

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2023. № 7.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.38>

УДК 005.95/.96

І. Г. Савченко,

к. держ. упр., доцент, заступник директора,

ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4042-6458>

М. О. Мельничук,

к. е. н., голова циклової комісії економіки, управління та адміністрування,

ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2113-3676>

Н. М. Курилова,

спеціаліст, викладач циклової комісії економіки, управління та

адміністрування,

ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7152-1036>

Р. А. Скок,

викладач,

ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3405-0178>

**ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

I. Savchenko,

*PhD in Public Administration, Associate Professor, Deputy Director,
SSU «Kharkiv trade and economic professional college of the State University of
trade and economics»*

M. Melnychuk,

*PhD in Economics, Head of the Cycle Commission of Economics, Management and
Administration, SSU «Kharkiv trade and economic professional college of the State
University of trade and economics»*

N. Kurilova,

*Specialist, Lecturer of the Cycle Commission of Economics, Management and
Administration, SSU «Kharkiv trade and economic professional college of the State
University of trade and economics»*

R. Skok,

*Lecturer, SSU «Kharkiv trade and economic professional college of the State
University of trade and economics»*

JUSTIFICATION OF THE WAYS OF EMPLOYEE INCENTIVE PROGRAMME OF THE TRADING ENTERPRISE

У статті досліджено основні підходи до визначення поняття «мотивація» і «стимулювання». Досліджено методичні підходи формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства і проведено оцінку їх ефективності. Виявлено, що система мотивації персоналу повинна формуватися з урахуванням стратегічних цілей, актуальних для конкретного етапу розвитку підприємства, цілей для кожного підрозділу. Ефективне управління системою мотивації персоналу має на увазі необхідність використання більш складних управлінських рішень, що враховують як цілі і потреби підприємства, так і потреби її співробітників. При написанні статті використано аналітичний метод – для дослідження сутності поняття мотивації, метод наукового узагальнення – для оцінки мотиваційних факторів впливу на персонал торговельного підприємства. Удосконалено процес формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства, який засновано на комплексному підході, що на відміну від існуючих передбачає врахування матеріальної компоненти через застосування «методу КРІ» і нематеріальної – з застосуванням коефіцієнту трудової участі. Запропоновано використовувати комплексний підхід при формуванні системи мотивації персоналу на наступних рівнях: особистісному; груповому; організаційному. Щоб вирішити проблему матеріальної

компоненти системи мотивації рекомендовано впровадити систему формування змінної частини грошової винагороди на базі «Методу KPI» для персоналу категорії «Робітники», і коефіцієнту трудової участі для категорій персоналу «Керівники» і «Фахівці». Нематеріальну компоненту системи мотивації персоналу запропоновано удосконалити по трьом напрямкам – соціально-культурні заходи, заходи соціального і морального характеру. Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні запропонованих заходів, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності торговельного підприємства, а саме зниженню плинності персоналу та підвищенню продуктивності праці; підвищенню лояльності працівників до підприємства. Після впровадження запропонованих заходів, фактори мотивації які раніше викликали невдоволення у персоналу, матимуть зміни в позитивну сторону. Результати проведеного економічного обґрунтування запропонованих заходів показали, що їх втілення позитивно позначиться на діяльності торговельного підприємства. Зокрема, впровадження системи в діяльність підприємства позначиться на збільшенні прибутку і зростанні продуктивності праці, що є позитивною тенденцією для підприємства. Запропоновані рекомендації не потребують великих фінансових витрат, тому торговельне підприємство зможе забезпечити їх втілення за власний рахунок, а не за рахунок кредитних коштів.

The article examines the main approaches to defining the concepts of "motivation" and "stimulation". Methodical approaches to the formation of a motivation system for the personnel of a trade enterprise were studied and their effectiveness was evaluated. It was found that the personnel motivation system should be formed taking into account strategic goals relevant for a specific stage of the company's development, goals for each division. Effective management of the personnel motivation system implies the need to use more complex management solutions that take into account both the goals and needs of the enterprise and the needs of its employees. When writing the article, the analytical method was used - to study the essence of the concept of motivation, the method of scientific generalization - to evaluate the motivational factors of influence on the personnel of the trading enterprise. The process of forming a system of motivation for the personnel of a trade enterprise has been improved, which is based on a comprehensive approach, which, unlike the existing ones, involves taking into account the material component through the use of the "KRI method" and the intangible component - using the labor participation coefficient. It is proposed to use a comprehensive approach when forming a personnel motivation system at the following levels: personal; group; organizational In order to solve the problem of the material component of the motivation system, it is recommended to implement a system of forming the variable

part of the monetary reward based on the "KPI Method" for the personnel of the "Workers" category, and the coefficient of labor participation for the "Managers" and "Specialists" personnel categories. The immaterial component of the personnel motivation system is proposed to be improved in three directions - socio-cultural measures, measures of a social and moral nature. The practical significance of the obtained results lies in the use of the proposed measures, which will contribute to increasing the efficiency of the trade enterprise, namely, reducing staff turnover and increasing labor productivity; increasing employee loyalty to the enterprise. After the implementation of the proposed measures, the motivational factors that previously caused dissatisfaction among the staff will change in a positive direction. The results of the conducted economic substantiation of the proposed measures showed that their implementation will have a positive effect on the activities of the trading company. In particular, the implementation of the system in the company's activities will affect the increase in profit and the growth of labor productivity, which is a positive trend for the company. The proposed recommendations do not require large financial costs, so the trading company will be able to ensure their implementation at its own expense, and not at the expense of credit funds.

Ключові слова: *мотив, мотивація, стимулювання, персонал, матеріальна мотивація, моральна мотивація, система мотивації.*

Keywords: *motive, motivation, stimulation, personnel, material motivation, moral motivation, motivation system.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сфері використання трудових ресурсів величезну роль відіграє система мотивації персоналу, зокрема на торговельних підприємствах. На сучасному етапі розвитку економіки цілком очевидно, що жодна система управління не зможе успішно функціонувати, якщо не буде включати в себе ефективну систему мотивації і стимулювання праці, що спонукає персонал організації до виконання більш продуктивної і якісної роботи, направленої на досягнення кінцевої мети діяльності організації. Правильна організація процесу мотивації персоналу торговельних організацій, в першу чергу, направлена на підвищення результативності і прибутковості даних організацій через максимізацію віддачі від використання наявних людських ресурсів. Тому, з впевненістю можна сказати, що актуальність питання мотивації і стимулювання персоналу торгових організацій посідає

важливе місце в їх діяльності, і є невід'ємною складовою загальної системи, діяльність якої направлена на максимізацію прибутковостію

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Витоки вирішення проблем мотивації і стимулювання працівників сформувалися як в зарубіжній економічній науці, так і в вітчизняній. Вони представлені в працях таких відомих вчених і практиків, як Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф., А. Маслоу, Ф. Герцберг, Бурмістров А. Н., Колот А. М., Черкашина Д., Крушельницька О. В., Мельничук Д. П., Вернадський А. А. та інші.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розвиток теоретико-методичних положень щодо формування системи мотивації персоналу на торговельному підприємстві. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: розглянути підходи до визначення поняття «мотивація»; дослідити методичні підходи формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства і провести оцінку їх ефективності; запропонувати заходи по удосконаленню процесу формування системи мотивації персоналу на торговельних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Існує велика кількість мотиваційних тенденцій, з яких і складається поняття мотивації, і які в тій чи іншій мірі властиві кожній людині. Мотивація співробітників є одним з найголовніших питань керівників і менеджерів по персоналу підприємств, які відповідально ставляться до організації своєї діяльності. Мотивування – це, по суті, створення збагаченого стимулами і можливостями середовища, в якому людина актуалізує свої мотиви [1].

Мотивація праці (франц. *motif* – спонукальна причина) – це спонукання до активної трудової діяльності, засноване на задоволенні важливих для людини потреб [1].

В управлінні підприємством система мотивації персоналу відіграє важливу роль, тому що саме від її функціонування залежить результат роботи кожного співробітника і підприємства в цілому. З позиції управління підприємством, система мотивації персоналу – це комплекс заходів, здатний спонукати співробітників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства [2].

Ефективне управління підприємством неможливе без організованої і налагодженої системи мотивації персоналу. Система мотивації персоналу повинна формуватися з урахуванням стратегічних цілей, актуальних для даного етапу розвитку підприємства, цілей для кожного підрозділу. Формування системи мотивації має на меті визначення ключових показників результативності або ефективності трудової діяльності співробітників. Після того, як вони визначені, залишиться тільки вирішити, які стимули будуть використовуватися для матеріальної і нематеріальної мотивації, і яке має бути їх співвідношення, щоб їх стимулюючий вплив на персонал був оптимальним. Ці стимули з плином часу можуть змінюватися, як і може змінюватися їх співвідношення, одні посилюватися, іншим віддається менше значення, це залежить від змін колективу, приходу нових співробітників і змін цілей підприємства. Система мотивації впливає безпосередньо на якість персоналу. Ефективне управління системою мотивації персоналу має на увазі необхідність використання більш складних управлінських рішень, що враховують як цілі і потреби підприємства, так і потреби її співробітників. Головне, щоб потреби персоналу не розходилися і не суперечили цілям підприємства.

Аналіз теоретичних положень, що стосуються загального розуміння мотивації персоналу в процесі трудової діяльності, головних умов і принципів побудови ефективною системи мотивації, існуючих методик її формування дозволяє сформулювати пропозиції, спрямовані на формування системи стимулювання персоналу торговельного підприємства.

Узагальнюючи визначені дані і результати проведених досліджень можна зробити висновок, що для отримання найбільшої ефективності в управлінні персоналом торговельного підприємства слід використовувати системний підхід до мотивації персоналу, який засновано на всебічному врахуванні принципів мотиваційного процесу індивідуальної і групової діяльності, а також дієвих методах мотивації залучення і утримання. Він передбачає використання всіх видів мотивації в комплексі на наступних рівнях: особистісному; груповому; організаційному. Більш наглядно системний підхід, який можна застосовувати на торговельному підприємстві зображено на Рис. 1.

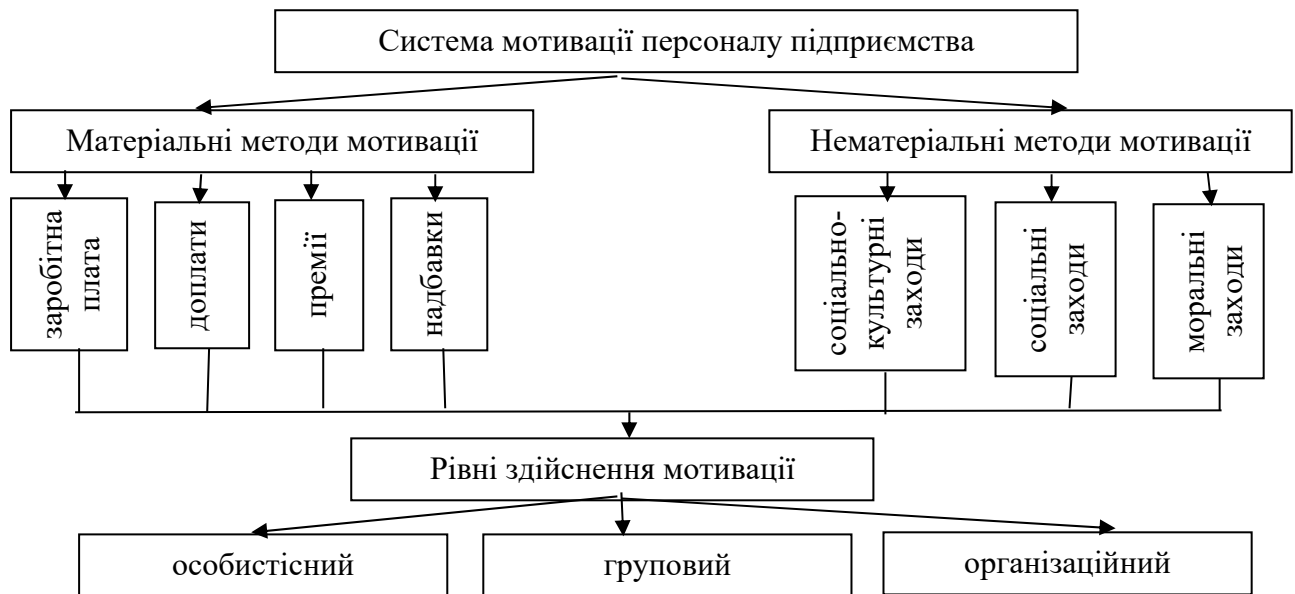


Рисунок 1. Характеристика системного підходу до мотивації персоналу

Джерело: сформовано на основі [3, 4]

На особистісному рівні особливого значення набуває класифікація мотивації в залежності від тимчасових рамок. Може здійснюватися негайна, короткострокова, середньострокова і довгострокова мотивація конкретного працівника. Ключове значення на особистісному рівні мають такі принципи мотивації, як зв'язок з інтересами працівника і своєчасність. Слід знайти баланс матеріальних інтересів роботодавця і працівника. Часто при виконанні посадових обов'язків працівник не в повній мірі використовує всі свої особистісні вміння, навички, якості та знання. При цьому, мотивація працівника буде поступово знижуватися, якщо більшість його здібностей не буде використовуватися при виконанні завдань. Тому, для розвитку мотивації необхідно, щоб потенціал працівника міг бути реалізований і оцінений. Крім цього, підвищення вимог до професійних якостей працівника має супроводжуватися із забезпеченням можливості для його кар'єрного та особистісного розвитку.

Специфікою мотивації на груповому рівні є мотивація групової роботи, яка зводиться до визначення кола завдань, ефективного виконання яких можливе лише груповим способом. Мотивуючим фактором групової роботи є проведення змагань з іншими групами. Також важливо відзначити прямий зв'язок між індивідуальною відповідальністю за підсумковий результат групової роботи і оцінкою вкладу кожного члена групи з мотивацією до

досягнень. При цьому, зниженню мотивації сприятиме відсутність ясних критеріїв вкладу кожного працівника і персональної відповідальності за результат діяльності.

На організаційному рівні мотивація персоналу здійснюється за допомогою економічних і політичних методів стимулювання, підтримуваних всіма підсистемами управління. Серед найбільш важливих факторів ефективної мотивації на даному рівні можна виділити імідж підприємства, адекватність підприємства стратегічним цілям і мінливому середовищу. Об'єднання всіх категорій працівників здійснюється на основі єдності інтересів, таких як гордість за своє підприємство, результати праці, професію.

Отже, в умовах нестабільної економічної ситуації, а також жорсткої конкуренції для того, щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємству необхідно використовувати дієву систему мотивації кожного працівника. Якщо ця система вибудована грамотно, керівництво підприємства має можливість координувати зусилля персоналу і реалізовувати потенційні можливості колективу для досягнення поставленої мети.

Сучасні теорії мотивації, а також практичні дослідження доводять, що матеріальні стимули далеко не завжди є важелем для того, щоб працівник почав працювати старанніше. На перший план виходять саме нематеріальні стимули персоналу. Використання ряду мотиваційних управлінських інструментів в сукупності сприятиме створенню належних умов для реалізації потенціалу кожного працівника торговельного підприємства.

Враховуючи переваги, співробітників підприємства варто виходити з того, що бонуси та заохочення не повинні бути зміщені в якийсь один напрямок. У персонала повинен бути вибір, який охоплює різні сфери життя, тоді співробітники будуть максимально мотивовані. Дуже важливо, щоб мотиваційна система позитивно впливала на внутрішній клімат підприємства. Тобто вона повинна бути спрямована як на згуртування колективу, так і на заохочення якихось особистих досягнень. Одним з найголовніших мотивуючих чинників командної роботи є проведення змагань з іншими групами. Також важливо відзначити прямий зв'язок між індивідуальною відповідальністю за підсумковий результат групової роботи і оцінкою вкладу кожного члена групи з

мотивацією до досягнень. В результаті проведених досліджень, чітко сформувався вимоги до системи мотивації персоналу торговельного підприємства. Вона повинна [4]:

1. Бути системною, тобто поєднувати в собі три рівня мотивації (особистісний, груповий, організаційний).

2. Охоплювати різні фактори мотивації персоналу, тобто не повинна бути вузькою.

3. Відповідати трьом основним властивостям мотиваційного продукту: науково-технічна новизна, виробнича застосовуваність, комерційна реалізованість.

4. Бути ефективною.

Виходячи з цього, стає очевидно, що для більш ефективного функціонування торговельного підприємства і його персоналу необхідно здійснити ряд заходів, які будуть спрямовані на формування нової, більш ефективної системи мотивації праці персоналу.

Відповідно до результатів досліджень систем мотивації персоналу, які використовуються на сучасних підприємствах, виділяють наступні чинники і проблеми, які викликають невдоволення у співробітників підприємства [4]:

1. Фіксована премія, яка не виконує мотиваційну функцію для персоналу.

2. Погано розвинене моральне мотивування, що не сприяє задоволеності працею на належному рівні.

3. Можливість вчитися, підвищувати кваліфікацію за рахунок підприємства.

Для того щоб правильно сформувати систему мотивації персоналу торговельного підприємства необхідно використовувати наявні у підприємства позитивні моменти і намагатися ліквідувати фактори, які не сприяють задоволеності працею у співробітників.

Для підвищення продуктивності персоналу, в першу чергу, необхідно розробити алгоритм формування і реалізації ефективної системи мотивації праці співробітників (Рис. 2).

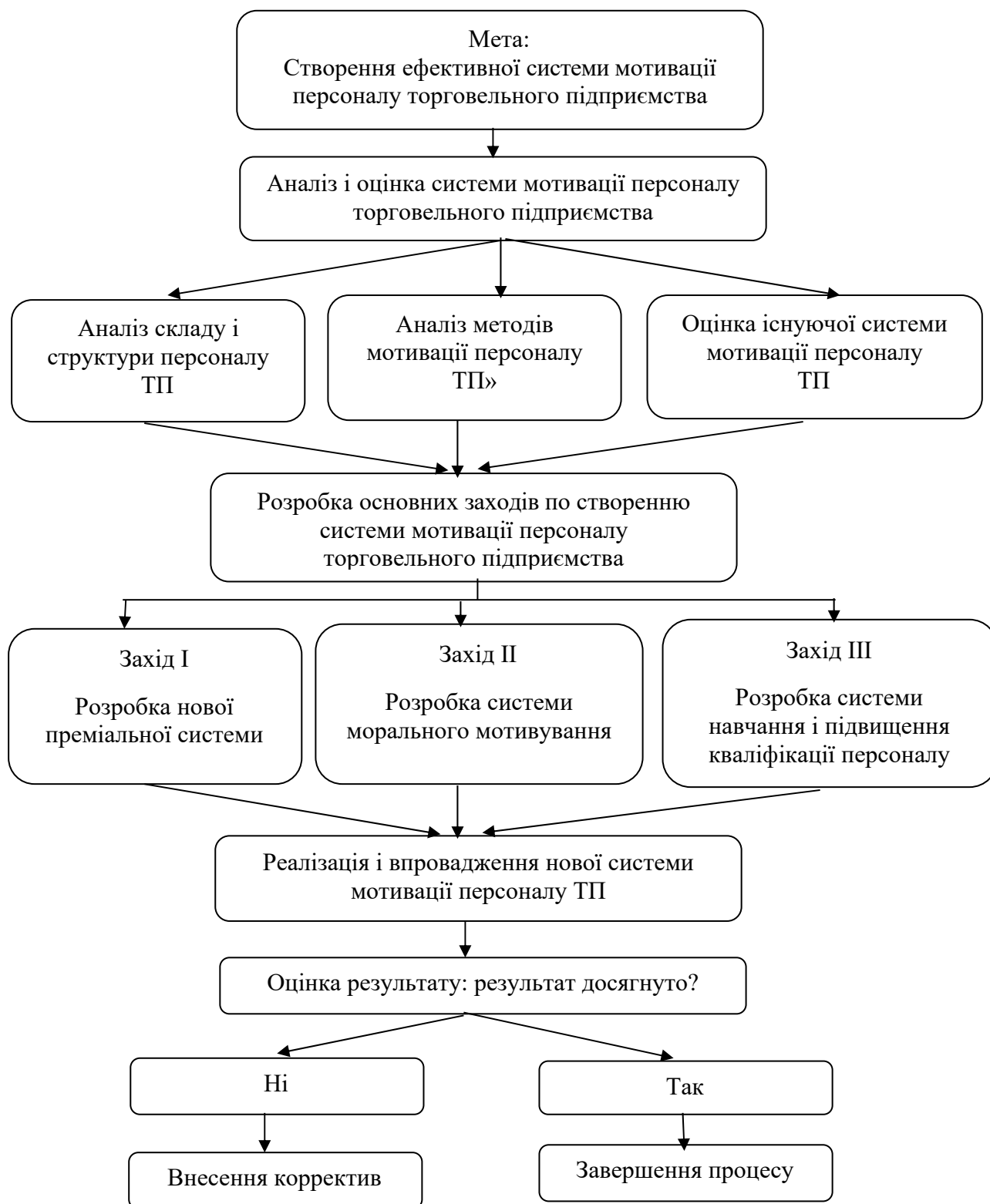


Рисунок 2. Алгоритм формування і реалізації ефективної системи мотивації персоналу торговельного підприємства

Джерело: сформовано на основі [5]

Перша проблема, яка суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства – фіксована премія. Існуюча на підприємстві система преміювання не ставить розмір оплати праці в залежність від безпосередньої результативності роботи персоналу, що позначається на діяльності підприємства в цілому. Для того щоб вирішити дану проблему, необхідно

внести зміни в існуючу систему преміювання. Процес формування матеріальної компоненти системи мотивації персоналу торговельного підприємства зображено на Рис. 3.

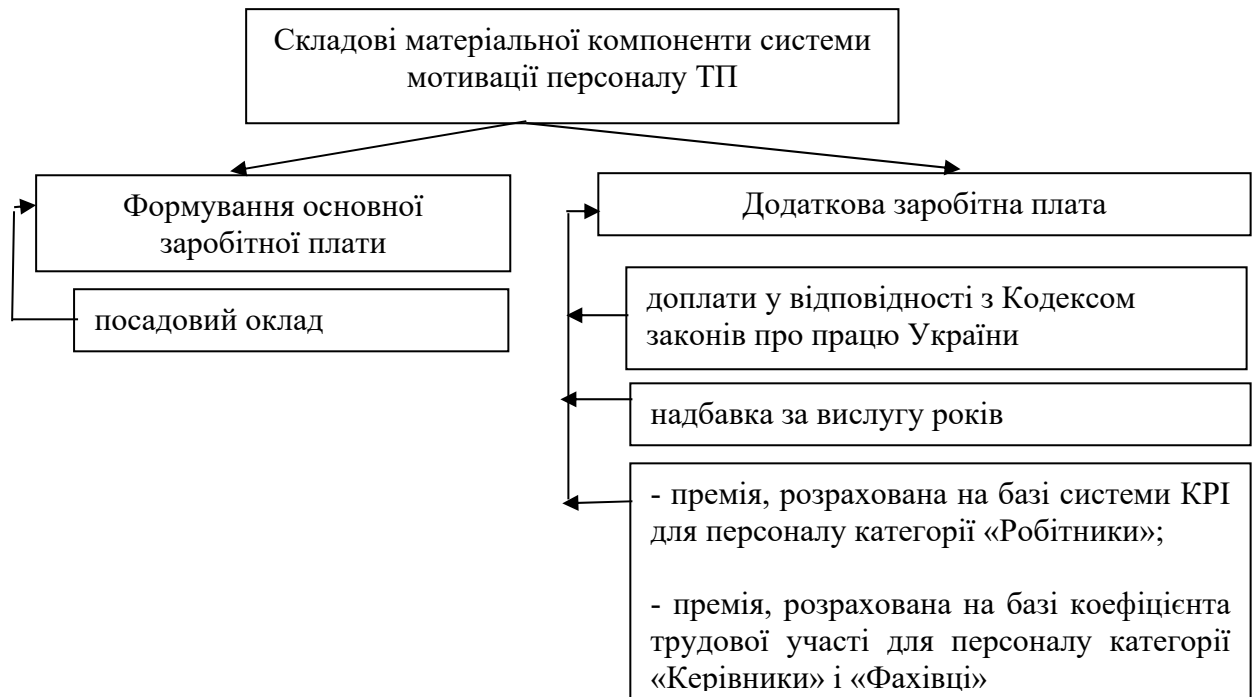


Рисунок 3. Процес формування матеріальної компоненти системи мотивації персоналу торговельного підприємства

Джерело: сформовано на основі [6]

Проведений аналіз підтверджує, що матеріальні виплати включені до списку значущих мотивуючих факторів персоналу торговельного підприємства. Тому потрібно побудувати таку систему преміювання, яка буде задовольняти співробітників і здійснювати позитивну динаміку на ефективність діяльності підприємства. Виконавці повинні чітко уявляти, в якому випадку розмір заробітної плати, тобто рівень їх матеріального добробуту, підвищиться.

Таким чином, щоб вирішити проблему з фіксованою премією, потрібно впровадити систему формування змінної частини грошової винагороди на базі «Методу КРІ» для персоналу категорії «Робітники» [7].

Грошове стимулювання персоналу на базі «Методу КРІ» стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати і досягнення, в виконання стратегічних цілей підприємства.

Світова практика переконливо доводить, що впровадження системи КРІ збільшує прибуток підприємства на 10-30%, оскільки орієнтує роботу персоналу на результат, підвищуючи і мотивацію, і його лояльність [7].

П'ять аргументів на користь впровадження системи КРІ [8]:

1. 100%-ва орієнтація на результат – працівник отримує винагороду за досягнення результату і за виконання робіт, які повинні привести до результату.

2. Керованість – дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної модифікації самої системи при зміні ситуації на ринку.

3. Справедливість – гідна оцінка внеску співробітника в загальний успіх підприємства і справедливий розподіл ризиків (між співробітником і підприємством) в разі неуспіху.

4. Зрозумілість – співробітник розуміє, за що підприємство готує його винагороджувати, а підприємство розуміє, за які результати і скільки воно готує заплатити співробітнику.

5. Незмінність – будь-який співробітник планує свою роботу відповідно до системи мотивації.

Систему КРІ впроваджує на підприємство тренер-консультант, який розробляє систему для кожного підрозділу. Ключові показники залежать від: поставлених цілей; специфіки роботи; рівня посади і функціоналу.

Так само варто відзначити, що система КРІ може відображати як фінансові показники, так і показники основних процесів, і показники використання ключових ресурсів.

Одним з комплексних показників, який може застосовуватися для створення ефективної системи оплати праці, є коефіцієнт трудової участі (КТУ), який являє собою узагальнену кількісну оцінку трудового вкладу робочих, керівників, фахівців, інших службовців в загальні результати роботи. Важливо відзначити, що за допомогою КТУ не розподіляють доплати і надбавки, встановлені законодавством.

Перший етап введення показника КТУ при формуванні додаткової заробітної плати на торговельному підприємстві для категорій персоналу

«Керівники» і «Фахівці» полягає в ознайомленні працівників з переліком показників, що знижують і підвищують КТУ.

Далі, встановлюється базовий КТУ, який являє собою середню оцінку праці виконавців і встановлюється тим членам колективу, які в поточному місяці виконали свої трудові обов'язки, дотримувалися техніки безпеки і трудової дисципліни. В якості базового КТУ приймається 1. Залежно від індивідуального вкладу працівника в колективні результати праці, базовий КТУ може знижуватися, або підвищуватися. До показників, орієнтація на які буде впливати на підвищення показника КТУ по категоріям персоналу підприємства, доцільно віднести наступні: прояв ініціативи при виконанні завдань; навчання персоналу (наставництво); поєднання професій; перевиконання планових завдань; дотримання трудової дисципліни; робота без лікарняних листів; оголошення подяки; надходження пропозицій від працівника по поліпшенню діяльності підприємства; відсутність шлюбу [9].

Серед показників, орієнтація на які буде впливати на зниження показника КТУ по категоріям персоналу підприємства, доцільно віднести: порушення трудової дисципліни; порушення правил техніки безпеки; незадовільний стан робочого місця; низька якість робіт; допущення простоїв в роботі; невиконання планових завдань; оголошення зауваження, догана; псування майна підприємства, втрата майна [9].

Серед показників, орієнтація на які буде впливати на підвищення показника КТУ керівникам, фахівцям і службовцям, доречно виділити наступні: перевиконання встановлених завдань; прояв ініціативи та творчої активності в роботі; суміщення професій; понаднормова робота; своєчасне надання відповідної звітності; відсутність зауважень з боку контролюючих організацій; розробка рекомендацій по покращенню діяльності підприємства [10].

Показники, орієнтація на які буде впливати на зниження показника КТУ керівникам, фахівцям і службовцям: невиконання планових завдань; низька якість виконуваних обов'язків; порушення правил техніки безпеки; несвоєчасне надання відповідної документації; невиконання в строк наказів керівника; оголошення зауваження, догани [10].

Таким чином, застосування коефіцієнта трудової участі для оцінки праці посилює залежність заробітної плати працюючих від результатів їхньої діяльності.

При використанні КТУ можна враховувати продуктивність праці, якість виконуваної поточної роботи, дотримання трудової дисципліни, загальне ставлення до виконання службових обов'язків.

Запропонована система оплати праці зрозуміла. Кожен співробітник знає, що необхідно виконати, для того, щоб отримати максимальну винагороду. Необхідно відзначити, що розмір заробітної плати, може бути, компенсований негрошовими стимулами.

Процес формування нематеріальної компоненти системи мотивації персоналу торговельного підприємства зображено на Рис. 4.

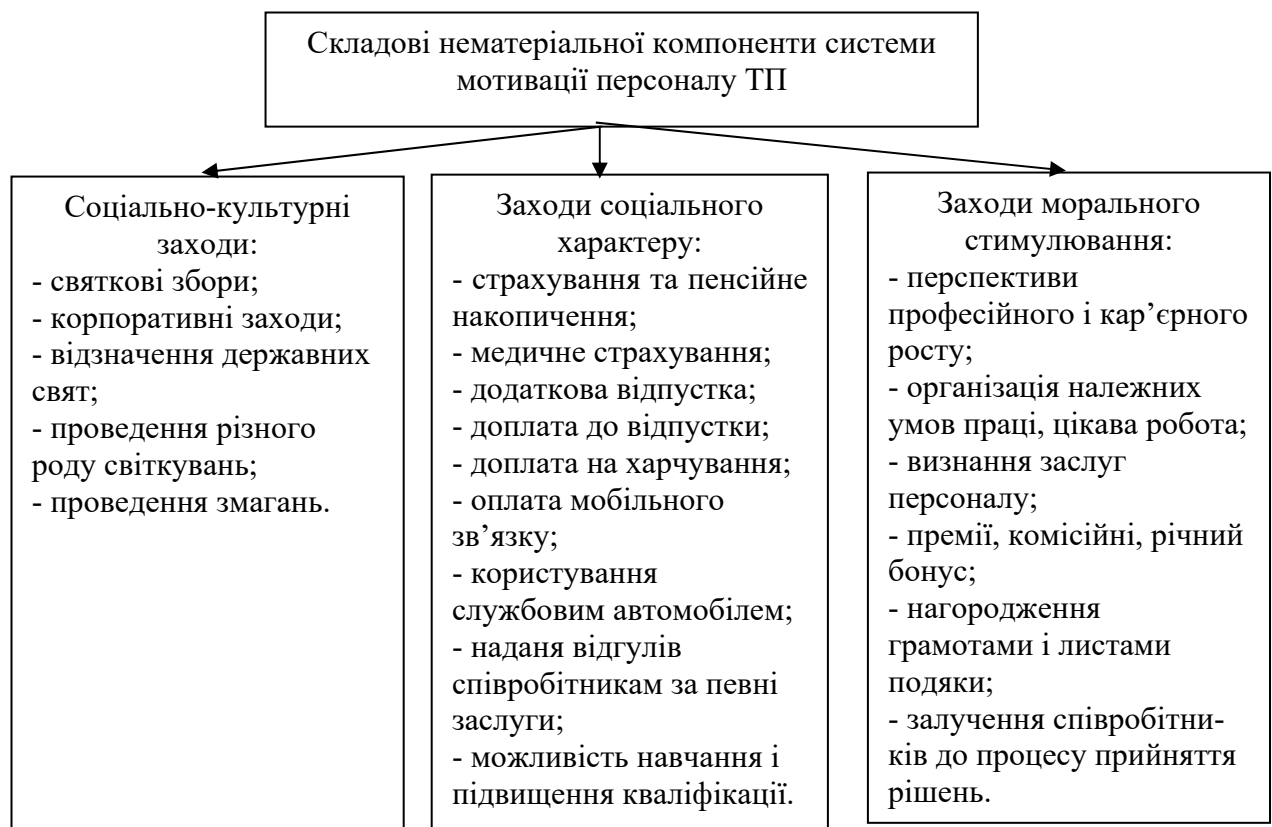


Рисунок 4. Процес формування нематеріальної компоненти системи мотивації персоналу торговельного підприємства

Джерело: сформовано на основі [9-10]

Більш детально нематеріальні винагороди, рекомендовані до використання на торговельному підприємстві розглянуто нижче:

1. Прописані і добре видимі етапи кар'єрного росту.

2. Визнання заслуг підлеглого персоналу: персональна усна або письмова подяка від керівника, публічне визнання заслуг (на нараді, зборах), почесна грамота; розміщення різних записів про досягнення працівника в його особистий файл, видача наказів про заохочення працівника з внесенням запису до трудової книжки; створення внутрішньої корпоративної газети, де будуть публікуватися статті про кращих працівників з фотографіями і їх досягнення, перелік тих, хто постійно виконує поставлені цілі; встановлення спеціальних місць для розміщення інформації про досягнення працівників, листів-подяк, фотографій; випуск майки, сорочки, кружки зі спеціальною позначкою (наприклад «кращий працівник»).

3. Проведення корпоративних вечорів частіше, ніж два рази на рік - в дні народження співробітників і інші свята. Співробітники цінують увагу з боку керівництва і мають можливість поспілкуватися з колегами у неформальній обстановці;

4. Гнучкий графік робочого і вільного часу. Пріоритети при плануванні часу відпочинку.

5. Створення належних умов праці та організації робочого місця працівників. Пріоритети в отриманні нового обладнання. Канцелярські приладдя високої якості, що передається від одного кращого працівника періоду до іншого. Більш висока якість оснащення робочого місця кращих працівників.

6. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень. Надання більших повноважень співробітникам, що відзначилися. Виділення відповідальних працівників з системи постійного контролю за їх роботою. Надання можливості працівникам представляти керівника в його відсутність.

7. Надання відгулів співробітникам за певні заслуги (перевищення плану продажів на 10% і більше) і по необхідності.

8. Введення різних бонусів для співробітників (підписка на журнали, оплата членства в клубах або асоціаціях за вибором працівника, безкоштовні обіди, знижки на заняття в спортзалі).

9. Конкурси та змагання. Раз на місяць проводити конкурси «Кращий продавець місяця», «Самий ввічливий працівник».

Більшість співробітників незадоволені тим, що їм доводиться проходити навчання за свій рахунок. З метою збільшення продуктивності праці, підвищення обсягів реалізації товарів, підвищення якості послуг, потрібно здійснювати регулярну підготовку фахівців, направляти їх на курси підвищення кваліфікації, на конференції з обміну досвідом, що проводяться в інших організаціях. Підприємство повинно повністю або частково оплачувати навчання персоналу. Такі дії приведуть до стимулювання співробітників, тим самим збільшиться ефективність діяльності персоналу.

Комплекс заходів, спрямований на рішення даної проблеми включає наступні дії: направити на тренінг «емоційний інтелект» менеджерів з продажу; провести технічне навчання співробітників; направити на бізнес-тренінг керівництво підприємства.

Низький емоційний інтелект підносить багато негативних емоцій, таких як страх, гнів і ворожість. Такі емоції забирають енергію, знижують довіру в колективі і знижують мотивацію, виходячи з цього, низький емоційний інтелект здатний привести до провалу навіть найсильнішу команду.

Технічне навчання є однією з форм планового навчання для підвищення рівня технічної грамотності робітників. Вона проводиться з метою забезпечення безперервного і послідовного зростання кваліфікації і технічних знань. Технічне навчання спрямоване на підвищення ефективності та якості роботи, продуктивності праці, підвищення якості обслуговування та ремонту обладнання.

Тренінг «Ефективне керівництво персоналом» допоможе підібрати правильний стиль управління під будь-яку ситуацію. Так само навчить правильно стимулювати співробітників, що особливо важливо. Тренер навчить правильно розподіляти завдання і розповість, що робити, що б працівники працювали навіть у відсутності керівника.

Система мотивацій праці персоналу торговельного підприємства повинна виглядати наступним чином (Рис. 5).

Робочий клімат та належні умови роботи, перспективи професійного та кар'єрного росту, цікава робота	Емоційна складова системи	Загальна		
Мобільний телефон, службовий автомобіль Можливість навчання та підвищення кваліфікації	Видимі стимули	Загальна		Система
Соціальний пакет, додаткова відпустка	Прихована компенсація	Виплати грошима	Компенсація	
Квартальні премії, комісійні, річний бонус	Змінні виплати за досягнення цілей			
Доплата до відпустки, доплата на харчування	Постійні грошові витрати			

Рисунок 5. Запропонована система мотивації праці персоналу

торговельного підприємства

Джерело: сформовано на основі [6-10]

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Таким чином, при правильній розробці системи мотивації персоналу, управління робочим колективом стає набагато ефективнішим і дозволяє максимально використовувати його потенційні можливості. Підводячи підсумок, варто зазначити, що заходи матеріального і морального стимулювання праці сприяють розвитку інтересу до своєї роботи і почуттю власної корисності працівників, що в свою чергу, веде до підвищення якості виконуваних робіт, а в подальшому і її конкурентоспроможності, в кінцевому рахунку, досягнення високої ефективності господарської діяльності.

Завдяки запровадженій системі мотивації персоналу якісно зміниться склад заробітної плати, її велика частина стане залежати від особистих результатів працівників. Можна припустити, що завдяки створеній системі мотивації праці прибуток підприємства істотно зросте.

Отже, у даному пункті розглянуто створення такої комплексної системи стимулювання праці, за якої на даний момент персонал ТОВ «МЕТРОКУБ» показуватиме найбільш високу ефективність та продуктивність праці.

Література

1. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. / за заг. ред. М. Д. Виноградського. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
3. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. ; за ред. О. В. Крушельницької. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
4. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу. Київ : Знання, 2000. 410 с.
5. Маскон І. В. Управління компанією. Київ : Лібра, 2000. 570 с.
6. Мазур Н. О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. *Формування ринкової економіки*. 2005. Т. 2. С. 173-182.
7. Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації. *Персонал*. 2005. № 9. С. 81-84.
8. Байда О. В., Моргулець О. Б. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2006. № 1. С. 55-57.
9. Корецька С. О. Мотивація трудової діяльності в соціально-економічному механізмі регулювання ринку праці і заробітної праці. *Держава та регіони*. 2006. № 3. С. 151-156.
10. Ситнік О. Д., Ковальчук О. О. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11. С. 84-87.

References

1. Vynohrads'kyj, M.D. Beliaieva, S.V. Vynohrads'ka, A.M. and Shkanova, O.M. (2016), Upravlinnia personalom [Personnel management], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.

2. Kolot, A.M. (2014), *Motyvatsiia personalu [Staff motivation]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Krushel'nyts'ka, O.V. and Mel'nychuk, D.P. (2013), *Upravlinnia personalom [Personnel management]*, Kondor, Kyiv, Ukraine.
4. Vernads'kyj, A.A. (2015), *Mekhanizm motyvatsii personalu [Mechanism of personnel motivation]*, Znannia, Kyiv, Ukraine.
5. Maskon, I.V. (2015), *Upravlinnia kompaniieiu [Management of the company]*, Libra, Kyiv, Ukraine.
6. Mazur, N.O. (2005), “The role of incentives in the personnel motivation system”, *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, vol. 2, pp. 173-182.
7. Baieva, O. (2005), “Individual-typological approach in identifying human needs as the basic basis of motivation”, *Personal*, vol. 9, pp. 81-84.
8. Bajda, O.V. and Morhulets', O.B. (2006), “Work motivation as a component of organizational success”, *Visnyk Kyivs'koho instytutu biznesu ta tekhnolohii*, vol. 1, pp. 55-57.
9. Korets'ka, S.O. (2006), “Motivation of labor activity in the socio-economic mechanism of regulation of the labor market and labor wages”, *Derzhava ta rehiony*, vol. 3, pp. 151-156.
10. Sytnik, O.D. and Koval'chuk, O.O. (2007), “Evaluation of personnel in the motivation system”, *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 11, pp. 84-87.

Стаття надійшла до редакції 14.06.2023 р.