманітності інструментів та орієнтації на розвиток співробітників. Галузеві стандарти свідчать про те, що в роздрібній торгівлі все більшої ваги набувають такі аспекти мотивації, як розвиток кар'єри, визнання досягнень та створення комфортного робочого середовища.

Таблиця 2.9. – Порівняння системи мотивації досліджуваного підприємства з галузевими стандартами та основними конкурентами 2023 р.

Показник	«PROSTOR»	«Eva»	«Watsons»	Галузеві стандарти
1	2	3	4	5
Заробітна плата	Середня по ринку	Середня по ринку	Вище середнього	Вище середнього
Премії та бонуси	Система преміювання відсутня	Прозора система, пов'язана з досягненням KPI	Прозора система, акцент на командні результати	Прозора система, індивідуальні та командні бонуси
Соціальні пільги	Стандартний пакет	Стандартний пакет	Розширений пакет (додаткові відпустки, навчання)	Розширений пакет (медичне страхування, навчання)
Можливості для професійного розвитку	Обмежені	Обмежені	Широкі можливості навчання та кар'єрного зростання	Широкі можливості навчання та розвитку
Визнання досягнень	Недостатньо	Регулярне публічне визнання, нагороди	Регулярне публічне визнання, конкурси	Регулярне публічне визнання, нагороди
Робоче середовище	Комфортне, але недостатньо стимулююче	Сучасне, орієнтоване на командну роботу	Сучасне, орієнтоване на клієнта	Сучасне, орієнтоване на результати
Корпоративна культура	Орієнтована на клієнта та	Орієнтована на клієнта та	Орієнтована на клієнта та	Орієнтована на клієнта та

	виконання завдань	розвиток співробітників	командну роботу	результати
--	----------------------	----------------------------	--------------------	------------

Джерело: розроблено автором

Для оцінки ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «ЮНО» було проведено анкетування серед співробітників з метою з'ясування рівня їхньої задоволеності роботою, оцінки ефективності різних елементів системи мотивації та виявлення пропозицій щодо її вдосконалення. Приклад анкети для опитування співробітників щодо задоволеності системою мотивації в ТМ «PROSTOR» відображено у Додатку А.

Анкета була розміщена у групах працівників із різних регіонів, після чого отримані відповіді проаналізовано за такими категоріями, як заробітна плата та премії, можливості для розвитку, визнання та оцінка, робоче середовище, автономія та вплив та інші фактори. Отримані результати відображено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10. – Результати опитування співробітників щодо задоволеності системою мотивації в ТМ «PROSTOR»

Фактор мотивації	Середні оцінки/відповіді	Висновки
1	2	3
Заробітна плата та премії	Заробітна плата: 3,2/5; Зрозумілість бонусної системи: 3/5; Справедливість нарахування бонусів: 2,8/5	Більшість працівників вважають, що заробітна плата могла б бути вищою. Система преміювання відсутня. А бонусна система вимагає вдосконалення, особливо в частині прозорості та справедливості розподілу.
Можливості для розвитку	Наявність можливостей для навчання: 3,5/5; Актуальність тренінгів: 3/5; Перспективи кар'єрного зростання: 3,2/5	Компанія пропонує достатньо можливостей для навчання, але не всі тренінги відповідають потребам співробітників. Перспективи кар'єрного зростання є, але їх можна покращити.
Визнання та	Відчуття, що досягнення	Працівники відчують

оцінка	помічають: 2,9/5; Частота корпоративних заходів: 2/5	недостатню оцінку своїх досягнень. Корпоративні заходи проводяться нерегулярно.
Робоче середовище	Комфортність умов праці: 3,8/5; Взаємини з колегами: 3,5/5; Взаємини з керівництвом: 3/5	Умови праці оцінюються позитивно. Взаємини з колегами хороші, але взаємини з керівництвом потребують покращення.

Продовження табл. 2.10.

1	2	3
Автономія та вплив	Можливість впливати на рішення: 2,5/5	Працівники відчують недостатню автономію у своїй роботі.
Інші фактори	Гнучкий графік, додаткові соціальні пільги	Ці фактори є важливими для багатьох працівників і можуть бути додатковими мотиваторами.

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи табл. 2.10. можемо зробити висновок, що працівники достатньо задоволені умовами праці. Але у них існує відчуття невідповідності заробітної плати їхнім обов'язкам та результатам роботи. Система преміювання відсутня, а бонусна система потребує доопрацювання, оскільки працівники не вважають її достатньо прозорою та справедливою.

З отриманих відповідей співробітників, можна зробити висновок, що компанія пропонує достатньо можливостей для навчання, але не всі тренінги відповідають потребам співробітників. Працівники бачать перспективи кар'єрного зростання, але їх можна покращити. З отриманих відповідей ми бачимо, що працівникам бракує відчуття, що їхні досягнення помічають і оцінюють. При цьому опитані зазначають, що корпоративні заходи проводяться нерегулярно.

Опитані зазначають, що взаємини з колегами хороші, але взаємини з керівництвом потребують покращення. Також працівники відчують

недостатню автономію у своїй роботі.

В межах відповіді на останнє питання працівниками ТМ «PROSTOR» найчастіше надавалися такі пропозиції для покращення системи мотивації:

- поліпшити прозорість системи преміювання. Деякі співробітники пропонували розробити детальну інструкцію з розрахунку премій або проводити регулярні інформаційні сесії;
- розширити програми навчання та розвитку. Працівники висловлювали бажання на проведення більшої кількості тренінгів, спрямованих на розвиток конкретних навичок;
- впровадити систему менторства, що буде націлена допомогти молодим співробітникам швидше адаптуватися та розвиватися;
- покращити програму визнання досягнень, що матиме на меті відзначати успіхи співробітників на регулярній основі;
- розробити ефективні кар'єрні сходи для різних категорій персоналу;
- поліпшити комунікацію керівництва з персоналом. Наприклад, проводити регулярні зустрічі з співробітниками, заохочувати їх до висловлення своїх думок та пропозицій.

Частота згадувань у відсотках даних пропозицій відображена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11. – Пропозиції співробітників для покращення системи мотивації ТМ «PROSTOR» (частота згадувань у відсотках)

Пропозиція	Частота згадувань (%)
1	2
Поліпшити прозорість бонусної системи	35
Розширити програми навчання та розвитку	30
Впровадити систему менторства	15
Розробити програму визнання досягнень	25
Створити можливості для кар'єрного зростання	20
Поліпшити комунікацію	25

Джерело: розроблено автором

Далі отримані відповіді нами були розподілені за найбільшими регіонами та категоріями персоналу, щоб більш детально виявити проблеми діючої системи мотивації персоналу ТМ «PROSTOR»(табл. 2.12).

З табл. 2.12 бачимо, що у Києві та області співробітники задоволені системою мотивації, але відчують високе навантаження. Це може свідчити про високі вимоги до працівників у столиці та потребу в оптимізації робочих процесів. Працівники у Львові високо оцінюють можливості для професійного розвитку (навчання щодо з новинок продукції, їхніх характеристик та особливостей застосування; тренінги з продажів; програми розвитку лідерів), але незадоволені системою преміювання.

Таблиця 2.12. – Аналіз опитування співробітників щодо задоволеності системою мотивації в ТМ «PROSTOR» за найбільшими регіонами та категоріями персоналу

Регіон	Результат
1	2
Київ	Найвищий рівень задоволеності системою мотивації, але є скарги на високе навантаження
Львів	Високий рівень задоволеності можливостями для професійного розвитку, але низький рівень задоволеності системою преміювання
Одеса	Найнижчий рівень задоволеності заробітною платою та умовами праці
Харків	Низький рівень задоволеності системою преміювання
Дніпро	Високий рівень задоволеності робочим середовищем, але є скарги на відсутність кар'єрного зростання
Категорії персоналу	Результат
Продавці-консультанти	Найбільш гостро стоїть питання заробітної плати та графіку роботи
Адміністратори магазинів	Бажають більшої автономії в прийнятті рішень та можливостей для розвитку лідерських якостей
Менеджер	Зацікавлені у більш складних проєктах та можливостях для стратегічного планування

Джерело: розроблено автором

З цього можна зробити висновок, що в даному регіоні інвестують в навчання персоналу, але не достатньо стимулюють його фінансово. В Одесі найнижчий рівень задоволеності спостерігається щодо заробітної плати та умов праці. Це може бути пов'язано з конкретними проблемами в магазинах Одеси або ефективністю менеджера даного регіону. У Харкові головна проблема – незадоволеність системою преміювання, що може свідчити про незрозумілі або несправедливі критерії оцінки. В Дніпрі співробітники задоволені робочим середовищем, але відчують брак можливостей для кар'єрного зростання. Причиною цього може бути відсутність чітких критеріїв для просування по кар'єрних сходах. Аналізуючи відповіді працівників за категоріями персоналу бачимо, що в категорії продавців-консультантів є типові проблеми для роздрібної торгівлі, вирішення яких вимагає комплексного підходу. Цікавим фактом є те, що адміністратори ТМ «PROSTOR» прагнуть брати на себе більшу відповідальність і розвиватися як лідери. Відповіді менеджерів же свідчать про високий рівень амбіцій та потребу в їхньому подальшому розвитку.

Отже, з представлених даних у табл. 2.12 можна зробити висновок, що рівень задоволеності персоналу системою мотивації в ТОВ «ЮНО» варіюється в залежності від регіону та категорії працівника. Не існує єдиної проблеми, яка б стосувалася всіх співробітників. Натомість кожен регіон та кожна категорія персоналу мають свої специфічні потреби та очікування.

Загалом отриманих відповідей можна зробити висновки, про існування таких проблем, як:

- недостатня заробітна плата, непрозора бонусна система, бо співробітники не завжди розуміють, за що саме вони нараховуються;
- не всі тренінги відповідають потребам співробітників;
- недостатнє визнання досягнень;
- недостатня довіра між працівниками та керівництвом;

– недостатня автономія.

Далі нами було проведено опитування співробітників, що наведено у Додатку Б. Мета опитування – виявити сильні та слабкі сторони мотивації в досліджуваній організації й скласти рейтинг пріоритетних ціннісних потреб орієнтації персоналу. Результати відповідей персоналу ТМ «PROSTOR» на опитування «Рейтинг пріоритетних ціннісних потреб орієнтацій персоналу» представлені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13. – Результати відповідей персоналу на опитування «Рейтинг пріоритетних ціннісних потреб орієнтацій персоналу»

№	Мотиваційний фактор	Цінності	Значимість цінності	
			Сер. бал	%
1	2	3	4	5
1	Задоволеність Вашим статусом в колективі	Управління (влада)	7,6	24%
2	Задоволеність взаєминами з усім вищим керівництвом			
3	Відповідність позиції лідера реальному статусу			
4	Наявність авторитету серед вищого начальства			
5	Задоволеність взаєминами з безпосереднім начальником			
6	Благополуччя в сімейних відносинах	Співучасть (сім'я - саме в колективі)	6,7	22%
7	Задоволеність у взаєминах зі співробітниками			
8	Захищеність в соціальному середовищі			
9	Наявність авторитету серед співробітників			
10	Спокій і впевненість в благополуччі та забезпеченості сім'ї в сьогоденні і майбутньому.			
11	Задоволеність взаєминами на роботі			
12	Комфортність умов праці			
13	Матеріальна достатність і грошова задоволеність			

14	Високі результати праці і їх визнання	Досягнення (ринок)	6,3	32%
15	Ступінь збігу особистих і службових інтересів			
16	Визнання керівництвом особистих зусиль, їх оптимальності в досягненні результатів праці			

Продовження табл. 2.13.

1	2	3	4	5
17	Психічна стабільність і відсутність постійного незадоволення роботою	Людина (творчість)	7,5	22%
18	Свобода вибору і зміни виду професійної діяльності			
19	Можливість для самовдосконалення та самореалізації поза роботою при забезпеченні законних гарантій			
20	Більш престижна і оплачувана професійна діяльність			
21	Задоволеність результатами самовдосконалення і самореалізації в обраному виді діяльності			
22	Задоволеність престижністю, Вашою професією, статусом і реальним станом у суспільстві			
23	Мотивація професійної діяльності і задоволеність особистою участю в ній			
24	Турбота про особисте здоров'я та здоров'я членів сім'ї.			

Джерело: розроблено автором

Як видно з табл. 2.13 основними привабливими мотиваційними чинниками для співробітників, які набрали найбільшу кількість балів, виявилися: благополуччя в сімейних відносинах; визнання керівництвом особистих зусиль і їх оптимальності в досягненні результатів праці; задоволеність престижністю власної професії, статусом і реальним станом у суспільстві; задоволеність статусом в колективі; матеріальна достатність і

задоволеність грошовим утриманням.

Проведене опитування показало, що для персоналу в цілому важливі всі мотиваційні чинники, які відносяться до матеріального та нематеріального мотивування співробітників. Так на першому місці по пріоритетності – досягнення (32 %), що говорить про важливість для співробітників матеріальної сторони професії, результативності в роботі, про важливість просування по службі та комфортності умов праці, згуртованості колективу і цінності спільної ефективної роботи. Управління (влада), яка становить 24% від усіх цінностей співробітників на другому місці, що говорить про важливість для респондентів мати авторитет у колективі, бути на «хорошому рахунку» у керівництва. Однакові бали за значимістю для опитаних набрали цінність співучасть (сім'я – саме в колективі) та людина (творчість) – 22 %. Перший показник характеризує зацікавленість персоналу в соціальній захищеності, в сімейності колективу і задоволеності в стосунках на роботі. Другий показник говорить про зацікавленість співробітників в самовдосконаленні, колективних досягненнях, значущості віддачі від колективу і зацікавленості в професії. Отже, як матеріальна, так і нематеріальна мотивація персоналу організації є значущими складовими в ціннісних потребах орієнтації співробітників. Отже, результати опитування дозволяють зробити висновок, що система мотивації ТМ «PROSTOR» потребує вдосконалення. Співробітники в цілому задоволені роботою, але є певні аспекти, які потребують покращення.

Отже, система мотивації в ТМ «PROSTOR» має як сильні, так і слабкі сторони. З одного боку, компанія пропонує конкурентоспроможну заробітну плату та соціальні пільги. З іншого боку, відсутність прозорості системи преміювання та обмежені можливості для професійного розвитку є слабкими ланками. Порівняння з компаніями «Eva» та «Watsons» показало, що ТМ «PROSTOR» відстає за рівнем розвитку системи мотивації, особливо в частині нематеріальних стимулів та можливостей для кар'єрного зростання.

Виявлено, що існують значні відмінності в рівні задоволеності між різними регіонами, а потреби та очікування співробітників різних категорій відрізняються. Основними проблемами мотивації при цьому є: відсутність премій, обмежені можливості для професійного розвитку (навчання щодо з новинок продукції, їхніх характеристик та особливостей застосування; тренінги з продажів; програми розвитку лідерів), відсутність індивідуального підходу. Виявлено, що рівень задоволеності персоналу системою мотивації в ТМ «PROSTOR» варіюється в залежності від регіону та категорії працівника. Не існує єдиної проблеми, яка б стосувалася всіх співробітників. Натомість кожен регіон та кожна категорія персоналу мають свої специфічні потреби та очікування.

Відзначено, що як матеріальна, так і нематеріальна мотивація персоналу організації є значущими складовими в ціннісних потребах орієнтації співробітників. Працівники достатньо задоволені умовами праці. Але у них існує відчуття невідповідності заробітної плати їхнім обов'язкам та результатам роботи. Система преміювання відсутня, а бонусна система потребує доопрацювання, оскільки працівники не вважають її достатньо прозорою та справедливою. З отриманих відповідей співробітників, можна зробити висновок, що компанія пропонує достатньо можливостей для навчання, але не всі тренінги відповідають потребам співробітників. Тому деякі працівники відчують обмежені можливості для професійного розвитку. З отриманих відповідей ми бачимо, що працівникам бракує відчуття, що їхні досягнення помічають і оцінюють. При цьому опитані зазначають, що корпоративні заходи проводяться нерегулярно. Опитані зазначають, що взаємини з колегами хороші, але взаємини з керівництвом потребують покращення. Також працівники відчують недостатню автономію у своїй роботі. Вважаємо, що для підвищення задоволеності співробітників необхідно зосередитися на підвищенні прозорості, індивідуальному підході та впровадити більш ефективні

механізми визнання досягнень співробітників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТМ «PROSTOR»

3.1. Аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом підприємства

У динамічному бізнес-середовищі, що характеризується постійними змінами, людський капітал набуває статусу стратегічного ресурсу. Саме компетентні та мотивовані співробітники є рушійною силою розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність та адаптивність до нових викликів.

Зміни які сьогодні відбуваються у трудовому законодавстві України, мають на меті допомогти підприємствам здійснювати управління персоналом в нових реаліях сьогодення [30, с. 51]. Зокрема, Закон України від 15 березня 2022 року за номером № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» має пріоритетне застосування на період дії воєнного стану для працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами [45]. В ньому роз'яснено всі тонкощі трудових відносин на період дії воєнного стану.

Цифрова трансформація, що охоплює всі сфери української економіки,

вимагає від компаній радикально переосмислити підходи до управління персоналом. Традиційні методи управління стають неефективними в умовах швидких змін і високої конкуренції. Для успіху в цифрову епоху підприємствам необхідно впроваджувати інноваційні HR-практики, які дозволять їм залучати, розвивати та утримувати талановитих співробітників, здатних працювати в динамічному середовищі [11].

Більша частина сучасних тенденцій у галузі управління персоналом зумовлена всеохоплюючим проникненням цифрових технологій у всі сфери людського життя. Їх впровадження відкриває нові можливості для підвищення ефективності HR-процесів, зниження витрат та загального покращення управління людськими ресурсами [44, с. 55]. Основними напрямками при цьому є: розвиток технологій штучного інтелекту; інструментів HR-аналітики; хмарних послуг зберігання та обробки інформації; впровадження в систему комунікацій чат-ботів; використання технологій віртуальної та доповненої реальності тощо. Розглянемо особливості їх застосування.

Розвиток технологій штучного інтелекту (далі – ШІ) вплинув чи не на всі галузі діяльності та суспільство в цілому. Завдяки їх використанню в управлінні персоналом можна автоматизувати багато процесів, що раніше вимагали від працівників кадрових служб значних часових витрат. Розширене застосування штучного інтелекту для глибокого аналізу даних про співробітників, що перевищує рамки традиційних демографічних та продуктивних метрик, відкриває нові горизонти для HR-керівників у галузі стратегічного прийняття рішень. Це включає такі напрямки, як підвищення кваліфікації персоналу, планування робочих графіків і формування ефективного штатного розкладу.

Значний вплив технологій штучного інтелекту відзначається в рекрутингу. Адже роботодавці отримали можливість здійснення широкого пошуку релевантних кандидатів на різних сайтах та платформах, за ключовими словами, а також за низкою властивостей – починаючи від біографічних характеристик

аж до конкретних умінь та навичок, вказаних у резюме. Розроблені та впроваджуються технічні рішення, які дозволяють проаналізувати поведінкові та мовні патерни, що реєструються у процесі дистанційних онлайн-співбесід. Є можливість запису відеоінтерв'ю претендента на перелік стандартних питань співбесіди з наступним аналізом як на рівні автоматизованої системи оцінки, так і з переглядом найбільш відповідних інтерв'ю, що здійснюється менеджером з персоналу для подальшого прийняття рішення про наймання.

Безумовною перевагою таких технологій є виключення необґрунтованих або упереджених суб'єктивних оцінок кандидата зі сторони інтерв'юера, що проводить співбесіду. Крім того, така організація процесів рекрутменту дозволяє заощаджувати час та зусилля як претендента, так і працівників кадрових служб, оскільки не передбачає особистих зустрічей на перших етапах відбору персоналу. Остаточне рішення про прийом на роботу завжди залишатиметься за людиною, але ІІІ виконує тут функції помічника та радника.

Використання штучного інтелекту для аналізу даних про роботу співробітників дозволяє оптимізувати процеси та підвищити продуктивність. ІІІ допомагає виявити невидимі раніше патерни ефективної роботи, ідентифікувати потенційні ризики для бізнесу, пов'язані зі стресом та перевтомою співробітників. Це дозволяє впроваджувати заходи для підвищення добробуту працівників та покращення результатів компанії.

Широкі можливості цифрова трансформація відкриває для аналітичної роботи кадрових служб. Інструменти HR-аналітики дозволяють системно оцінити продуктивність праці, плинність кадрів, потребу в персоналі. Є також технології, що дозволяють діагностувати різні параметри задоволеності працею та будувати прогнози про наміри персоналу звільнитися або змінити місце роботи, а також про неправомірні шахрайські дії з конфіденційною або службовою інформацією [60, с. 258].

Перехід до хмарних технологій став невід'ємною частиною цифрової трансформації сучасних компаній. Корпоративні хмари забезпечують централізоване зберігання та обробку даних, що дозволяє співробітникам, партнерам та клієнтам отримувати доступ до необхідної інформації з будь-якого пристрою та в будь-який час. Крім того, хмарні технології сприяють підвищенню ефективності співпраці, спрощують управління документами та забезпечують високий рівень безпеки даних. Завдяки своїй гнучкості та масштабованості, хмарні технології дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змін ринку та залишатися конкурентоспроможними. Різні права доступу (вільний доступ, використання паролів, особливі права або функції для окремих користувачів, спільний доступ тощо) дозволяють регулювати процеси використання інформації та перешкоджають різним неправомірним діям.

Ця технологія успішно розв'язує проблему обліку робочого часу, нарахування заробітної плати, складання графіків робочих змін та відпусток тощо. Ці технології дають можливість структурувати дані, вносити пропозиції, розробляти необхідні документи з подальшою можливістю редагування їх прямо в хмарі під час робочих нарад. Також вони використовуються для навчання та розвитку персоналу, управління навичками роботи в команді, подання пропозицій щодо покращення виробництва, діяльності персоналу та компанії.

Використання чат-ботів в системі комунікацій дозволяє автоматизувати відповіді на питання, що часто ставляться, надаючи необхідну інформацію в інтерактивному режимі і режимі масового сповіщення [36, с. 23]. Найбільш широкого застосування дана технологія знайшла в системі рекрутменту, коли на етапі первинного збору інформації про кандидата чат-бот проводить «віртуальну співбесіду» та фіксує відповіді претендента на типові питання, складаючи перелік найбільш відповідних резюме та розсилає запрошення для подальшої взаємодії з відібраними кандидатами. Це дозволяє суттєво

зеконотити час та зусиль менеджерів, знизуючи вплив «людського фактору».

Впровадження чат-ботів в процеси адаптації та навчання персоналу сприяє підвищенню задоволеності співробітників. Швидка та зручна взаємодія з чат-ботом допомагає новим співробітникам відчути себе частиною команди. Крім того, чат-боти можуть збирати зворотний зв'язок від співробітників, що дозволяє компанії вносити необхідні зміни в процеси адаптації та навчання. Завдяки використанню чат-ботів, компанії можуть створити більш ефективну та привабливу систему управління персоналом.

Завдяки використанню технології чат-ботів в організації діяльності робочих груп можна створювати спільні чати, формувати нагадування, знайомити з впровадженими змінами, наказами і розпорядженнями, що вийшли, проводити опитування та різні акції (марафони, конкурси, челенджі, вікторини та ін.). З використанням даної цифрової технології може бути переведене в автоматичний режим масове розсилання оголошень, повідомлень та нагадувань, анонсів майбутніх подій та новин, іншої важливої або термінової інформації.

Також, останнім часом все більшого розвитку набувають інноваційні технології віртуальної та доповненої реальності. Прикладом можуть бути віртуальні екскурсії, які використовуються для знайомства кандидатів на вакансії або новоприйнятих працівників із територією підприємства чи конкретного підрозділу [3, с. 112]. У віртуальні екскурсії можуть бути вбудовані додаткові інструменти – фото, відео, тести, завдання, підказки та інші елементи гейміфікації з отриманням віртуальних балів, які можна буде використовувати у конкурсному відборі як додатковий фактор, який говорить на користь конкретного кандидата. Ігрові елементи, включені до системи віртуальної чи доповненої реальності, істотно підвищують мотивацію як кандидатів на вакансії, так і вже наявних працівників, які проходять навчання і підвищують свою кваліфікацію [10; 22].

У майбутньому з розвитком даних технологій, підприємства отримають

можливість моделювати як типові, так і нестандартні чи стресові ситуації професійної діяльності та оцінювати поведінку працівників під час них. Особливого значення дана технологія матиме для безпечного навчання фахівців, чия діяльність пов'язана з підвищеними ризиками, шкідливими чи небезпечними умовами праці.

Також було виявлено, що правління персоналом має свої особливості в різних країнах, що зумовлено історичними, культурними та економічними факторами. Розглянемо досвід деяких країн.

Наприклад система управління персоналом в США характеризується орієнтацією на індивідуальні досягнення, високою мобільністю робочої сили та розвиненою системою мотивації, що базується на результатах праці. Активно використовуються сучасні технології в управлінні персоналом, такі як системи управління талантами (Talent Management Systems) та аналітика даних.

У США працівники несуть чітку індивідуальну відповідальність за виконання поставлених завдань. Оцінка ефективності базується на досягненні конкретних результатів, а не на процесі чи стажу роботи. Також широко використовуються системи преміювання, бонуси, опціони на акції та інші форми винагороди, що залежать від індивідуальних або командних досягнень. Поширена практика «pay-for-performance» (оплата за результатами).

Американський ринок праці характеризується високою мобільністю. Працівники часто змінюють роботу в пошуках кращих можливостей для кар'єрного розвитку або вищої заробітної плати. Тому на відміну від деяких інших країн, де цінується довгострокова робота в одній компанії, в США часта зміна роботи не вважається чимось негативним, а іноді навіть розглядається як ознака амбітності та прагнення до розвитку.

Щодо системи управління талантами, то в ній широко використовуються програмні рішення для автоматизації процесів рекрутингу, навчання, оцінки ефективності, управління кар'єрою та планування спадкоємності. Також, к

омпанії активно використовують аналітику даних для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом, таких як прогнозування плинності кадрів, визначення факторів, що впливають на продуктивність, та оптимізація програм навчання.

Варто відмітити й те, що багато компаній інвестують значні кошти в програми розвитку лідерства для своїх співробітників на всіх рівнях. Поширена практика менторства та коучингу, коли досвідчені співробітники допомагають молодим фахівцям розвивати свої професійні навички та досягати кар'єрних цілей.

При цьому в США діє суворе законодавство, спрямоване на забезпечення рівних можливостей у сфері праці, незалежно від раси, статі, віку, релігії та інших факторів. Роль профспілок у США значно менша, ніж у деяких європейських країнах. Проте, вони все ще відіграють важливу роль у захисті прав працівників у певних галузях. Крім того, варто згадати про державне управління персоналом в США, яке має свої особливості. Воно базується на принципах меритократії (призначення на посади на основі заслуг), конкуренції та політичної нейтральності. Існує чітка система класифікації посад та вимог до кваліфікації державних службовців.

Система управління персоналом в Японії значно відрізняється від американської та має свої унікальні особливості, що формувалися під впливом культурних, історичних та соціальних факторів.

Традиційно, компанії в Японії прагнуть забезпечити своїм працівникам стабільну роботу протягом усього їхнього трудового життя. Звільнення вважається крайнім заходом. Тому в Японії працівники відчують сильний зв'язок зі своєю компанією та відчують себе частиною однієї великої сім'ї. Заробітна плата та посада часто залежать від стажу роботи в компанії, а не лише від індивідуальних досягнень. Це сприяє формуванню довгострокової лояльності та стабільності в колективі. Лояльність до компанії цінується дуже

високо.

Широко застосовується концепція «Кайдзен», яка передбачає постійне прагнення до вдосконалення всіх аспектів діяльності компанії, включаючи і розвиток персоналу. Велике значення надається навчанню безпосередньо на робочому місці під керівництвом досвідчених колег.

Важливо зазначити, що в сучасній Японії деякі традиційні аспекти системи управління персоналом, такі як довічний найм, зазнають певних змін під впливом глобалізації та економічних факторів. Проте, основні цінності, такі як колективізм, гармонія та прагнення до вдосконалення, залишаються важливими складовими японської бізнес-культури.

Система управління персоналом в країнах Західної Європи характеризуються високим рівнем соціального захисту працівників, розвиненою системою колективних договорів та акцентом на балансі між роботою та особистим життям. І хоча цей регіон представляє собою різноманітну картину з різними підходами, але існують загальні тенденції, які відрізняють його від американської та японської моделей, а саме:

1. Соціальне партнерство та участь працівників. Профспілки в Західній Європі мають значний вплив та відіграють важливу роль у захисті прав працівників, веденні колективних переговорів та формуванні трудового законодавства. При цьому у багатьох країнах існують механізми участі працівників у прийнятті рішень на рівні підприємства, наприклад, через виробничі ради або представників працівників у наглядових радах. Також розвинена система соціального діалогу між роботодавцями, профспілками та урядом, спрямована на досягнення консенсусу з питань трудових відносин та соціальної політики.

2. Акцент на соціальний захист та баланс між роботою та особистим життям. Західноєвропейські країни характеризуються розвиненою системою соціального захисту, яка включає виплати по безробіттю, пенсійне забезпечення,

медичне страхування та інші соціальні програми. Завдяки трудовому законодавству суворо регулюється робочий час, відпустки та інші аспекти трудових відносин з метою забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників. Поширені гнучкі форми зайнятості, такі як неповний робочий день, дистанційна робота та тимчасова зайнятість, що дозволяє працівникам краще поєднувати роботу з особистими потребами.

3. Професійна підготовка та навчання протягом життя. У багатьох країнах Західної Європи існує добре розвинена система професійної освіти та навчання, яка забезпечує високий рівень кваліфікації працівників. Підкреслюється важливість постійного навчання та підвищення кваліфікації протягом усього трудового життя, щоб працівники могли адаптуватися до змін на ринку праці.

4. Управління різноманітністю та інклюзивність. Законодавство та політика компаній спрямовані на боротьбу з дискримінацією на робочому місці за ознакою статі, раси, віку, релігії, сексуальної орієнтації та інших факторів. Тому компанії прагнуть створити інклюзивне робоче середовище, де кожен працівник відчуває себе цінним та поважним, незалежно від своїх відмінностей.

Важливо зазначити, що в Західній Європі не існує єдиної моделі управління персоналом. Існують відмінності між окремими країнами, зумовлені історичними, культурними та економічними факторами. Наприклад:

- Німеччина характеризується сильною роллю профспілок, розвинуеною системою виробничих рад та акцентом на професійну підготовку;
- Франція відзначається сильним державним регулюванням трудових відносин та високим рівнем соціального захисту працівників;
- Скандинавські країни відомі своїм підходом до соціального партнерства, високим рівнем гендерної рівності та акцентом на баланс між роботою та особистим життям.

Отже, на відміну від американської моделі, де акцент робиться на індивідуалізмі та результатах, у Західній Європі більше уваги приділяється

колективізму, соціальному захисту та участі працівників в управлінні. Від японської моделі західноєвропейська відрізняється меншою орієнтацією на довічний найм та більшою мобільністю робочої сили.

Можна зробити висновок, що розглянуті нами провідні тенденції в галузі управління персоналом ґрунтуються на тому, що за допомогою використання сучасних цифрових технологій можливо зменшити кількість типових, рутинних операцій менеджерів. Заощаджений час та ресурси працівників з управління персоналом від рутинних дій дасть їм можливість здійснювати системний збір та аналіз даних про людські ресурси компанії для того, щоб на цій основі виробляти та приймати обґрунтовані кадрові рішення. Досліджено відмінності між різними системами управління персоналом. Вважаємо, що Україна може запозичити позитивні елементи з кожної з цих моделей, враховуючи власні економічні, соціальні та культурні умови. Від США – стимулювання індивідуальної ініціативи та відповідальності, впровадження систем оплати за результатами, використання сучасних технологій в управлінні персоналом. Від Японії – розвиток корпоративної культури, заохочення до навчання на робочому місці, формування командного духу. Досвід країн Західної Європи може бути корисним у контексті розвитку соціального діалогу, вдосконалення трудового законодавства, створення системи професійної підготовки та забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

3.2. Напрямки підвищення ефективності системи управління персоналом ТМ «PROSTOR»

Проведений аналіз системи управління персоналом ТМ «PROSTOR» дозволив виявити, що слабкими сторонами системи управління персоналом є значний вплив зовнішніх факторів. Проте вплинути на зовнішні

фактори підприємство не може. Тому доцільним буде підвищувати внутрішні елементи системи управління персоналом. Адже подальший аналіз системи мотивації персоналу ТМ «PROSTOR» показав, що досліджена система мотивації має як сильні, так і слабкі сторони. Співробітники задоволені роботою в цілому, але існують певні недоліки, які впливають на їхню мотивацію. Основними проблемами є: відсутність премій та нечітка бонусна система; обмежені можливості для професійного розвитку; недостатня індивідуалізація підходу до кожного співробітника; відсутність прозорості та справедливості в оцінці роботи; нерегулярність корпоративних заходів; недостатня автономія в роботі співробітників; незадовільні взаємини з керівництвом.

Враховуючи наявність проблеми відсутності премій та непрозорої бонусної системи, ТМ «PROSTOR» має здійснити перегляд матеріальної мотивації. При цьому відштовхуватись від того, що основною метою діяльності будь-якого підприємства є створення системи матеріального стимулювання, яка допоможе співробітникам ефективно досягати цілі компанії. Для вирішення цього завдання нами рекомендовано ввести систему KPI (Key Performance Indicators), яка добре зарекомендувала себе у всьому світі. Дана система є надзвичайно ефективним інструментом для підвищення продуктивності та мотивації співробітників у торгівлі. Це найважливіший елемент оцінки роботи персоналу і часто без нього неможливо скласти реальну картину його результативності. Конкретні KPI допомагають підприємствам торгівлі досягати своїх стратегічних та операційних цілей, а також виявляти слабкі ланки, що уповільнюють загальний прогрес.

Стратегічною метою впровадження системи ключових показників буде розробка справедливої оплати праці, з одночасним збільшення ефективності системи управління персоналом, продуктивності та прибутку ТОВ «ЮНО». Для цього визначимо цілі підприємства та ключові показники ефективності їх виконання. Насамперед, підприємство має на меті збільшення

прибутковості бізнесу. З цього слідує потреба:

- підвищити задоволеність вже існуючих клієнтів;
- забезпечити залучення нових клієнтів;
- збільшувати обсяги продажів.

Для цього мережа має пропонувати широкий асортимент продукції, якісних та доступних товарів, що буде пропонуватися із високим рівнем сервісу. Досягнення цих цілей має бути підкріплено завдяки впровадженню системи ключових показників ефективності та одночасній оптимізації процесу продажу продукції. При цьому враховуючи значну кількість магазинів в мережі, система KPI має бути гнучкою, масштабованою та адаптованою до різних форматів.

Враховуючи перелічені стратегічні цілі система ключових показників ефективності, що впроваджуватиметься для співробітників магазинів «PROSTOR», якою управляє ТОВ «ЮНО» ґрунтуватиметься на таких показниках: кількість проданих товарів по акції, виконання стандартів сервісу, відсутність скарг, дотримання трудової дисципліни тощо. При цьому ТОВ «ЮНО» має враховувати у своїх стратегічних цілях складову навчання та зростання, що буде націлена на підвищення задоволеності персоналу компанії, підвищення продуктивності праці та ефективності системи управління персоналом в цілому. При цьому важливо відмітити наявність причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями компанії та цілями співробітників. Наприклад, підвищення задоволеності співробітників торгової мережі «PROSTOR», якою управляє ТОВ «ЮНО» завдяки впровадженню ключових показників підвищить задоволеність клієнтів, що призведе до збільшення прибутку. Тому що при впровадженні системи KPI відбуватиметься заслужена оцінка вкладу співробітника у загальний успіх компанії та отримання винагороди за конкретний результат. Також завдяки підвищенню продуктивності праці буде оптимізовано процес продажу продукції, що спричинить збільшення кількості клієнтів і забезпечить висококласне

обслуговування. Усі позитивні зміни призведуть до збільшення прибутку та вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

Узагальнимо схематично рекомендації для досягнення стратегічних цілей удосконалення системи мотивації ТОВ «ЮНО» в межах вдосконалення системи управління персоналом підприємства, при впровадженні системи КРІ на рис. 3.1.

Важливо, щоб ТОВ «ЮНО» на етапі впровадження системи КРІ не скасовувало одразу минулу матеріальну систему мотивації. Доцільніше буде зібрати фокус групу з 5–7 осіб. Дані працівники протестують ефективність введення показників ефективності на практиці та висловляються про необхідність їх змінити.

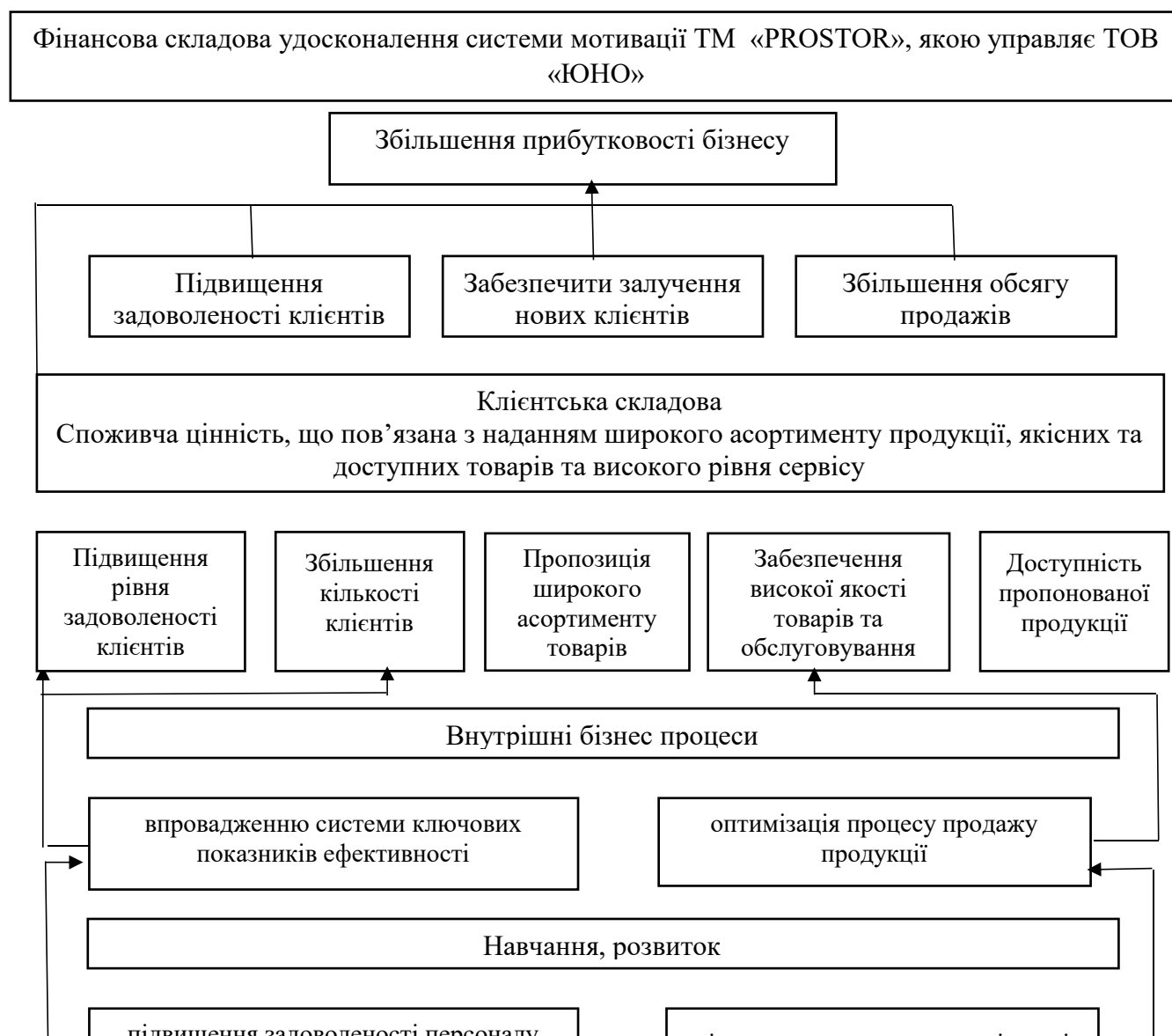


Рис. 3.1. – Схема досягнення стратегічних цілей удосконалення системи мотивації ТОВ «ЮНО» в межах вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

Для аналізу послідовностей операцій, їх тривалості, вимог до ресурсів та тимчасових обмежень нами було розроблено розклад проєкту щодо впровадження системи ключових показників. Орієнтована тривалість проєкту – 6 місяців. Детальний розклад проєкту відображений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1. – Послідовність виконання робіт проєкту щодо впровадження системи КРІ

Етап проєкту	Тривалість	Допустима затримка
1	2	3
Отримання згоди та підтримки керівника	2	1
Складання стратегічних цілей проєкту	7	1
Призначення відповідальних та розподіл обов'язків	10	2
Зв'язок цілей проєкту та цілей організації	2	1
Визначення всіх показників та їх ранжування	6	1
Розробка системи нормативно-методичної документації (регламентація)	16	1
Інформування персоналу про зміни системи оплати праці	2	1
Формування фокус групи із співробітників з різною ефективністю	6	1
Апробація проєкту на фокус групі	31	0
Оплата відповідно до КРІ	0	1
Отримання зворотного зв'язку від учасників фокус групи	4	1
Аналіз змін продуктивності праці	12	1
Порівняння плану з фактичними результатами	2	32
Коригування запланованих показників за потреби	8	1
Впровадження показників для всіх співробітників	31	1

Отримання зворотного зв'язку від персоналу	1	1
Нарахування та плата відповідно до КРІ	6	1
Отримання зворотного зв'язку	4	1
Аналіз змін продуктивності праці	12	1
Порівняння плану з фактичними результатами	2	32
Коригування запланованих показників за потреби	8	1
Ротація співробітників, які не виконують планових показників	4	1
Оцінка ефективності проекту	4	1

Джерело: розроблено автором

Учасниками проєктуудосконалення системи мотивації ТМ «PROSTOR», якою управляє ТОВ «ЮНО»стануть:

- 1) генеральний директорТОВ «ЮНО»;
- 2) директор відділу управління персоналу;
- 3) начальник відділу управління персоналу;
- 4) менеджер проєкту;
- 5) співробітники, зважаючи на те, що відкриється можливість підвищення оплати праці за рахунок преміювання.

У табл. 3.2. відобразимо функції та обов'язки учасників проєкту щодо управління персоналом при впровадженні системи КРІ.

Таблиця 3.2. – Функції та обов'язки учасників проєкту щодо управління персоналом при впровадженні системи КРІ

Посада	Функції	Обов'язки
1	2	3
Менеджер проєкту	Турбота про комунікацію між менеджментом компанії та реалізацією проєкту. Відтворення системи управління проєктами. Складання плану проєкту. Організація реалізації проєкту. Відстеження та аналіз реалізації проєкту	Контроль якості, термінів, вимог та бюджету. Комунікації в межах проєкту. Ведення проєктної та технічної документації.

Директор з управління персоналом	Зв'язок цілей проекту підвищення мотивації та стратегічних цілей організації. Визначення всіх показників, що характеризують діяльність працівників. Коригування запланованих показників.	Контролювати підготовку необхідної документації для запровадження нового проекту. Складання схем оплати праці.
Начальник відділу управління персоналу	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища проекту. Формування фокус групи із співробітників різною ефективністю. Аналіз продуктивності праці та порівняння її з плановими показниками.	Розробляти нормативно-методичну документацію. Отримання та обробка зворотного зв'язку від співробітників.
Генеральний директор	Участь у ухваленні рішень.	

Загалом за рахунок впровадження КРІ планується забезпечити досягнення таких цілей та завдань:

1) Розробка справедливої оплати праці на основі визначення всіх показників, що характеризують діяльність співробітників; ранжування вибраних показників; визначення найбільш значущих показників; затвердження показників; розробки процесу управління компанією на основі КРІ.

2) Підвищення продуктивності та зниження плинності на основі розробки системи КРІ.

3) Збільшення прибутку. Адже розробка ефективної та прозорої системи матеріальної мотивації спричинить збільшення продуктивності праці, а відтак збільшення прибутку ТОВ «ЮНО» в цілому. Відбудеться підвищення зацікавленості співробітників до спільної мети підприємства. Також, ТОВ «ЮНО» має забезпечити прозорість даної системи. Для цього необхідно розробити інструкцію, яка пояснює, як розраховується КРІ та від яких факторів вони залежать. На основі розробленої інструкції щомісяця інформувати співробітників про результати їхньої роботи та розмір отриманих надбавок.

Система КРІ є важливим інструментом удосконалення системи мотивації,

але не є єдиним фактором, що дозволить вплинути на мотивацію працівників ТМ «PROSTOR», якою управляє ТОВ «ЮНО». Адже під час аналізу в попередньому розділі було виявлено обмежені можливості для професійного розвитку. Доцільними варіантами для торгових мереж вважаються:

- створення онлайн-навчання, де співробітники можуть отримувати нові знання та навички за різними напрямками (продажі, обслуговування клієнтів, маркетинг тощо);
- впровадження програми менторства, де досвідчені співробітники допомагають новим або менш досвідченим колегам розвиватися;
- запровадження програми ротації між різними відділами та магазинами для набуття різноманітного досвіду;
- співпраця з університетами та коледжами для проведення спільних навчальних програм та стажувань.

Ключовими принципами розробки програм розвитку для торгових мереж є:

- релевантність. Згідно з цим принципом навчальні програми повинні бути безпосередньо пов'язані з робочими завданнями співробітників;
- інтерактивність, що передбачає використання різних форматів навчання (лекції, практичні завдання, кейси, симуляції) для залучення працівників;
- регулярна оцінка ефективності навчальних програм для внесення необхідних змін;
- зв'язок результатів навчання з досягненням KPI для підвищення мотивації співробітників.

Для мережі «PROSTOR» доцільно буде запропонувати такі заходи для професійного розвитку:

1. Програма розвитку лідерів. Враховуючи значний розмір мережі та

велику кількість магазинів пропонується здійснювати ідентифікацію співробітників з лідерським потенціалом. Надалі для обраних співробітників буде забезпечуватися навчання, спрямоване на підкріплення лідерських якостей, а саме таких як: стратегічне мислення, делегування повноважень, мотивація команди, управління конфліктами, розвиток емоційного інтелекту.

2. Школа продажів. Враховуючи галузеву приналежність мережі важливо навчати персонал ефективним технікам продажів. Це може бути освоєння таких технік, як SPIN-продажі, активне слухання, обробка заперечень, презентація товарів і послуг. Також продавці мають опановувати навички ефективної комунікації, ведення переговорів та роботи зі скаргами клієнтів. Важливими є і регулярні тренінги з новинок, акцій, характеристик товарів.

3. Курси з мерчандайзингу. Підприємство у своїх навчальних програмах має передбачити освоєння співробітниками принципів створення привабливих вітрин, зонування торгового залу, розміщення товарів за категоріями. Працівники мають розуміти поведінку споживачів, вплив кольору, світла, музики на прийняття рішень. На основі використання даних про продажі пропонувати варіанти оптимізації викладки товарів.

4. Створення онлайн-платформи з відеоуроками. Для полегшення донесення інформації для співробітників мережі «PROSTOR» можуть бути створені відеоуроки за різними темами, які будуть розбиті на модулі для зручного навчання. Враховуючи сучасні тенденції має бути передбачено використання тестів, квізів, симуляцій для перевірки знань і залучення співробітників.

При цьому керівництво має попіклуватись про створення сприятливого середовища для навчання, що може бути реалізовано на основі:

- формування корпоративної культури, де навчання є пріоритетом, а співробітники заохочуються до обміну знаннями та ідеями;
- проведення регулярних зустрічей для обговорення нових ідей,

поділу досвідом та навчання. Даний крок додатково дозволить нівелювати проблему нерегулярності корпоративних заходів;

– подальше отримання регулярного зворотного зв'язку зі співробітниками щодо їхніх потреб у навчанні та розвитку.

Щоб забезпечити максимальну ефективність програм навчання та розвитку, важливо буде враховувати індивідуальні потреби та потенціал кожного співробітника. Адже під час проведеного у попередньому розділі аналізу нами було виявлено недостатню індивідуалізацію підходу до кожного співробітника. Доцільними підходами, які допоможуть персоналізувати навчання є:

1. Оцінка потреб і потенціалу. ТОВ «ЮНО» має регулярно проводити анкетування серед співробітників, щоб з'ясувати їхні цілі, інтереси та потреби в розвитку. Для цього може застосовуватись 360-градусна оцінка. Вона передбачає залучення колег, керівників і підлеглих для оцінки сильних і слабких сторін кожного співробітника.

2. Розробляти індивідуальні плани розвитку спільно з кожним співробітником, враховуючи результати оцінки та його власні цілі. При цьому передбачати можливість коригування планів розвитку в міру зміни потреб бізнесу та особистих цілей співробітника.

Також, при здійсненні аналізу у попередньому розділі нами було виявлено недостатню автономію в роботі співробітників ТМ «PROSTOR», якою управляє ТОВ «ЮНО». Автономія в роботі – це можливість співробітників самостійно приймати рішення та відповідальність за свою роботу. Вона не означає повну відсутність контролю, а скоріше надання співробітникам більшої свободи дій в рамках визначених цілей та завдань. Тому в межах розробленого проєкту нами було сформовано кілька порад, які допоможуть забезпечити достатню автономію в роботі співробітників:

1. Чітко визначені цілі та очікування. Співробітники повинні чітко

розуміти, чого від них очікується. Тому вони мають бути ознайомлені з ключовими показниками ефективності (KPI). Це допоможе одразу зрозуміти, як оцінюватимуться їхні результати. Надалі можна дозволити співробітникам самостійно обирати способи досягнення поставлених цілей.

2. ТОВ «ЮНО» має при цьому забезпечувати співробітників усіма необхідними ресурсами для виконання завдань.

3. Варто створити атмосферу, в якій співробітники почуватимуться комфортно, висловлюючи свої ідеї та пропозиції. Співробітники мають відчувати заохочення до прояву їх ініціативи та нових ідей.

4. Отримання регулярного зворотного зв'язку в процесі реалізації програми. Керівництво має надавати регулярний зворотний зв'язок, фокусуючись на сильних сторонах співробітників та пропонуючи конструктивні рекомендації для покращення. Важливо відзначати досягнення співробітників і виражати вдячність за їхню роботу.

Головним напрямом удосконалення системи мотивації персоналу ТМ «PROSTOR», якою управляє ТОВ «ЮНО» є впровадження системи KPI для продавців-касирів та товарознавців магазинів «PROSTOR». Вибір саме цих представників персоналу обґрунтований тим, що:

- саме ці співробітники мають безпосередній контакт з клієнтами і здійснюють продажі. Їхні дії безпосередньо впливають на прибуток всієї мережі;
- для продавців-касирів та товарознавців легко визначити кількісні показники ефективності, такі як обсяг продажів, кількість обслужених клієнтів, точність інвентаризації тощо;
- встановлення чітких KPI допоможе забезпечити єдині стандарти роботи для всіх співробітників мережі і покращити загальну якість обслуговування магазинів мережі «PROSTOR» по всій Україні.

В основу новоствореної системи мають лягти наступні принципи:

- 1) система ключових показників ефективності створюється не для

маніпулювання, а для особистісного та кар'єрного зростання кожного та розвитку компанії в цілому;

2) мотивація персоналу має бути спрямована на результати роботи всього колективу (компанії);

3) система KPI діє ефективно лише в тому випадку, якщо працівники обізнані з принципами її функціонування та розуміють її;

4) у системі заохочення обов'язково мають бути встановлені показники (KPI), при досягненні яких кожен співробітник має отримати винагороду;

5) керівництво має бути відкритим до пропозицій зі сторони співробітників;

6) керівництво має знаходити ресурси рішення поставлених завдань.

При цьому необхідно створити та донести до колективу про існування певних обмежень, а саме:

1) співробітники для максимально ефективного використання робочого часу обов'язково дотримуватимуться робочого графіка;

2) зміни організаційної структури, а також процедури управління персоналом, що існують у компанії, в ході проєкту не передбачаються планом проєкту і можуть бути прийняті до виконання як додаткові роботи по проєкту в рамках додаткових угод до договору.

Ключові показники ефективності, тобто KPI, повинні бути зрозумілими, прозорими, досяжними та індивідуальними. Для цього розглянемо цілі та функції продавців-касирів та товарознавців у магазині.

Основна мета касира-продавця – проводити операції з розрахунку з покупцями у магазині «PROSTOR». Для якісного досягнення мети касир-продавець мережі «PROSTOR» повинен виконувати такі основні функції: підготовка до роботи; якісне та швидке обслуговування клієнтів; здача виручки з каси.

Мета роботи товарознавця – забезпечення максимальних продажів

шляхом якісного обліку, підтримки та пропозиції всього заявленого асортименту та контролю якості продукції. При цьому основні функції товарознавця:

- приймання товарів за відповідною кількістю та певною якістю, а також перевірка супровідної документації;
- організація винесення товарів зі складу до торгового залу;
- контроль та підтримка товарних запасів;
- розміщення продукції;
- інвентаризація та аудит товарів;
- підтримувати порядок та чистоту.

KPI зазвичай поділяються на кількісні та якісні показники. Кількісні показники використовуються для кількісно вимірних результатів (грошовий еквівалент, години, відсотки тощо). Якісні показники вимірюються на основі експертної оцінки, тобто суб'єктивно, за допомогою спостереження за самим процесом та результатом роботи.

У табл. 3.3 представимо матрицю KPI для продавця-касира мережі «PROSTOR».

Для оцінки якісних показників рекомендуємо застосовувати один із найбільш ефективних способів, щоб проконтролювати роботу продавця-касира і, як наслідок, оцінити його результативність – вдатися до послуг таємного покупця. Усі перевірки мають вестися з аудіозаписом, який потім можна не лише прослухати, а й пред'явити нелояльному касиру як доказ.

Таблиця 3.3. – Матриця KPI продавця-касира мережі «PROSTOR» за місяць

Показник	Вага KPI, %	Планове значення	Допустимі відхилення, %
1	2	3	4
Виконання стандартів сервісу, бал	0,3	4,5	2–3%
Дотримання трудової дисципліни, %	0,2	90%	2–3%

Відсутність скарг, бал	0,1	4,5	1–2%
Відсутність недостачі в касі, %	0,2	100%	–
Кількість проданих товарів за акцією, розташованих на касі (од., на місяць)	0,2	220	10%

Джерело: розроблено автором

Також таємний покупець заповнюватиме чек-лист з якого буде складено бальну систему оцінки ефективності продавців-касирів. Пропоноване оцінювання продавців-касирів має здійснюватися 3 рази на місяць. При цьому в різні інтервали: на початку, в середині та кінці робочого дня. Інтервал оцінювання буде розміщуватись від 1 до 5 балів, де після підрахунків формується середня оцінка.

При цьому такі показники як дотримання трудової дисципліни, кількість проданих товарів за акцією, розташованих на касі та відсутність недостачі оцінюватимуться директором магазину.

Кількісні показники розраховуватимуться за допомогою формули:

$$\text{Індекс KPI} = \text{Вага KPI} \times \frac{\text{Фактичний показник}}{\text{Цільовий показник}} \quad (3.1)$$

У табл. 3.4. відобразимо ключові показники ефективності товарознавця.

Таблиця 3.4. – Матриця KPI товарознавця мережі «PROSTOR» за місяць

Показник	Вага KPI, %	Планове значення	Допустимі відхилення, %
1	2	3	4
Кількість повернень товарів від покупців не відповідної якості, од.	0,3	40	-
Помилки при внесенні до бази даних, од.	0,1	4	1–2%
Кількість неактуальних цінників на товари із знижкою, од.	0,2	200	2–3%
Відсутність цінників, од.	0,1	200	2–3%

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи табл. 3.4 варто відзначити, що кількість повернень та помилки при внесенні даних оцінюватиметься, та регулюватиметься за допомогою звітності, яку заповнює товарознавець. Розраховуватиметься також

за формулою:

$$\text{Індекс KPI} = \text{Вага KPI} \times \frac{\text{Фактичний показник}}{\text{Цільовий показник}} \quad (3.1)$$

Щодо якісних показників, таких як кількість неактуальних цінників та їх відсутність взагалі – вони оцінюватимуться так само таємним покупцем. Кожен товарознавець оцінюватиметься 2 рази на місяць (на початку та в середині робочого дня). Таємний покупець записуватиме кількість відсутніх цінників і надаватиме фотографію з доказом. Кількість неактуальних цінників на товари зі знижкою контролюватиметься за допомогою контрольної закупівлі лише товарів зі знижкою і надалі перевірятиметься на відповідність ціни у чеку та ціни на вітрині.

Важливо донести до працівників особливості нової системи; пояснити, як розраховуються і інтерпретуються KPI для кожної посади; роз'яснити важливість досягнення KPI для особистих і командних результатів; мотивувати персонал до активної участі у впровадженні системи KPI. Тому нами було розроблено спеціальну програму навчання персоналу для впровадження системи KPI в мережі «PROSTOR».

Мета програми – ознайомити персонал з концепцією KPI та її роллю в підвищенні ефективності роботи. Зміст програми представлений у табл. 3.5.

Таблиця 3.5. –Програма навчання персоналу для впровадження системи KPI

Модуль	Тема	Методи навчання	Тривалість	Формат проведення	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6
1	Вступ до системи KPI	Презентація, групова дискусія	2 години	Тренінг	Розуміння концепції KPI та її важливості
2	KPI продавця-касира	Презентація, практичні завдання,	3 години	Тренінг	Засвоєння показників, розрахунок KPI,

		рольова гра			розробка стратегій підвищення
3	KPI товарознавця	Презентація, практичні завдання, рольова гра	3 години	Тренінг	Засвоєння показників, розрахунок KPI, розробка стратегій підвищення
4	Робота з системою KPI	Презентація	2 години	Онлайн-вебінар	Навички самостійної роботи з системою KPI, аналіз результатів

Джерело: розроблено автором

Після впровадження системи ключових показників ефективності очікується збільшення продуктивності праці та мотивації співробітників мережі «PROSTOR», покращення морально-психологічного клімату та зниження плинності кадрів.

Отже, в основі проєкту удосконалення ефективності системи управління персоналом ТМ «PROSTOR», якою управляє ТОВ «ЮНО» лежатиме впровадження нової системи матеріальної мотивації, що зможе підвищити ефективність роботи окремих співробітників. У працівників з'явиться розуміння, які фактори впливають на підприємство, як розробляти чіткі нормативи та отримати прозору систему ефективності роботи працівників. Це дозволить збільшити задоволеність та стимулюючий вплив на співробітників, що призведе до підвищення продуктивності праці. Очікується, що реалізація цього проєкту дозволить у перспективі збільшити прибуток підприємства. Також рекомендовано додаткові заходи, які допоможуть мережі «PROSTOR» створити більш сприятливе середовище для навчання та зростання працівників.

3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів

З метою оцінки ефективності запропонованих заходів нами було виділено сильні сторони запропонованої системи для вдосконалення управління персоналом:

1. Комплексний підхід. Розроблений проєкт охоплює як кількісні, так і якісні показники, що дозволяє оцінити різні аспекти роботи продавців-касирів та товарознавців.

2. Індивідуальні KPI, адже показники розроблені з урахуванням специфіки кожної посади, що підвищує їхню релевантність.

3. Залучення таємного покупця, що дозволить отримати об'єктивну оцінку якості обслуговування та дотримання стандартів.

4. Програма навчання передбачає не лише теоретичні знання, але й практичні навички роботи з системою KPI.

5. Зв'язок винагороди з результатами. Оскільки прив'язка винагороди до досягнення KPI стимулює співробітників до більш ефективної роботи.

Але при наявності цих сильних сторін ТМ «PROSTOR», якою управляє ТОВ «ЮНО» варто враховувати ризики проєкту, а саме:

1) Ризики, пов'язані з певними обмеженнями: відсутність своєчасного навчання персоналу; недотримання графіка робіт проєкту.

2) Реалізація проєкту стане наслідком значних організаційних змін, а саме:

- збільшення часу та ресурсів, яких потребує підприємство для впровадження змін. Адже співробітники певний час вивчатимуть і звикатимуть до нової системи оцінювання та преміювання;

- втрата цінних працівників. Через те, що цінні та досвідчені співробітники відкидають нову систему преміювання – це може призвести до звільнення та плинності кадрів;

- зниження продуктивності. Не варто виключати й те, що співробітники можуть почати концентруватися на обмеженій кількості

показників своєї роботи, через що може постраждати якість інших важливих для компанії показників;

– зміни системи стимулювання. Оскільки метою проекту стоїть зміна системи оплати праці за допомогою впровадження ключових показників ефективності, то ця зміна – торкнеться діяльності підприємства.

3) Зовнішні ризики.

4) Технологічні, наприклад неправильно обрані показники ефективності.

5) Управлінські, серед яких погіршення клімату у колективі.

Після ідентифікації ризиків проаналізуємо ймовірність виникнення ризиків та їхнього впливу (табл. 3.6). За 5-ти бальною шкалою оцінювання, де 1 – дуже низька можливість виникнення ризику, а 5 – висока.

Аналізуючи табл. 3.6 ключовими ризиками є ті, що пов'язані з персоналом, а саме: відсутність навчання, втрата ключових співробітників, звільнення, погіршення клімату в колективі, відсутність стимулювання. Ці ризики свідчать про важливість створення ТМ «PROSTOR», якою управляє ТОВ «ЮНО»сприятливого робочого середовища та забезпечення професійного розвитку співробітників. Інші ключові ризики – це ті, що пов'язані з проектом. До них відносяться недотримання графіку та неправильно вибрані показники ефективності. Вони свідчать про важливість детального планування та контролю над ходом проекту. Зовнішні ризики, такі як: бюджетні обмеження, політичні та економічні фактори є менш контрольованими, але їх також необхідно враховувати при плануванні проекту.

Таблиця 3.6. – Графік ймовірності виникнення ризиків

Найменування ризику	Можливість виникнення ризику
1	2
Відсутність своєчасного навчання персоналу	4
Втрата основних співробітників	2
Недотримання графіка робіт проекту	2
Бюджетні обмеження	3
Звільнення та скорочення співробітників	2

Політичні	3
Економічні	5
Неправильно вибрані показники ефективності	3
Погіршення клімату у колективі	3
Відсутність стимулюючої дії	2

Джерело: розроблено автором

Враховуючи виділені ризики підприємство має передбачити план реагування на їх справдження. Він являтиме собою процес розробки дій, завдяки яким буде здійснено сприятливі варіанти результату подій та знижено загрози. На практиці вирізняють такі стратегії реагування на негативні ризики: ухилення від ризику; передача ризику; зниження ризику; пом'якшення ризику.

Враховуючи перелічені у табл. 3.6 ризики у випадку неправильно обраних показників ефективності слід обрати стратегію «пом'якшення». Вона є спробою зниження впливу ризику шляхом мінімізації ймовірності виникнення або доведення впливу події ризику до прийняттого рівня.

Щоб мінімізувати ймовірність та вплив ризику невірно обраних показників необхідно, щоб показники ефективності продавців-касирів та товарознавців піддавалися періодичному перегляду залежно від того, як їх сприймає персонал. Також для мінімізації виникнення ризику слід провести тестування впровадження системи KPI на групі співробітників і провести аналіз показника продуктивності праці. Якщо ж ризик стався, необхідно провести брифінг зі співробітниками. Під час брифінгу керівництво при цьому має розібрати такі питання як: «що не влаштовує у вибраній системі показників», «чи влаштовує система стимулювання даних показників», «які показники працівники прибрали чи додали». У результаті тимблдінгувсі відповіді мають бути зафіксовані для підведення загального підсумку. Це дозволить надалі коригувати систему показників ефективності.

Розглянемо план реагування на організаційні ризики, представлені на

рис. 3.2.

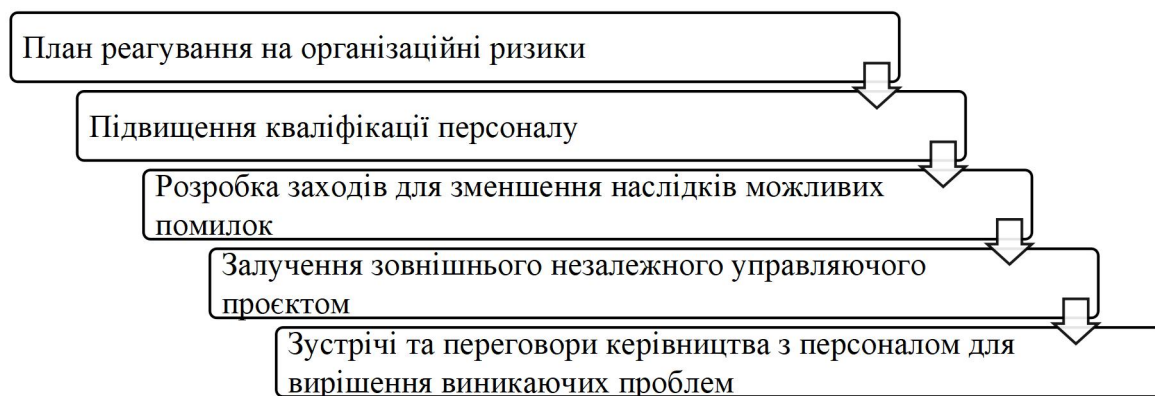


Рис. 3.2.– План реагування на організаційні ризики за проєктом

Джерело: розроблено автором

Заходи реагування на проєктні ризики представлені рис. 3.3.

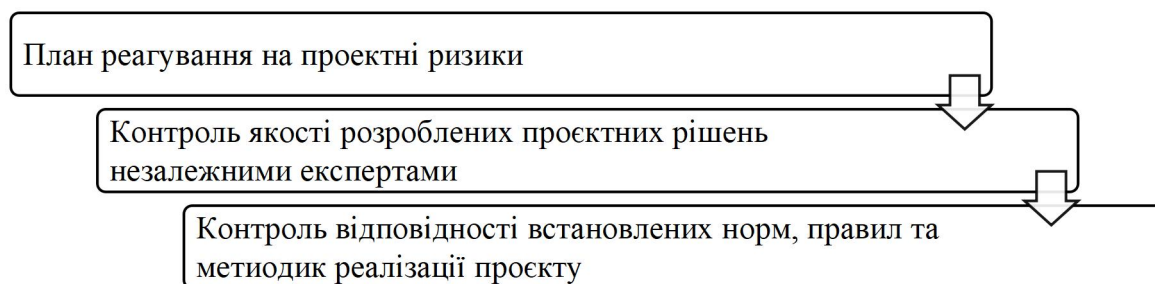


Рис. 3.3. – План реагування на проєктні ризики

Джерело: розроблено автором

Для реагування на фінансові ризики ТМ «PROSTOR», якою управляє ТОВ «ЮНО» має бути передбачено контроль до виконанню бюджету проєкту.

Дуже важливо, щоб підприємство врахувало зміни в соціально-психологічному кліматі, які можуть статися під час впровадження проєкту та методи їх усунення. Насамперед – особистісні зміни, до яких входять:

1) Опір змін співробітників підприємства. Адже при впровадженні КРІ співробітники поділяються на такі типи:

– співробітник розуміє, навіщо потрібні показники КРІ і як працюють. Але в нього виникають почуття опору змінам, які порушують стабільний комфорт. Це природна реакція і через деякий час система КРІ стане звичною

для всіх;

– співробітник не розуміє мети та принципу роботи системи. Вирішити допоможе це навчання та колективні обговорення.

2) Зростання соціальної напруженості у компанії та можливість виникнення колективного конфлікту. Незадоволеність організаційними змінами, значуща на індивідуальному рівні, змушує ті соціальні групи, до яких належать співробітники компанії, колективно чинити опір організаційним змінам. Групи, які не постраждали від зміни, також починають частково чинити опір.

3) Втрата іміджу керівника. В такому випадку працівники починають сумніватися в позитивній тенденції змін, не довіряючи тим самим керівнику, тому що у них вже є негативний досвід. Основними причинами виступають відсутність нерозуміння та довіри.

4) Нестача необхідних навичок та умінь справлятися зі змінами. На етапі реалізації проєкту працівникам буде складно швидко опрацювати інформацію про трансформовану систему мотивації та стимулювання праці. Наприклад, у випадку, коли розроблені показники не відповідатимуть професійним навичкам окремих працівників.

Але опір змінам працівниками підприємства, зростання соціальної напруги в колективі, і навіть можливість конфлікту у підприємства пов'язані з відсутністю розуміння працівників того, навіщо потрібна нова система оплати праці. Тому кожному ключовому співробітнику компанії необхідно пояснити, навіщо їм потрібні зміни та яка їхня роль у цьому. У цьому допоможе розроблена нами програма навчання.

Для того, щоб запобігти втраті іміджу керівника після пропонованих змін, необхідно постійно стежити за роботою і контролювати управління відхиленнями, що пов'язані з роботою у нових умовах. В перший час варто утримуватися від мети отримання максимальних значень показників ефективності. Адже це період роботи у нових умовах. Варто зосередитися

переважно на стабілізації реалізованих змін.

Для того, щоб уникнути погіршення соціально-психологічного клімату із-за відсутності необхідних навичок таумінь, щоб впоратися зі змінами – навчання співробітників розуміння і використання системи КРІ проводити потрібно на етапі розробки, щоб раціонально використовувати ресурси часу.

Щодо оцінювання ефективності запропонованих заходів, то згідно із досвідом торгівельних підприємств після впровадження системи КРІ протягом першого року прогнозується:

- збільшення середнього чеку на 5-15% за рахунок більш ефективних продажів та додаткових продажів супутніх товарів;
- зниження кількості повернень товарів на 10-20% за рахунок підвищення якості обслуговування клієнтів та кращого знання продукції;
- збільшення обсягу продажів на 7-12%, внаслідок зростання середнього чеку та кількості клієнтів;
- зниження витрат на персонал на 3-5%, завдяки підвищення продуктивності праці та оптимізації штатного розпису;
- підвищення задоволеності клієнтів на 5-10% за рахунок покращення якості обслуговування та більш персоналізованого підходу до кожного клієнта.

Також варто відмітити й довгострокові результати, яких може досягти підприємство протягом 2-3 років, а саме:

- стабілізація прибутку за рахунок зниження витрат та зростання продажів;
- збільшення частки ринку, внаслідок підвищення конкурентоспроможності та лояльності клієнтів;
- зниження плинності кадрів завдяки підвищення задоволеності працівників та створення кар'єрних перспектив;
- покращення іміджу компанії за рахунок високої якості

обслуговування та задоволених клієнтів.

Для підтвердження цієї інформації розрахуємо ефективність впровадження системи КРІ для продавців-касирів на основі показника «Кількість проданих товарів за акцією, розташованих на касі».

Згідно із інформацією по магазинам мережі «PROSTOR» середня вартість товару, за акцією, що розташовані на касі становить 150 грн. Згідно розробленої матриці після впровадження КРІ та відповідних заходів (навчання, мотивація) кількість проданих товарів за акцією збільшиться на 10% від планового значення (220 шт.). Тобто, додатково буде продано 22 одиниці товару. Тобто додатковий дохід від продажу товарів за акціями становити:

$$22 \text{ шт.} * 150 \text{ грн/шт.} = 3300 \text{ грн.}$$

Потенційна вигода лише для одного магазину складатиме 3300 грн.

Розглянемо ефективність впровадження системи КРІ для товарознавця на основі показника «Кількість повернень товарів від покупців не відповідної якості».

В результаті опитування товарознавців кількох магазинів мережі «PROSTOR», ми з'ясували, що в місяць середня кількість повернень в одному магазині становить 124 одиниці товару загальною вартістю 30680 грн. З цього випливає, що середня вартість однієї позиції повернутого товару становить 248,8 грн. У таблиці «Матриця КРІ» було запропоновано знизити кількість товарів від покупців не відповідної якості до 40 шт. на місяць. Розрахуємо збиток через повернення, після впровадження системи ключових показників ефективності, як добуток середньої вартості однієї позиції на кількість повернень:

$$\text{Збиток після впровадження КРІ} = 248,8 \times 40 = 9\,954,8 \text{ грн}$$

В даному випадку вигода полягає у скороченні збитків. Отже, після впровадження системи КРІ середня вигода для одного магазину мережі становитиме: $30680 - 9\,954,8 = 20\,725,2 \text{ грн.}$

Паралельно з цим, впровадження нової системи мотивації в ТОВ «ЮНО», заснованої на КРІ та програмах розвитку персоналу, має потенціал для значних позитивних соціальних змін як для самих співробітників, так і для компанії в цілому. Даний ефект може реалізуватися межах оптимістичного та реалістичного сценаріїв.

Згідно оптимістичного сценарію відбудеться збільшення продуктивності праці на 25% протягом першого року. Це буде досягнуто за рахунок значного підвищення мотивації співробітників, чіткого розуміння своїх завдань та ефективного використання робочого часу завдяки впровадженню КРІ. Також очікується зниження плинності кадрів на 20% протягом першого року. Це буде досягнуто за рахунок створення привабливих умов праці, можливостей для професійного зростання та підвищення задоволеності роботою. Відбудеться підвищення задоволеності працею на 25%, що буде досягнуто за рахунок впровадження прозорих систем оцінки та винагороди, а також створення позитивної робочої атмосфери. Реалізація розробленого проєкту дозволить збільшити кількість співробітників, які пройшли навчання та розвиток, на 35% протягом першого року. Це буде досягнуто за рахунок розширення програми навчання та заохочення співробітників до саморозвитку.

За реалістичним сценарієм очікується збільшення продуктивності праці на 15-20% протягом першого року. Такий результат є досить досяжним для багатьох компаній, які впроваджують ефективні системи мотивації. В даному випадку прогнозується зниження плинності кадрів на 10-15% протягом першого року. При цьому навіть такий показник дозволить компанії уникнути витрат на пошук та навчання нових співробітників, а також зберегти накопичений досвід та знання. Підвищення задоволеності працею становитиме 15-20% – це сприятиме підвищенню лояльності співробітників, зниженню рівня стресу та покращенню загального психологічного клімату в колективі. Також за реалістичним сценарієм очікується збільшення кількості співробітників, які

пройшли навчання та розвиток, на 25-30% протягом першого року. Це дозволить компанії отримати більш кваліфікованих та адаптивних співробітників, що сприятиме її довгостроковому успіху.

Результати обох сценаріїв свідчать про те, що інвестиції в розвиток системи мотивації та навчання персоналу є вигідними для компанії. Вони дозволять не лише підвищити ефективність роботи, а й створити позитивний імідж компанії як привабливого роботодавця.

Можемо зробити висновок, що реалізація рекомендованого проєкту – це складний і багатогранний процес, який вимагає ретельного планування та підготовки. Правильний підхід до цього питання дозволить ТОВ «ЮНО» досягти значних результатів і підвищити ефективність системи управління персоналом підприємства та роботи компанії в цілому.

ВИСНОВКИ

Система управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на ефективне використання людського потенціалу в організації. Це цілеспрямована діяльність, яка охоплює всі аспекти взаємовідносин між організацією та її працівниками від моменту найму до звільнення. Ефективне управління персоналом визнається сьогодні найважливішим чинником конкурентоспроможності підприємств та досягнення ним економічного успіху. Тому в сучасній науці та практиці теорії управління персоналом йде

безперервний процес удосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, методів та концепцій у галузі управління персоналом. Ефективна ж система управління персоналом є невід'ємною частиною успіху будь-якої організації. Вона відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей, підвищенні продуктивності та створенні позитивного іміджу компанії.

Сьогодні застосовують безліч методів управління персоналом, які безперервно трансформуються і вдосконалюються, пристосовуючись під конкретні прояви довкілля та націлені на забезпечення ефективності процесу управління. Методи управління персоналом – це види впливу на персонал, що використовуються для регулювання у процесі роботи підприємства. Аналіз основних методів дає можливість зробити висновок, що управління персоналом має розумітися та розглядатися як ціла технологія, як один з ключових напрямів, за допомогою яких можна досягти цілей підприємства. І хоча у світі існує безліч методів управління персоналом, але найбільшу користь організації принесе їх комплексне застосування. Адже при вдосконаленні системи менеджменту персоналу в результаті колектив отримає повне задоволення своїх потреб, а підприємство – реалізацію своїх потреб та отримання прибутку. Також, варто розуміти, що попри існування різноманітних методів управління, їх вплив на персонал підприємства в цілому і на кожного окремого працівника опосередкований мотивацією.

Уміння правильно підібрати кваліфікований персонал, що відповідає всім заявленим вимогам для своєї організації є досить складним завданням. У зв'язку з цим, ще більш актуальним стає питання оцінки персоналу. Виникає потреба в наявності об'єктивної інформації, про стан та перспективи розвитку персоналу. Ефективність здійснення процедур оцінки багато в чому залежить від можливої об'єктивної інтерпретації її результатів. У цьому організації можуть допомогти сучасні інформаційні технології. Їх використання впливає на розширення переліку критеріїв та показників, удосконалення методів оцінки

персоналу. Тісний взаємозв'язок всіх елементів забезпечує ефективне функціонування системи оцінки і перетворює її в дієвий інструмент управління персоналом. Таким чином, в умовах глобалізації світової економіки при розробці та реалізації стратегії управління, організація повинна ґрунтуватися на підвищенні рівня компетентності організації в цілому та кожного свого співробітника. Проведено аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ТМ «PROSTOR», якою управляє ТОВ «ЮНО». Сьогодні підприємство є одним з найбільших представників дрогері-сегмента в Україні з великою кількістю магазинів «PROSTOR» у різних містах. Було виявлено, що на початку війни компанія, як і багато інших бізнесів, була змушена скоротити витрати, що призвело до відмови від премій та інших елементів системи мотивації. Це демотивувало працівників, оскільки вони відчували, що їхній внесок у роботу недооцінюється. Одночасно з цим частина працівників була вимушена залишити свої домівки та переїхати в безпечніші регіони або за кордон. Це призвело до масової плинності кадрів, збільшення робочого навантаження на тих, хто залишився, та створення нестабільної робочої обстановки. Для успішного подолання кризи та збереження бізнесу компанії необхідно було не лише вживати заходи для скорочення витрат, але й приділяти особливу увагу підтримці своїх працівників. Бо тільки за умови збереження мотивації та лояльності персоналу підприємство зможе надалі функціонувати в нестабільних зовнішніх умовах.

Здійснено аналіз діючої системи управління персоналом. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що компанія досягла певної стабільності в кадровому складі, про що свідчить зниження плинності кадрів у 2023 р. Переважна більшість працівників має досвід роботи більше 3 років, що свідчить про накопичення знань та навичок. При цьому переважання жінок у штаті може бути пов'язано зі специфікою діяльності компанії. Суттєвий вплив на показники руху персоналу підприємства був зумовлений війною у нашій

країні. Зокрема вона вплинула на кількість звільнень за власним бажанням та звільнень внаслідок мобілізації співробітників.

Оцінювання дієвості та виявлення проблем діючої системи управління персоналом проводилося завдяки тесту «Задоволеність роботою» з метою вивчення задоволеності працівників мікрокліматичними умовами праці, змістом діяльності, взаємовідносинами з керівниками та колегами, можливістю професійного зростання та іншими факторами. Виявлено, що більшість опитаних працівників (58%) задоволені роботою. Також значна кількість персоналу, а саме 42% не цілком задоволені роботою і всього 9% цілком задоволені. Це свідчить про необхідність покращення задоволеності роботою персоналу ТМ «PROSTOR».

До сильних сторін системи управління персоналом варто віднести стабільність кадрів, бо компанія вдало утримує досвідчених співробітників; наявність програм розвитку персоналу, оскільки компанія інвестує в розвиток своїх співробітників; конкурентна система оплати праці. Слабкими сторонами системи управління персоналом є значний вплив зовнішніх факторів.

Здійснено аналіз мотивації персоналу в ТМ «PROSTOR». У результаті аналізу мотивації персоналу нами було виявлено застосування як матеріальних, так нематеріальних методів мотивації. При цьому в основу покладена матеріальна мотивація, що передбачає використання фінансових стимулів для заохочення працівників. Нематеріальна мотивація персоналу ТМ «PROSTOR» спрямована на задоволення психологічних потреб співробітників та пов'язана з їхнім розвитком, визнанням та кар'єрним зростанням. Зроблено висновок, що система мотивації в ТМ «PROSTOR» має як сильні, так і слабкі сторони. З одного боку, компанія пропонує конкурентоспроможну заробітну плату та соціальні пільги. З іншого боку, відсутність прозорості системи преміювання та обмежені можливості для професійного розвитку є слабкими ланками. Порівняння з компаніями «Eva» та «Watsons» показало, що ТОВ

«ЮНО» відстає за рівнем розвитку системи мотивації, особливо в частині нематеріальних стимулів та можливостей для кар'єрного зростання. Виявлено, що існують значні відмінності в рівні задоволеності між різними регіонами. Причиною цього може бути відсутність чітких критеріїв для просування по кар'єрних сходах.

Зроблено висновок, що основними проблемами мотивації ТМ «PROSTOR» є: відсутність премій, обмежені можливості для професійного розвитку (навчання щодо з новинок продукції, їхніх характеристик та особливостей застосування; тренінги з продажів; програми розвитку лідерів), відсутність індивідуального підходу. Виявлено, що рівень задоволеності персоналу системою мотивації в ТМ «PROSTOR» варіюється в залежності від регіону та категорії працівника. Не існує єдиної проблеми, яка б стосувалася всіх співробітників. Натомість кожен регіон та кожна категорія персоналу мають свої специфічні потреби та очікування.

Відзначено, що як матеріальна, так і нематеріальна мотивація персоналу організації є значущими складовими в ціннісних потребах орієнтації співробітників. Працівники достатньо задоволені умовами праці. Але у них існує відчуття невідповідності заробітної плати їхнім обов'язкам та результатам роботи. Система преміювання відсутня, а бонусна система потребує доопрацювання, оскільки працівники не вважають її достатньо прозорою та справедливою. З отриманих відповідей співробітників, можна зробити висновок, що компанія пропонує достатньо можливостей для навчання, але не всі тренінги відповідають потребам співробітників. Тому деякі працівники відчують обмежені можливості для професійного розвитку. З отриманих відповідей ми бачимо, що працівникам бракує відчуття, що їхні досягнення помічають і оцінюють. При цьому опитані зазначають, що корпоративні заходи проводяться нерегулярно. Опитані зазначають, що взаємини з колегами хороші, але взаємини з керівництвом потребують покращення. Також працівники

відчувають недостатню автономію у своїй роботі. Вважаємо, що для підвищення задоволеності співробітників необхідно зосередитися на підвищенні прозорості, індивідуальному підході та впровадити більш ефективні механізми визнання досягнень співробітників.

Досліджено відмінності між різними системами управління персоналом. Вважаємо, що Україна може запозичити позитивні елементи з кожної з цих моделей, враховуючи власні економічні, соціальні та культурні умови. Від США – стимулювання індивідуальної ініціативи та відповідальності, впровадження систем оплати за результатами, використання сучасних технологій в управлінні персоналом. Від Японії – розвиток корпоративної культури, заохочення до навчання на робочому місці, формування командного духу. Досвід країн Західної Європи може бути корисним у контексті розвитку соціального діалогу, вдосконалення трудового законодавства, створення системи професійної підготовки та забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Проведений аналіз системи управління персоналом ТМ «PROSTOR» дозволив виявити, що слабкими сторонами системи управління персоналом є значний вплив зовнішніх факторів. Проте вплинути на зовнішні фактори підприємство не може. Тому доцільним буде підвищувати внутрішні елементи системи управління персоналом. Адже подальший аналіз системи мотивації персоналу ТМ «PROSTOR» показав, що досліджена система мотивації має як сильні, так і слабкі сторони. Співробітники задоволені роботою в цілому, але існують певні недоліки, які впливають на їхню мотивацію. Основними проблемами є: відсутність премій та нечітка бонусна система; обмежені можливості для професійного розвитку; недостатня індивідуалізація підходу до кожного співробітника; відсутність прозорості та справедливості в оцінці роботи; нерегулярність корпоративних заходів; недостатня автономія в роботі співробітників; незадовільні взаємини з керівництвом.

Враховуючи наявність проблеми відсутності премій та непрозорої бонусної системи, ТМ «PROSTOR» має здійснити перегляд матеріальної мотивації. Враховуючи наявність проблеми відсутності премій та непрозорої бонусної системи, ТМ «PROSTOR» має здійснити перегляд матеріальної мотивації. При цьому відштовхуватись від того, що основною метою діяльності будь-якого підприємства є створення системи матеріального стимулювання, яка допоможе співробітникам ефективного досягати цілі компанії. Для вирішення цього завдання нами рекомендовано ввести систему KPI (Key Performance Indicators), яка добре зарекомендувала себе у всьому світі. Стратегічною метою впровадження системи ключових показників буде розробка справедливої оплати праці, з одночасним збільшення продуктивності та прибутку ТОВ «ЮНО».

Система KPI є важливим інструментом удосконалення системи мотивації, але не є єдиним фактором, що дозволить вплинути на мотивацію працівників ТМ «PROSTOR». Адже нами було виявлено обмежені можливості для професійного розвитку. Тому було запропоновано такі заходи для професійного розвитку: програма розвитку лідерів; навчання персоналу ефективним технікам продажів; курси з мерчандайзингу; створення онлайн-платформи з відеоуроками. Щоб забезпечити максимальну ефективність програм навчання та розвитку, важливо буде враховувати індивідуальні потреби та потенціал кожного співробітника. Також в межах розробленого проєкту нами було сформовано кілька порад, які допоможуть забезпечити достатню автономію в роботі співробітників, а саме: чітко визначені цілі та очікування; забезпечення співробітників усіма необхідними ресурсами для виконання завдань; створення атмосфери, в якій співробітники почуватимуться комфортно, висловлюючи свої ідеї та пропозиції; отримання регулярного зворотного зв'язку в процесі реалізації програми. Очікується, що реалізація цього проєкту дозволить у перспективі збільшити прибуток підприємства. Також рекомендовано додаткові

заходи, які допоможуть мережі «PROSTOR» створити більш сприятливе середовище для навчання та зростання працівників.

Обґрунтовано удосконалення системи управління персоналом підприємства. Після впровадження системи ключових показників ефективності очікується збільшення продуктивності праці та мотивації співробітників мережі «PROSTOR», покращення морально-психологічного клімату та зниження плинності кадрів.

Проведено оцінювання ефективності запропонованих заходів. Для підтвердження цієї інформації розраховано ефективність впровадження системи KPI на основі показника «Кількість проданих товарів за акцією, розташованих на касі» та «Кількість повернень товарів від покупців не відповідної якості». Паралельно з цим, впровадження нової системи мотивації, заснованої на KPI та програмах розвитку персоналу, має потенціал для значних позитивних соціальних змін як для самих співробітників, так і для компанії в цілому. Даний ефект може реалізуватися межах оптимістичного та реалістичного сценаріїв.

Зроблено висновок, що реалізація рекомендованого проєкту – це складний і багатогранний процес, який вимагає ретельного планування та підготовки. Правильний підхід до цього питання дозволить ТОВ «ЮНО» досягти значних результатів і підвищити ефективність системи управління персоналом підприємства та роботи компанії в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко А. Г. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія. Дніпро: УМСФ, 2016. 328 с.
2. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу

як функціональна підсистема системи управління персоналом. Молодий вчений. 2014. № 6 (09). С. 73-75.

3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

4. Баранов І. В. Управління поведінкою персоналу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 62. 2018. С. 276-284.

5. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка і держава*. 2017. № 7. С. 31–33.

6. Березянко, Т. В. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL:<https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/41248>

7. Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 257–263.

8. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. Вип. 5 (25). С. 77–82.

9. Борецька Н. П., Москалець М. В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 6 (49). С. 65-68

10. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39–48.

11. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах.

Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 34.

12. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібн. Київ: Професіонал, 2017. 567 с

13. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2018. 295 с.

14. Гавриш О.А. Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 582 с.

15. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2022. № 35. С. 41-49

16. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74-79.

17. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні:Збірник наук. Праць*. Київ, 2018. № 2 (33). С. 94-97.

18. Горовий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 90–96.

19. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109–113

20. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216–224.

21. Гурченков О.П., Гусаріна О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2015. №2. С. 60-72.

22. Далик В. П., Білоус В. О., Кіндратів Р. В., Кулеба Б. В., Стасюк П. В., Неведров В. О. Цифрові технології в управлінні персоналом на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. №12. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9124>
23. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Олішевська А. В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Ужгород: УжНУ. 2018. № 1(51). С.223-229. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/27378>.
24. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
25. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2015. 398 с.
26. Дрогомирецька М. І. Становлення і розвиток принципів менеджменту та їхня роль у діяльності сучасних організацій. *Економічні науки. Серія Економіка та менеджмент: збірник наук. праць ЛНТУ. № 9 (34). Ч. 1*. Луцьк, 2017. С. 95-103.
27. Живко З.Б. Стратегія формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. Вип. 2. - С. 145-155.
28. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*. 2015. № 1. С. 86–90.
29. Зудова І. Ю., Петренко М. С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 126-13

30. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16 (1). С. 132
31. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
32. Крамаренко А.В., Вишневська М.К. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №15. С. 356-363.
33. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. Посібник. Х.: ХНАДУ. 2016. 200 с.
34. Лелі Ю.Г. Теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом. *Економіка та підприємництво*, 2017 р., № 6 (81). С. 57-60.
35. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 449–451.
36. Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. *Ефективна економіка* № 9, 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=302>
37. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4(32). С. 17–26.
38. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Методичне забезпечення оцінки ефективності управління персоналом. «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» *Матеріали міжнародної наук.-практ. Конф.* Харків: НТМТ, 2016. С. 221–223.
39. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. С.123-127

40. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53
41. Новікова М.М. Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: підручник. Харків: ХНАМГ, 2016. 215 с.
42. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60–66.
43. Орлов О. Г., Федюніна О. Р. Мотивація в управлінській діяльності. *Actual priorities of modern science, education and practice*, 2022. С. 368–370
44. Петруня Ю.Є. Управління персоналом: навч. посіб. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
45. Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 41. С. 54-60.
46. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 року № 2136-IX. Законодавство України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
47. Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 4 (50). С. 57-65.
48. Семенов В.Ф., Нечева Н.В., Куліна Ю.В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. №5. С. 147-154.
49. Сергієнко Т.І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2018. № 51. С. 101-107.
50. Телишевська Л.І., Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика*: Зб. наук. пр. Київ ІЕП НАНУ, 2018. С. 116-129.

51. ТОВ "ЮНО". *Clarity Project*.URL: <https://clarity-project.info/edr/4476215>
52. ТОВ «ЮНО» 44762158. *YouControl*.URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44762158/
53. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61-65.
54. Фалмер Р.М. Енциклопедія сучасного керування. Київ: 2018. 216 с.
55. Устіловська А. С. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (Розділ III. Економіка та управління підприємствами)*. 2019. № 4. С. 100–108.
56. Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.
57. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020.№ 3. С. 146-149
58. Шаповал О. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : НАНГУ, 2015. 295 с.
59. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
60. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І.,Потьомкіна О.В., Серeda О.В. Управління персоналом: підручник за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.
61. Яковенко І. В. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції*, 20 березня 2020 року Велико-Тирново, Болгарія : ACCESS PRESS, 2020. С. 257- 262.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для опитування співробітників щодо задоволеності системою мотивації в ТОВ «ІУНО»

Мета опитування: Оцінити ефективність існуючої системи мотивації, виявити

фактори, які впливають на задоволеність співробітників, та отримати пропозиції щодо її вдосконалення.

Шановний працівник! Ваша думка для нас дуже важлива! Просимо Вас відповісти на наступні запитання. Ваша анонімність гарантована.

1. Наскільки Ви задоволені своєю роботою в мережі «PROSTOR» за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений)?
2. Що найбільше мотивує Вас працювати в компанії?
3. Що найбільше демотивує Вас?
4. Чи вважаєте Ви, що рівень Вашої заробітної плати відповідає Вашим обов'язкам та результатам роботи? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
5. Чи зрозуміла для Вас система преміювання? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
6. Чи вважаєте Ви, що премії розподіляються справедливо? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
7. Чи маєте Ви достатні можливості для навчання та підвищення кваліфікації? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
8. Чи відповідають надані компанією тренінги та курси Вашим потребам? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
9. Чи бачите Ви для себе перспективи кар'єрного зростання в компанії? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
10. Чи відчуваєте Ви, що Ваші досягнення помічають і оцінюють? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
11. Які види заохочення були б для Вас найбільш приємними Як часто у Вашому підрозділі проводяться корпоративні заходи? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
12. Чи комфортні для Вас умови праці? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))
13. Чи є у Вас можливість впливати на прийняття рішень, що стосуються Вашої роботи? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений))

задоволений)

14. Як Ви оцінюєте взаємини з колегами та керівництвом? (додайте оцінку за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім незадоволений, 5 – дуже задоволений)
15. Які зміни Ви б хотіли бачити в системі мотивації компанії?
16. Які інші фактори, на Вашу думку, могли б підвищити Вашу задоволеність роботою? Дайте свої пропозиції.

Додаток Б

Опитування «Рейтинг пріоритетних ціннісних потреб орієнтацій персоналу» ТОВ «ІУНО»

Навпроти кожного питання, вкажіть кількість балів від 1 до 10, в залежності від ступеня пріоритетності даного чинника в Вашому житті.

Сектор - Управління (влада)

- 1) Задоволеність Вашим статусом в колективі
- 2) Задоволеність взаєминами з усіма вищестоящими керівниками

- 3) Відповідність позиції лідера реальному статусу
- 4) Наявність авторитету серед вищого начальства
- 5) Задоволеність взаєминами з безпосереднім начальником

Сектор - Співучасть (сім'я - саме в колективі)

- 6) Благополуччя в сімейних відносинах
- 7) Задоволеність у взаєминах зі співробітниками
- 8) Захищеність в соціальному середовищі: на роботі і поза нею
- 9) Наявність авторитету серед співробітників
- 10) Спокій і впевненість в благополуччі та забезпеченості сім'ї в сьогоденні і майбутньому.

- 11) Задоволеність взаєминами на роботі

Сектор - Досягнення (ринок)

- 12) Комфортність умов праці
- 13) Матеріальна достатність і грошова задоволеність
- 14) Високі результати праці і їх визнання
- 15) Ступінь збігу особистих і службових інтересів
- 16) Визнання керівництвом особистих зусиль і їх оптимальності в досягненні результатів праці

Сектор - Людина (творчість)

- 17) Психічна стабільність і відсутність постійної незадоволення роботою
- 18) Свобода вибору і зміни виду професійної діяльності
- 19) Можливість для самовдосконалення та самореалізації поза роботою при забезпеченні законних гарантій
- 20) Більш престижна і оплачувана професійна діяльність
- 21) Задоволеність результатами самовдосконалення і самореалізації в обраному виді діяльності
- 22) Задоволеність престижністю, Вашою професією, статусом і реальним станом у суспільстві
- 23) Мотивація професійної діяльності і задоволеність особистою участю в ній
- 24) Турбота про особисте здоров'я та здоров'я членів сім'ї.