МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Удосконалення системи мотивації персоналу організації»

Виконав здобувач 4 курсу, групи ЕН- 41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Володимир АРТЮХ
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент

_____ Ірина ТЕРНОВА
(підпис)

Рецензент: канд. екон. наук, доцент
доцент ЗВО кафедри управління та
адміністрування ННІ «Каразінська
школа бізнесу» Харківського
національного університету
імені В.Н. Каразіна

_____ Ганна РЕКУН
(підпис)

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)

« 06 » червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Артюха Володимира Романовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи мотивації персоналу організації»

керівник роботи Тернова Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від «09» квітня 2024року № 2101-5/786

2. Строк подання здобувачем роботи « 5 » червня 2024 р.

3. Перелік питань, які треба розробити: проаналізувати теоретичні підходи до поняття мотивації, вивчити сучасні методи та інструменти системи мотивації персоналу організацій; дослідити вплив воєнного стану на трудові відносини та мотивацію персоналу; провести аналіз стану системи мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр К», включаючи характеристику кадрового складу та оцінку діяльності компанії; оцінити HR-процеси в організації та рівень мотивації персоналу; розробити рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом теоретико-методичні аспекти менеджменту сфери послуг.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Робота над другим розділом кваліфікаційної роботи: дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку страхової компанії.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення переліку джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

Дата видачі завдання « 02 » вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти _____ Володимир АРТЮХ
(підпис) *(ім'я та прізвище)*

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Ірина ТЕРНОВА
(підпис) *(ім'я та прізвище)*

Гарант освітньої програми _____ Світлана БАБИЧ
(підпис) *(ім'я та прізвище)*

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 8
1.1 Поняття мотивації та її значення в управлінні персоналом 8
1.2. Система мотивації персоналу організації 12
1.3. Вплив воєнного стану на трудові відносини та мотивацію персоналу 18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» 28
2.1. Загальна характеристика, кадровий склад та аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» 28
2.2. Аналіз HR-процесів та оцінка рівня мотивації персоналу 43
2.3. Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу 54
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ 61
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ 63
ДОДАТКИ……...67

ВСТУП

Війна в Україні спричинила руйнівні наслідки для економіки та інфраструктури країни. Відновлення потребуватиме значних зусиль та системного підходу, який враховуватиме як глобальні тренди, так і унікальні особливості українського контексту. Введення воєнного стану в Україні суттєво вплинуло на всі сфери життя, не оминувши й трудові відносини. Багато людей втратили роботу або зазнали значного скорочення заробітної плати. Деякі підприємства припинили свою діяльність, інші постраждали від ракетних обстрілів. В таких умовах питання мотивації персоналу стає одним з найважливіших для роботодавців. На початку 2024 року ринок праці України відновився на 93 % і продемонстрував динамічне зростання попиту на працівників, що перевищило навіть довоєнні показники. Цей феномен, зафіксований платформою Work.ua, підкреслює стійкість та адаптивність вітчизняного ринку праці в умовах воєнних викликів. Однак стрімке відновлення несе з собою і суттєві труднощі. Українські роботодавці стикаються з гострою нестачею кваліфікованих кадрів, зумовленою виїздом частини трудових ресурсів за кордон та загальним дефіцитом професійних кадрів у країні. Боротьба за кваліфікований персонал стає очевидною, а ключовим аспектом виступає мотивація працівників.

Традиційні методи мотивації, які ґрунтувалися на матеріальних стимулах, можуть втрачати свою ефективність. Люди, які переживають стрес, депресію та апатію, можуть не реагувати на них належним чином. Тому роботодавцям необхідно переглянути систему мотиваційних механізмів та адаптувати їх до нових реалій.

Видатні науковці, такі як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак Клелланд, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер та інші, зробили значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації трудової діяльності. Серед українських дослідників, які глибоко вивчали мотиваційну діяльність, можна виділити О.І

Амошу, Д. П. Богиню, А. М Колота, М.М. Вольського, Г.В. Назарову, М.І. Туган-Барановського та ін.

Незважаючи на це, питання мотивації під час війни залишається новою сферою, яка потребує подальших наукових досліджень.

Метою дослідження є удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням специфіки трудових відносин в умовах воєнного стану, що дозволить підвищити ефективність роботи співробітників та забезпечити стабільність функціонування організації.

У відповідності до мети дослідження було поставлено та розв’язано наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до поняття мотивації, вивчити сучасні методи та інструменти системи мотивації персоналу організацій;

- дослідити вплив воєнного стану на трудові відносини та мотивацію персоналу;

- провести аналіз стану системи мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр К», включаючи характеристику кадрового складу та оцінку діяльності компанії.

- оцінити HR-процеси в організації та рівень мотивації персоналу.

- розробити рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу.

Об'єкт дослідження: система мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр К».

Предмет дослідження: механізми та фактори, що впливають на мотивацію персоналу ТОВ «Епіцентр К».

Для досягнення поставленої мети використовувались такі наукові методи дослідження: аналіз літературних джерел – дозволив вивчити теоретичні основи мотивації персоналу, ознайомитися з різними теоріями та моделями, а також з досвідом інших компаній в цій сфері; узагальнення та систематизація – допомогли систематизувати та узагальнити отримані знання, зробити з них висновки та сформулювати гіпотези дослідження, а також емпіричні методи: анкетування – використовувалося для збору інформації про рівень мотивації

персоналу; інтерв'ю – проводилися з керівництвом та працівниками ТОВ «Епіцентр К» для більш глибокого розуміння їх думок та поглядів на систему мотивації в компанії; аналітичні методи: статистичний аналіз – використовувався для обробки даних, отриманих в ході анкетування та інтерв'ю; порівняльний аналіз – використовувався для порівняння результатів дослідження з даними інших компаній, а також з показниками ТОВ «Епіцентр К» за минулі роки.

Практичне значення даної кваліфікаційної роботи полягає у наступному: розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу дозволять керівництву ТОВ «Епіцентр К» покращити управління людськими ресурсами, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню продуктивності праці та загальної ефективності роботи організації.

За результатами дослідження було взято участь у II Міжнародній науково-практичній конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення», яка відбулася 23-24 травня 2024 р. Було опубліковано тези доповіді на тему: «Відновлення України: синергія глобальних трендів, інноваційного управління та персоналізованої мотивації».

Структура кваліфікаційної роботи : вступ, два розділи, висновки і пропозиції, перелік джерел, що налічує 48 найменування. Основний зміст викладено на 60 сторінках тексту, робота містить 15 таблиць, 25 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття мотивації та її значення в управлінні персоналом

Мотивація – це складне психологічне явище, яке визначається як сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до активної діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей. Вона є одним з ключових факторів, що впливають на поведінку працівників, їхню продуктивність, лояльність до компанії та загальну результативність роботи.

Слово «мотивація» походить від латинського слова «movere», і перекладається як «рухати». Цей термін окреслює внутрішнє зусилля, що спонукає людину до дій, націлених на досягнення своєї мети як у професійній, так і в особистій сферах. Академічний тлумачний словник української мови визначає мотивацію таким чином «сукупність мотивів, доказів для обґрунтування чогось» [31, с. 810]. Таким чином, мотивація має заохочувати персонал до активної діяльності, що буде сприяти досягненню як особистих, так і організаційних цілей.

Розрізняють два основних типи мотивації:

Внутрішня мотивація: виникає внаслідок внутрішніх стимулів людини. Вона проявляється, коли особа отримує задоволення від своєї діяльності, реалізує особисті інтереси або долає виклики.

Зовнішня мотивація: зазвичай виникає через застосування зовнішніх стимулів, таких як винагорода за добре виконану роботу або, навпаки, уникнення покарання чи догани.

Поняття «мотивація» був вперше описаний німецьким дослідником Артуром Шопенгауером у його творі «Світ як воля і уявлення». Надалі це поняття широко використовувався для пояснення і уточнення причин, що спонукають персонал до визначених дій [15].

Серед українських дослідників, які ретельно вивчали мотивацію, слід відзначити Михайла Миколайовича Вольського та Григорія Михайловича Цехановського. Так, М.М. Вольський зазначав, що поліпшення моральних, фізичних і інтелектуальних умов життя людини є ключем до задоволення її фізичних та духовних потреб. В той же час, Г.М. Цехановський стверджував, що людина часто прагне покращити своє життя за рахунок інших людей [15].

Одним із піонерів наукового вивчення мотивації є фундатор «наукового менеджменту» Фредерік Уїнслоу Тейлор. Вчений зазначав, що неможливо змусити людину працювати краще без забезпечення їй значної та стабільної матеріальної винагороди [39]. Таким чином, Тейлор вбачав у матеріальній винагороді основний стимул для продуктивної праці.

У таблиці А 1 додатку А представлена систематизація визначення поняття «Мотивація», що ґрунтується на працях вітчизняних та зарубіжних науковців.

Існує безліч визначень мотивації, що зумовлене використанням різноманітних методів дослідження її структури, суті та природи. Проте більшість з них зводяться на тому, що вона включає такі компоненти (рис.1.1):

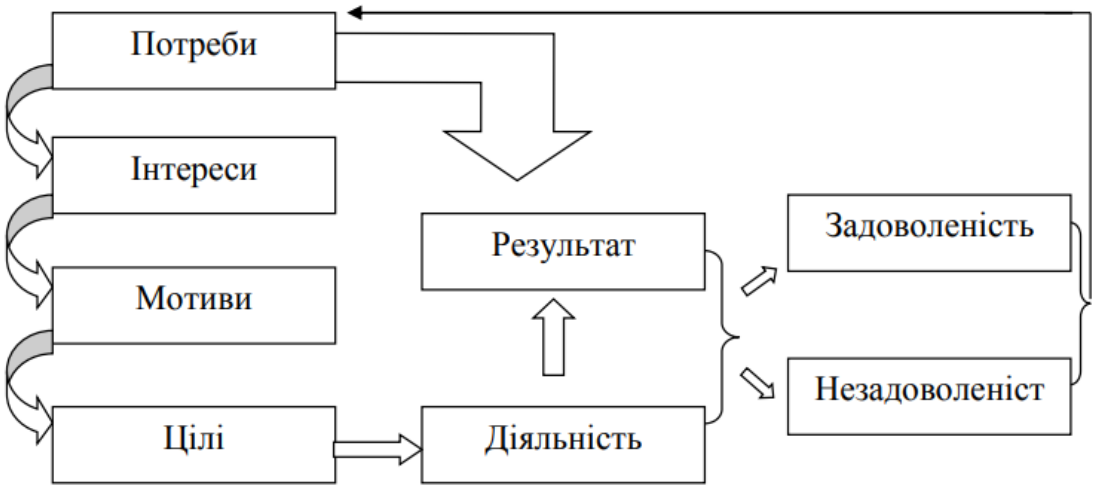

Рисунок 1.1 – Мотивація як процес

Джерело: [25]

Рисунок зображує мотивацію як процес, що складається з кількох етапів:

1. Потреби – це базові потреби людини, такі як потреба в їжі, безпеці, любові та повазі.

2. Інтереси – це те, що приваблює людину і спонукає її до дії. Інтереси можуть бути пов'язані з потребами, але вони не є точними копіями.

3. Мотиви – це внутрішні спонуки, які змушують людину діяти. Мотиви можуть бути усвідомленими або неусвідомленими.

4. Цілі – це те, чого людина хоче досягти. Цілі можуть бути конкретними або розмитими, короткостроковими або довгостроковими.

5. Діяльність – це те, що людина робить, щоб досягти своїх цілей.

6. Результати – це те, що людина отримує в результаті своєї діяльності.

7. Задоволеність – це те, наскільки людина задоволена результатами своєї діяльності.

8. Незадоволеність – це те, наскільки людина незадоволена результатами своєї діяльності.

Стрілки на рисунку показують, що мотивація – це динамічний процес. Потреби та інтереси спонукають людину до дії, яка призводить до результатів. Результати можуть бути задовільними або незадовільними, що може призвести до перегляду цілей або мотивів.

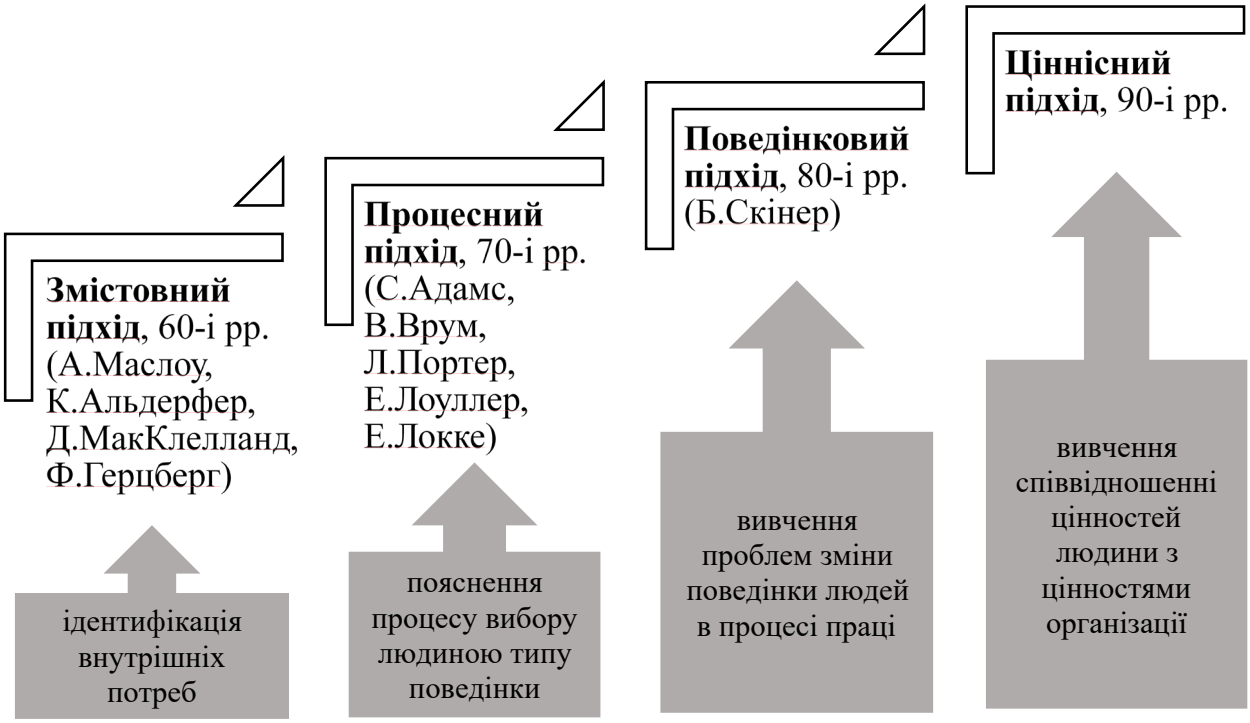

Рисунок. 1.2 – Теорії мотивації

Джерело: складено автором за [25], [29]

Розглянемо точки зору вчених, які зробили значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації (рис. 1.2).

Абрахам Маслоу – автор теорії ієрархії потреб, яка стверджує, що люди прагнуть задовольнити свої потреби послідовно, починаючи з базових (фізіологічних) і закінчуючи вищими (самоактуалізація).

Фредерік Тейлор – засновник наукового менеджменту, який стверджував, що головним стимулом для працівників є матеріальна винагорода [29].

Фредерік Герцберг – розробив теорію двофакторної моделі мотивації, яка поділяє фактори на гігієнічні (забезпечують незадоволеність) та мотивуючі (забезпечують задоволеність) [29].

Девід МакКлелланд – дослідив теорію потреб у досягненнях, владі та приналежності [29].

Віктор Врум – автор теорії очікувань, яка стверджує, що мотивація залежить від очікування працівника отримати винагороду та його віри в зв'язок між його зусиллями та винагородою [29].

Лайман Портер та Едвард Лоулер – розробили модель справедливої винагороди, яка стверджує, що працівники порівнюють свою винагороду з винагородою інших за подібну роботу і відчувають себе незадоволеними, якщо їхня винагорода здається їм несправедливою [29].

Чотири теорії, описані вище, є лише деякими з багатьох теорій, які були запропоновані для пояснення мотивації. Жодна з цих теорій не є остаточною, і кожна з них має свої обмеження. Однак вони пропонують цінні уявлення про те, що мотивує людей, і можуть бути використані для розуміння та покращення мотивації людей на роботі та в інших сферах життя.

Принципи ефективної системи мотивації:

- індивідуальний підхід (система мотивації повинна враховувати індивідуальні потреби та очікування кожного співробітника);

- справедливість (система мотивації повинна бути справедливою та прозорою, щоб співробітники розуміли, за що вони отримують винагороду);

- послідовність (система мотивації повинна бути послідовною, щоб співробітники знали, чого від них очікують);

- гнучкість (система мотивації повинна бути гнучкою, щоб її можна було коригувати відповідно до нових цілей та умов);

- зворотний зв'язок (важливо регулярно надавати співробітникам зворотний зв'язок щодо їхньої роботи та результатів).

Окрім вищезазначеного, ось ще кілька моментів, які слід врахувати, що мотивація не є статичною. Вона може змінюватися з часом залежно від потреб, інтересів, цілей та обставин людини.

Мотивація є одним з найважливіших факторів, які впливають на ефективність роботи будь-якої організації. Її значення полягає в тому, що вона:

1. Підвищує продуктивність праці: мотивовані працівники докладають більше зусиль та працюють більш результативно.

2. Покращує якість роботи: мотивовані працівники більш уважні та відповідальні, що призводить до зменшення помилок та покращення якості продукції/послуг.

3. Стимулює творчість: мотивовані працівники більш схильні до ризику, генерування нових ідей та пошуку кращих способів виконання роботи.

4. Знижує плинність кадрів: мотивовані працівники більш задоволені своєю роботою та менш схильні до звільнення.

5. Підвищує лояльність до компанії: мотивовані працівники вірять у компанію та її цінності, що робить їх більш лояльними та готовими докладати зусиль для її успіху.

1.2. Система мотивації персоналу організації

Система мотивації персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на стимулювання співробітників до досягнення цілей організації. Її ефективність

залежить від правильного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також від чіткого розуміння потреб та очікувань персоналу.

На рисунку 1.3. зображено основні елементи системи мотивації.

Рисунок 1.3 – Основні елементи системи мотивації

Джерело: складено автором за [25]

1. Чітко визначені цілі, що відповідають стратегії розвитку організації та є зрозумілими для співробітників, – це основа будь-якої системи мотивації. Цілі

мають бути конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART).

2. Перелік факторів, які мотивують співробітників, наприклад, фінансова винагорода, кар'єрний ріст, визнання досягнень, можливість самореалізації, сприятливі умови праці, командний дух.

3. Конкретні інструменти, які використовуються для стимулювання співробітників, наприклад, бонуси, премії, акції, пільги, навчання та розвиток, конкурси, корпоративні заходи, похвали, нагородження.

4. Регулярна оцінка ефективності системи мотивації та її корегування відповідно до нових цілей, умов та потреб.

Система мотивації повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб відповідати мінливим потребам як організації, так і її співробітників. Вона має ґрунтуватися на принципах справедливості, прозорості та поваги до особистості.

Важливо зазначити, що не існує універсальної системи мотивації, яка б підходила всім. Кожна організація повинна розробляти свою власну систему, враховуючи свої особливості та специфіку діяльності.

Ефективна система мотивації може значно підвищити продуктивність праці, поліпшити якість продукції та послуг, а також знизити плинність кадрів.

Крім вищезазначеного, важливо також враховувати такі фактори:

- індивідуальні особливості співробітників. Різні люди мотивуються різними речами. Тому важливо вивчити потреби та інтереси кожного співробітника та підібрати для нього відповідні інструменти мотивації.

- культурні особливості організації. Система мотивації повинна відповідати корпоративній культурі та цінностям організації.

- економічна ситуація. У складні економічні часи може знадобитися переглянути систему мотивації та зробити її більш економною.

Основні види мотивації зображено на рис. 1.4.

Рисунок. 1.4 – Типи мотивації

Джерело: складено автором

Матеріальна мотивація це стимулювання співробітників за допомогою грошових винагород, бонусів, премій, акцій, пільг тощо.

Нематеріальна мотивація це стимулювання співробітників за допомогою нематеріальних заохочень, таких як визнання досягнень, похвала, нагородження, можливість самореалізації, участь у прийнятті рішень тощо.

Схема структури компенсаційного пакету, який використовується для мотивації праці співробітників зображено на рис. 1.5.

Компенсаційний пакет складається з двох основних категорій: матеріальних та нематеріальних компенсацій.

Матеріальні компенсації – це грошові виплати, які отримує співробітник за свою роботу. Вони поділяються на дві підкатегорії: основну та додаткову заробітну плату.

Основна заробітна плата – фіксована сума грошей, яку співробітник отримує щомісяця. Вона може бути у вигляді ставки, окладу або гонорару.

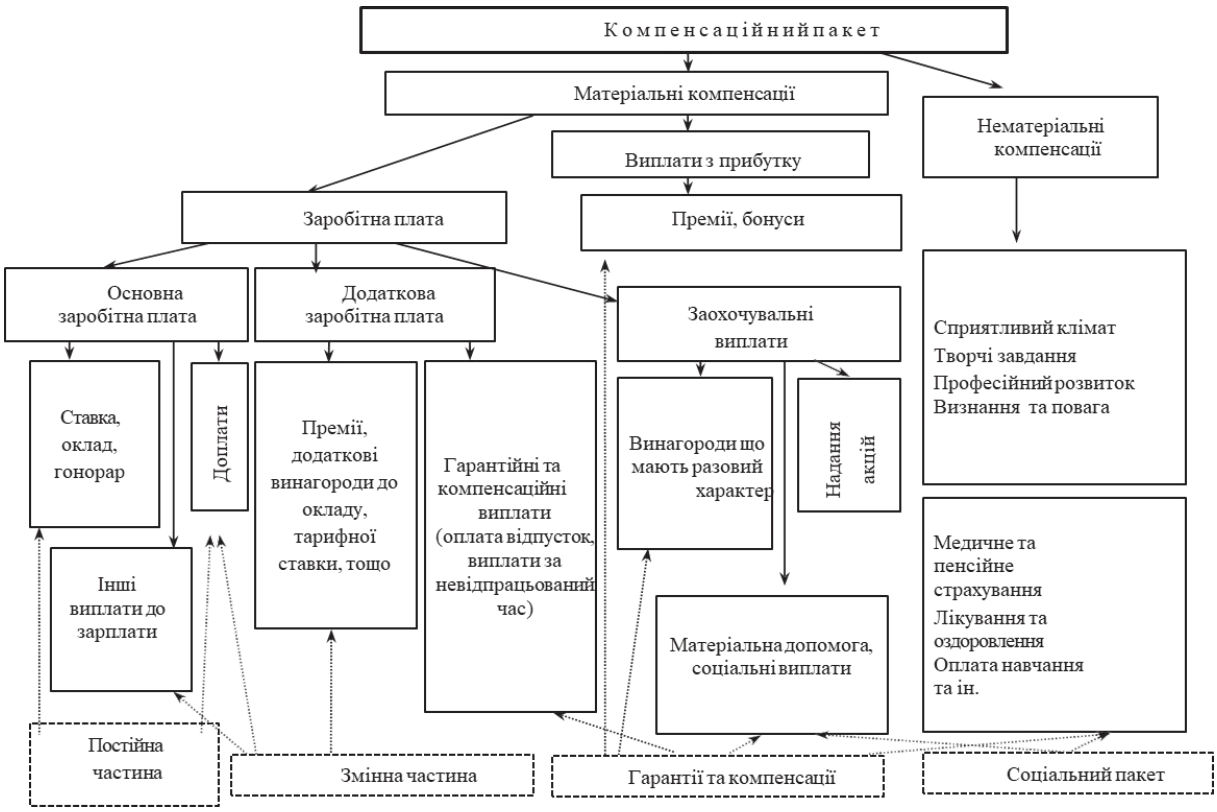

Рисунок 1.5 – Узагальнені методи мотивації праці

Джерело: складено автором за [25]

Додаткова заробітна плата – змінна сума грошей, яку співробітник може отримати на додаток до основної заробітної плати. Вона може бути у вигляді премій, бонусів, доплат, комісійних тощо.

Нематеріальні компенсації – це негрошові виплати та пільги, які отримує співробітник за свою роботу. Вони поділяються на п'ять підкатегорій:

1. Заохочувальні виплати – разові виплати, які надаються співробітникам за досягнення певних результатів.

2. Сприятливий клімат – створення робочого середовища, в якому співробітники відчувають себе комфортно та цінними.

3. Професійний розвиток –надання співробітникам можливостей для навчання та розвитку своїх навичок.

4. Визнання та повага – визнання та повага до досягнень співробітників.

5. Соціальний пакет – надання співробітникам пільг, таких як медичне страхування, пенсійне забезпечення, оплата відпусток тощо.

Використання компенсаційних пакетів може мати багато переваг для компаній, таких як:

- збільшення мотивації та продуктивності праці співробітників;
- зниження плинності кадрів;
- залучення та утримання кваліфікованих співробітників;
- підвищення лояльності співробітників;
- створення позитивного іміджу компанії;

Компанії можуть використовувати різні компенсаційні пакети для мотивації своїх співробітників. Наприклад, одна компанія може запропонувати своїм співробітникам високу заробітну плату та щедрий соціальний пакет, а інша може запропонувати своїм співробітникам можливість гнучкого робочого графіка та можливість працювати з дому.

Важливо зазначити, що не існує єдиного універсального компенсаційного пакету, який би підходив усім співробітникам. Компенсаційний пакет повинен бути розроблений з урахуванням потреб та очікувань конкретних співробітників.

Таким чином, компенсаційні пакети є важливим інструментом мотивації праці співробітників. Використання компенсаційних пакетів може мати багато переваг для компаній, таких як збільшення мотивації та продуктивності праці співробітників, зниження плинності кадрів, залучення та утримання кваліфікованих співробітників, підвищення лояльності співробітників та створення позитивного іміджу компанії.

В сучасних умовах, коли конкуренція за талановитих працівників стає все жорсткішою, питання мотивації персоналу стає ще більш актуальним.

Ось деякі з сучасних тенденцій розвитку мотивації персоналу:

По-перше: перехід від матеріальної до нематеріальної мотивації: все більше працівників цінують нематеріальні блага, такі як можливість самоствердження, особистий ріст, гнучкий графік роботи та можливість роботи над цікавими проектами.

По-друге: індивідуальний підхід: традиційні методи мотивації, засновані на єдиній системі стимулів, стають все менш ефективними. Замість цього роботодавці все частіше використовують індивідуальні підходи до мотивації, враховуючи особисті потреби та інтереси кожного працівника.

По-третє: використання гейміфікації: гейміфікація - це використання ігрових елементів (балів, рівнів, значків) в неігровому контексті. Вона може бути ефективним інструментом мотивації персоналу, роблячи роботу більш цікавою та захоплюючою.

По-четверте: залучення працівників до прийняття рішень: залучення працівників до прийняття рішень може підвищити їхню мотивацію та лояльність до компанії.

По-п’яте: створення сприятливого робочого середовища: сприятливе робоче середовище, в якому працівники відчувають себе цінованими та поважаними, може значно підвищити їхню мотивацію.

1.3. Вплив воєнного стану на трудові відносини та мотивацію персоналу

Введення воєнного стану [23] в Україні суттєво вплинуло на всі сфери життя, не оминувши й трудові відносини.

Багато людей втратили роботу або зазнали значного скорочення заробітної плати. Деякі підприємства припинили свою діяльність, інші постраждали від ракетних обстрілів. В таких умовах питання мотивації персоналу стає одним з найважливіших для роботодавців.

Традиційні методи мотивації, які ґрунтувалися на матеріальних стимулах, можуть втрачати свою ефективність. Люди, які переживають стрес, депресію та апатію, можуть не реагувати на них належним чином. Тому роботодавцям

необхідно переглянути систему мотиваційних механізмів та адаптувати їх до нових реалій.

Війна в Україні спричинила не лише гуманітарну катастрофу, але й суттєво вплинула на ринок праці. За даними МОП (Міжнародної організації праці), близько 4,8 млн. людей в Україні втратили роботу [46].

Спостерігається масовий відтік кадрів. Після початку війни 24 лютого 2022 року більше 5,23 млн. українців виїхали за кордон, шукаючи безпеки та нових можливостей працевлаштування.

Найбільше біженців (понад 3 мільйони) прийняли Польща, Румунія, Молдова, Угорщина та Словаччина.

До інших країн світу виїхали понад 1,48 мільйона осіб, з яких 208 тис. - громадяни країн, які не є членами ЄС (працівники-мігранти, студенти).

Станом на 17 квітня 2023 року приблизно 7,7 млн. українців отримали статус внутрішньо переміщених [43]. Це складає близько 70% населення України, що зазнало негативного впливу бойових дій [45].

Спостерігається втрата висококваліфікованих кадрів. За даними на березень 2023 року, кількість біженців працездатного віку становила приблизно 2,75 мільйона осіб. Дві третини з них мають вищий рівень освіти. Майже половина (49%) були зайняті на висококваліфікованих професіях [47, 41].

Тож вже зараз ми маємо дефіцит кадрів, зниження продуктивності та соціальні проблеми. Важливо зазначити, що війна ще триває, і її вплив на ринок праці України продовжується. Українська влада вживає заходів для підтримки працівників та підприємств, постраждалих від війни. Очікується, що після закінчення воєнних дій ринок праці України поступово відновиться, але цей процес буде потребувати значних зусиль та ресурсів.

Війна в Україні суттєво вплинула на ринок праці та трудове законодавство країни. Багато організацій змушені були скоротити або заморозити свої бюджети на розвиток, бонуси та премії, а також зменшити зарплати співробітникам.

Згідно з дослідженням ринку праці, проведеним Європейською Бізнес Асоціацією у травні 2022 року (рис. 1.6):

- 26% організацій заморозили бюджети на розвиток;
- 16% організацій заморозили бонуси та премії;
- 11% організацій планують зменшення зарплати [9].

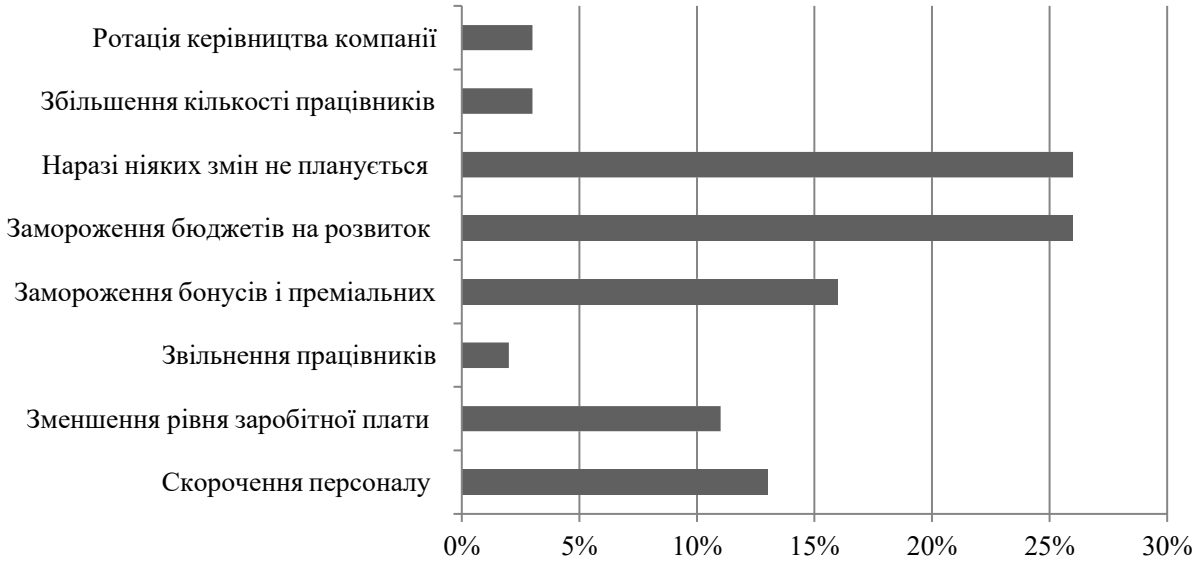

Рисунок 1.6 – Тенденції ринку праці України

Джерело: побудовано автором за [9]

Крім того, були внесені зміни до трудового законодавства, які регулюють діяльність підприємств, організацій та осіб, що працюють за трудовим договором.

15 березня 2022 року набув чинності ЗУ № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [24]. Закон України вносить ряд тимчасових змін до трудового законодавства, які мають на меті забезпечити гнучкість та адаптивність ринку праці в умовах війни, зокрема ті, що відображені у табл. 1.1.

Аналіз факторів, що негативно впливають на персонал (рис. 1.7), свідчить про те, що кризові умови не лише шкодять психоемоційному стану працівників, але й ставлять під загрозу існування та ефективність бізнесу.

Різкі зміни законодавства можуть призвести до нестабільності та невизначеності, що може призвести до насильства.

Обмеження пересування, мобілізація, все це може призвести до економічної нестабільності та соціальних заворушень.

Таблиця 1.1 – Тимчасові зміни до трудового законодавства в умовах воєнного стану [14, 24]

Умова	За КЗПП	За новим законом
Форма трудового договору	Зазвичай в письмовому вигляді	Форма визначається за згодою сторін
Встановлення випробувального терміну	Заборонено встановлювати певним категоріям	Може бути встановлена будь-кому
Переведення на іншу роботу/підприємство	Дозволяється тільки зі згодою працівника	Можливе без згоди працівника
Часи роботи	Визначається правилами трудового розпорядку та графіками змінності	Встановлює роботодавець
Нормальна тривалість робочого часу	Не більше 40 год/тиждень	Може бути до 60 год/тиждень
Щотижневий безперервний відпочинок	Не менше 42 годин	Може бути 24 години
Можливість звільнення в період тимчасової непрацездатності / відпустки	Не допускається	Можливе
Кількість робочих днів	Встановлює роботодавець із профспілкою	Визначає роботодавець
Щорічна відпустка	Мінімум 24 дні	Може бути обмежена 24 днями або відмовлено на об’єктах критичної інфраструктури
Відповідальність за недотримання строків оплати праці	Роботодавець завжди несевідповідальність	Роботодавець може не нести якщо доведе, що порушення були внаслідок обставин непереборної сили

В таких умовах для роботодавців стає критично важливим зберегти трудовий потенціал та адаптувати існуючі механізми управління. Мотивація персоналу, безумовно, відіграє ключову роль у підвищенні продуктивності підприємств.

Рисунок 1.7 – Фактори, що негативно впливають на персонал

Джерело: побудовано автором

Однак, через зміну фокусу уваги на інші потреби під час кризи, багато традиційних мотиваційних інструментів втрачають свою ефективність.

Сфера торгівлі будматеріалами, попри схожість проблем та викликів з галузями fashion та побутова техніка і електроніка, продемонструвала стійкість та швидке відновлення після початку війни.

Сфера рітейлу продемонструвала стійкість та швидке відновлення після початку війни. Вже у 2022 році частка працюючих магазинів зросла з 68% до 85%, що свідчить про адаптивність та стійкість гравців ринку.

Вже у 2022 році частка працюючих магазинів зросла з 68% до 85%, що свідчить про адаптивність та стійкість гравців ринку (рис. 1.8).

У 2023 році темпи відновлення прискорилися: у червні було досягнуто 100% довоєнного рівня, а до липня кількість магазинів збільшилася на 13 (або

10%) порівняно з довоєнним періодом. Проте у другій половині 2023 року тенденція сповільнилася. Мережі вимушені були закривати деякі магазини, й кінець року ознаменувався лише 2%-вим зростанням загальної кількості відкритих магазинів (166 проти 163 довоєнних). Однак, якщо врахувати відновлення роботи 15% закритих магазинів, стає очевидно, що за 12 місяців 2023 року галузь відновилася на 17%. Загалом, за 22 місяці війни показник відновлення склав 34%.

Рисунок 1.8 – Динаміка працюючих та зачинених магазинів у сфері торгівлі будматеріалами

Джерело: [26]

У вересні 2023 року ринок ритейлу України продемонстрував динамічне зростання попиту на працівників, що на 27% перевищило довоєнні показники. Цей феномен, зафіксований платформою Work.ua, підкреслює стійкість та адаптивність вітчизняного ритейлу в умовах воєнних викликів. Однак стрімке відновлення сфери несе з собою суттєві труднощі.

У 2023 року у ритейлі (за даними Державної служби зайнятості) працювало 3,6 мільйона працівників, це майже дорівнює населенню Києва. Ця цифра підкреслює значну вагу ритейлу в українській економіці. Варто зазначити, що

державні дані також свідчать про те, що саме ритейл став лідером у працевлаштуванні безробітних громадян. У 2023 році 20% безробітних знайшли роботу саме в цій сфері. Однак, незважаючи на загалом сприятливу статистику, великі українські ритейлери відчувають певні труднощі з пошуком працівників. Наприклад, до початку війни штат багатьох рітелерів складався з значної кількості чоловіків середнього віку (20-40 років). Це пояснюється специфікою роботи в магазинах, де співробітники виконують важку фізичну працю та мають бути універсальними. Заробітні плати на різних посадах ритйлерів в Україні відображені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Зведена таблиця заробітної плати на різних посадах ритйлерів в Україні

	Посада	Заробітна плата, грн	Місце розташування
АТБ	Продавець-консультант	14 500	Одеса
	Вантажник	11 300	Херсон
FOZZY GROUP	Старший комплектувальник	16 722	Львівська обл.
	Вантажник	17 550	Київська обл.
ЕПІЦЕНТР	Завідувач виробництва	30 000	Вінниця
	Кухар	20 000	Київ
METRO	Оброблювач риби	19 400	Запоріжжя
	Комплектувальник товарів	16 200	Львів
АТБ	Менеджер з комунікацій контакт-центру	15 000	Полтава
	Менеджер служби безпеки регіону	40 000	Ужгород

Джерело: дані сайтів пошуку роботи Work.ua, Robota.ua на 1 січня 2024року [27, 28]

Ритейлери стикаються з гострою нестачею кваліфікованих кадрів, зумовленою виїздом частини трудових ресурсів за кордон та загальним

дефіцитом професіоналів у країні. Незважаючи на ці виклики, деяким великим гравцям ринку вдається частково долати кадрові проблеми.

Найбільші за виторгом ритейлери в українському сегменті e-commerce відображені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Найбільші за виторгом ритейлери в українському сегменті e-commerce

Позиція	Логотип	Назва	Відвідуваність, млн	Фокус	Виторг, млрд грн
1		ROZETKA	398,5	IMM	45
2		COMFY	80,9	IM	9,7
3		AliExpress	96,7	M	7,5-11
4		ЕПІЦЕНТР	206,1	IMM	7,9
5		АЛЛО	85,6	IMM	5,7
6		СІЛЬПО	33,4	IM	3,6-4,3
7		MAKEUP	115,5	IMM	3,2-3,9
8		EVA	86,9	IMM	2,4
9		ФОКСТРОТ	40,5	IM	2,1
10		АТБ	27,6	IM	1,7-1,9
11		MAUDAU	16,8	M	1,2-1,4
12		INTERTOP	38,3	IMM	1-1,2
13		KASTA	н/д	IMM	0,7-1
14		PETHOUSE	5,9	IM	0,7-0,8
15		YAKABOO	н/д	IM	0,49

Джерело: складено автором за [26]

Таблиця представляє дані про 15 найпопулярніших онлайн-магазинів України за 2023 рік. Лідерами рейтингу за відвідуваністю та виторгом є інтернет-магазини ROZETKA, COMFY (інтернет-магазин електроніки та побутової техніки), AliExpress (маркетплейс з широким асортиментом товарів), ЕПІЦЕНТР (інтернет-магазин та маркетплейс з товарами для будівництва та ремонту).

В умовах війни та виїзду частини чоловіків за кордон, ритейлери зіткнулися з дефіцитом кадрів. Незважаючи на ці виклики, український ритейл продовжує демонструвати стійкість та адаптивність. Завдяки зусиллям великих гравців ринку та державним програмам підтримки, сфера поступово відновлюється та готується до нових викликів. Зростання попиту на працівників у ритейлі свідчить про динамічний розвиток сфери та її важливу роль у післявоєнному відновленні України. Очікується, що в найближчі роки український ритейл продовжуватиме зростати, створюючи нові робочі місця та стимулюючи економічне зростання країни.

Таким чином, мотивація є ключовим фактором, який впливає на ефективність роботи будь-якої організації. Розуміння сутності мотивації, її класифікаційних ознак, характеристик та сучасних тенденцій розвитку дозволяє роботодавцям розробляти ефективні системи мотивації персоналу, які допоможуть їм досягти своїх цілей.

Війна в Україні спричинила руйнівні наслідки для економіки та інфраструктури країни. Відновлення потребуватиме значних зусиль та системного підходу, який враховуватиме як глобальні тренди, так і унікальні особливості українського контексту. На початку 2024 року ринок праці України відновився на 93 % і продемонстрував динамічне зростання попиту на працівників, що перевищило навіть довоєнні показники. Цей феномен, зафіксований платформою Work.ua , підкреслює стійкість та адаптивність вітчизняного ринку праці в умовах воєнних викликів. Однак стрімке відновлення несе з собою і суттєві труднощі. Українські роботодавці стикаються з гострою нестачею кваліфікованих кадрів, зумовленою виїздом частини трудових ресурсів за кордон та загальним дефіцитом професійних кадрів у країні. Боротьба за кваліфікований персонал стає очевидною, а ключовим аспектом виступає мотивація працівників.

Ефективна система мотивації персоналу може допомогти українським організаціям не лише вижити в умовах війни, але й стати більш стійкими та конкурентноспроможними в майбутньому.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Загальна характеристика, кадровий склад та аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Група компаній «Епіцентр К» – це не просто мережа магазинів, а й динамічна омніканальна екосистема, що охоплює широкий спектр напрямків бізнесу. Її фундаментом слугують два потужні торговельні бренди: «Епіцентр» та «Нова лінія», що пропонують широкий асортимент товарів для дому, будівництва, саду та городу, а також електроніки, техніки та товарів для спорту.

Склад групи компаній «Епіцентр К» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Склад групи компаній «Епіцентр К»

Назва		Опис
Роздрібна мережа		Торгові центри: 72 ТЦ «Епіцентр» та 6 ТЦ «Нова лінія». Інтернет-магазин та маркетплейс: epicentrk.ua. Мережа спортивних магазинів: 51 магазин INTERSPOR.T.
Центри видачі замовлень		Більше 310 точок.
Агрохолдинг		«Епіцентр Агро» - 168 тис. га земель в обробці та 17 сучасних елеваторів.
Виробництво		Заводи керамічної плитки: Epicentr Ceramic Corporation. Деревообробне підприємство: ЦБМ «Осмолода».
Логістика		Власні логістичні потужності, загальною площею 175 тис. кв. м.
Інші		5 сучасних спортивних комплексів «Епіцентр». IQ-Офіс «Innovation technology hub».

Джерело: складено автором за [21]

До складу групи входять:

«Інтерспорт-Україна» – мережа мультибрендових спортивних магазинів, що пропонує продукцію світових брендів для будь-якого виду спорту та активного відпочинку.

«Епіцентр Агро» – агрохолдинг, який займається вирощуванням та переробкою сільськогосподарської продукції, виробництвом кормів та наданням послуг аграріям.

«Epicenter Ceramic Corporation» – заводи з виробництва високоякісної плитки керамічної.

«Осмолода» – виробництво з деревообробки, що виготовляє широкий спектр продукції з деревини.

Логістичні потужності – власний парк вантажних автомобілів та складські комплекси, що забезпечують безперебійну доставку товарів по всій Україні.

IQ-Офіс «Innovation technology hub» – інноваційний центр у м. Городок, Хмельницької області, де розробляються нові технології та впроваджуються сучасні рішення для бізнесу.

«Епіцентр К» – це не лише лідер українського ринку роздрібної торгівлі, але й активний інвестор в економіку країни. Компанія постійно розширює свою діяльність, створює нові робочі місця та реалізує соціально відповідальні проекти.

Омніканальний підхід – це те, що відрізняє «Епіцентр К» від конкурентів. Компанія пропонує своїм клієнтам можливість купувати товари зручним для них способом: у магазинах, на сайті, через мобільний додаток або за допомогою телефонних замовлень.

Епіцентр К – це не просто мережа будівельно-господарських гіпермаркетів, це справжня імперія українського ритейлу. Заснована у 2003 році, компанія стрімко підкорила український ринок, ставши одним із його лідерів.

Основним напрямком діяльності Епіцентр К є роздрібна торгівля. Широкий асортимент товарів, що налічує понад 200 000 позицій, задовольняє потреби найвибагливіших покупців.

У гіпермаркетах «Епіцентр К» можна знайти:

- Будівельні матеріали: все необхідне для будівництва та ремонту, від цегли та цементу до сантехніки та електроінструментів.
- Товари для оздоблення: широкий вибір фарб, шпалер, плитки, підлогових покриттів та інших декоративних елементів.
- Меблі: стильні та практичні меблі для будь-якої кімнати вашого дому.
- Побутова хімія: засоби, о використовуються для прибирання, догляду за домом та особистої гігієни.
- Автотовари: все для вашого автомобіля, від автозапчастин та аксесуарів до мастил та шин.
- Товари для саду та городу: інструменти, саджанці, насіння, добрива та інші товари для садівництва та городництва.
- Дитячі товари: іграшки, одяг, меблі та інші товари для дітей.

Епіцентр К – це не лише широкий асортимент товарів, але й вигідні ціни. Компанія прагне зробити якісну продукцію доступною для широкого кола покупців.

Сьогодні «Епіцентр К» – це 72 гіпермаркетів по всій Україні, загальною площею понад 1 мільйон квадратних метрів. Компанія постійно розширюється, відкриваючи нові магазини та пропонуючи своїм клієнтам нові сучасні послуги.

На рисунку 2.1 представлені ключові показники діяльності групи компаній «Епіцентр К».

Група компаній «Епіцентр К» є крупним гравцем на українському ринку роздрібної торгівлі.

Компанія має велику клієнтську базу, широкий асортимент товарів та значну мережу магазинів.

Компанія платить значні податки та обов'язкові платежі та створює багато робочих місць.

Компанія має динамічний розвиток та демонструє високі фінансові показники.

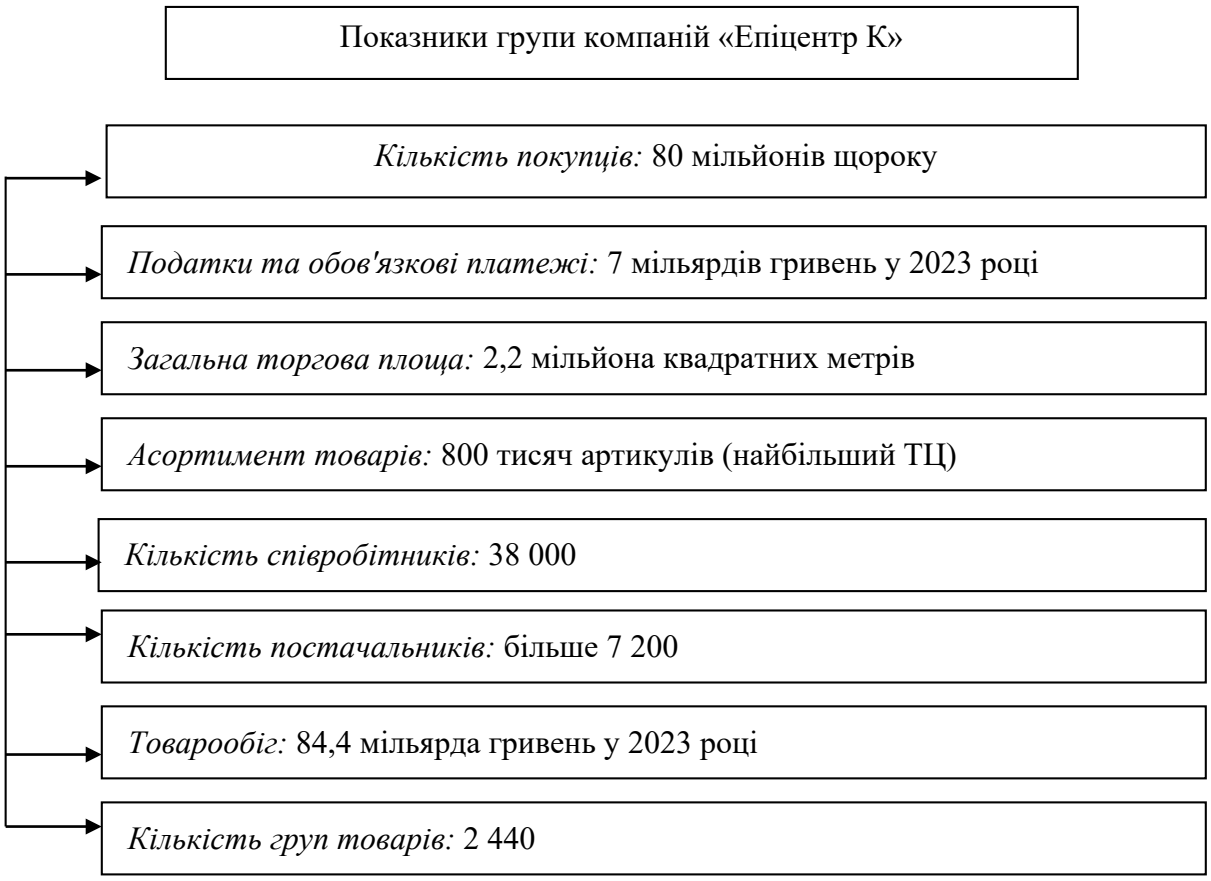

Рисунок 2.1 – Показники групи компаній «Епіцентр К»

Джерело: складено автором за [21]

Компанія є лідером на українському ринку роздрібної торгівлі та демонструє динамічний розвиток.

На рисунку 2.2 наведена узагальнена організаційна структура гіпермаркету «Епіцентр К».

Рисунок 2.2 – Організаційна структура гіпермаркету «Епіцентр К»

Джерело: складено автором за [21]

Рисунок показує організаційну структуру компанії. У ній представлені ключові підрозділи компанії, їх керівники та підпорядковані їм співробітники.

На рисунку можна виділити такі основні блоки:

Вище керівництво: генеральний директор, комерційний директор, фінансовий директор та виконавчий директор.

Функціональні відділи: відділ маркетингу, відділ постачань, бухгалтерія, магазин та склад.

Підрозділи: сад і город, інструменти, сантехніка, будматеріали.

Обслуговуючий персонал: касири, охорона, вантажники.

Генеральний директор: керує всіма аспектами роботи ТЦ, включаючи стратегію, фінанси, маркетинг та операції.

Комерційний директор: відповідає за комерційну діяльність ТЦ, включаючи закупівлі, продаж, маркетинг та мерчендайзинг.

Фінансовий директор: відповідає за фінансову діяльність ТЦ, включаючи бухгалтерію, бюджетування, аналітику та контроль витрат.

Виконавчий директор: відповідає за операційну діяльність ТЦ, включаючи роботу магазину, персонал, логістику та обслуговування клієнтів.

Відділ маркетингу: розробляє та реалізує маркетингові стратегії для ТЦ, включаючи рекламу, просування та PR.

Відділ постачань: відповідає за закупівлю товарів для ТЦ.

Бухгалтерія: веде бухгалтерський облік ТЦ.

Директор магазину: керує роботою магазину, включаючи персонал, товари та послуги.

Завідувач складом: відповідає за зберігання та облік товарів на складі.

Менеджери з продажів: відповідають за продаж товарів клієнтам.

Продавці-консультанти: допомагають клієнтам з вибором товарів.

Касири: здійснюють розрахунок з клієнтами за товари.

Охоронці: забезпечують безпеку ТЦ, запобігають крадіжкам та стежать за порядком.

Вантажники: завантажують та розвантажують товари, допомагають клієнтам з доставкою покупок.

Прибиральники: підтримують чистоту в торговому залі та інших приміщеннях ТЦ.

Інженер-технік: відповідає за технічне обслуговування обладнання ТЦ.

Структура персоналу є важливим аспектом функціонування будь-якої організації, адже вона відображає баланс між управлінськими, виконавчими та експертними функціями.

На рисунку 2.3 представлено співвідношення керівників, фахівців та виробничого персоналу на кінець 2023 року.

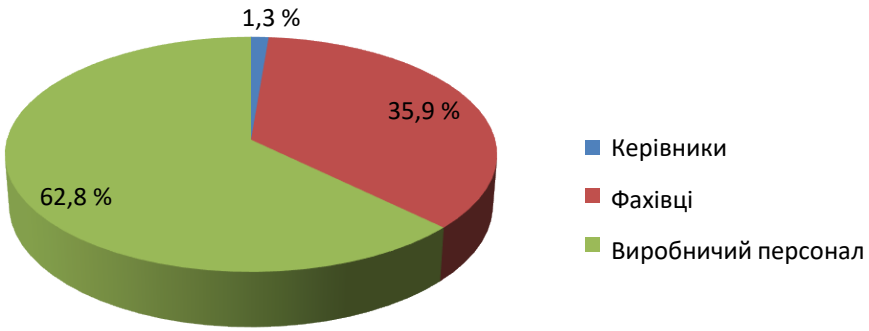

Рисунок 2.3 – Розподіл керівників, фахівців та виробничого персоналу, %

Джерело: складено автором за [21]

Рисунок показує розподіл керівників, фахівців та виробничого персоналу в компанії. Більшість працівників компанії (49,3%) становлять виробничі працівники. Частка фахівців у загальній кількості працівників становить 36,9%. Частка керівників у загальній кількості працівників становить 13,8%.

Витрати на оплату праці протягом 2019-2023 років відображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Витрати на оплату праці «Епіцентр К», тис. грн

Елемент операційних витрат	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Витрати на оплату праці	4 711 766	5 208 532	6 174 870	5 992 774	7 354 131

Джерело: складено автором за [21]

Витрати на оплату праці протягом 2019-2023 років суттєво зросли на 56,1%.

У 2022 році спостерігалося зниження витрат на оплату праці порівняно з 2021 роком. Зниження витрат у 2022 році пов'язане з скороченням штату через

воєнні дії. У 2023 році витрати на оплату праці знову зросли і досягли найвищого рівня за весь період.

На рис. 2.4 представлено графік динаміки середньої заробітної плати працівників у галузі та ТОВ «Епіцентр-К» за період з 2021 по 2023 рік.

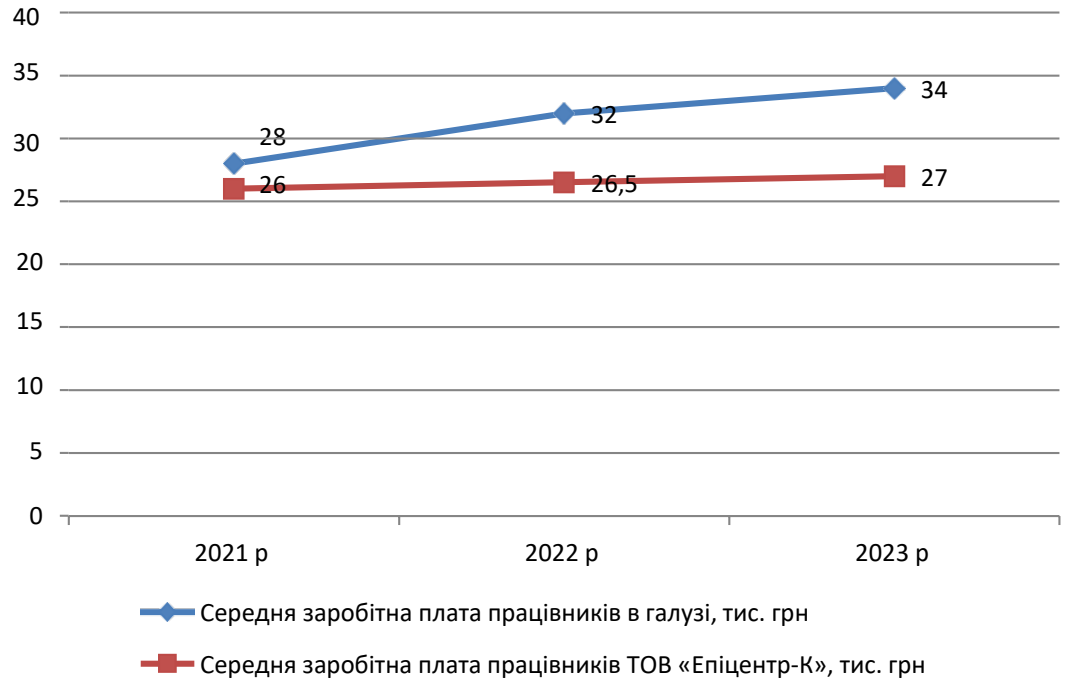

Рисунок 2.4 – Середня заробітна плата персоналу у порівнянні з галуззю

Джерело: складено автором за [21]

Середня заробітна плата працівників у галузі протягом 2021-2023 років зросла на 31%. Середня заробітна плата працівників ТОВ «Епіцентр-К» протягом 2021-2023 років зросла на 24%.

Середня заробітна плата працівників ТОВ «Епіцентр-К» протягом 2021-2023 років була нижча, ніж ніж у середньому по галузі на 22%.

Рисунок 2.5 показує динаміку коефіцієнта плинності кадрів ТОВ «Епіцентр К» за період з 2021 по 2023 рік. Коефіцієнт плинності кадрів розраховується як відношення кількості звільнених працівників до середньої чисельності працівників за звітний період.

З рисунка видно, що коефіцієнт плинності кадрів ТОВ «Епіцентр К» у 2021 році становив 20%, у 2022 році - 17,9%, а у 2023 році - 14,8%. Це означає, що у 2021 році з компанії звільнилося 20% працівників, у 2022 році - 17,9%, а у 2023 році - 14,8%.

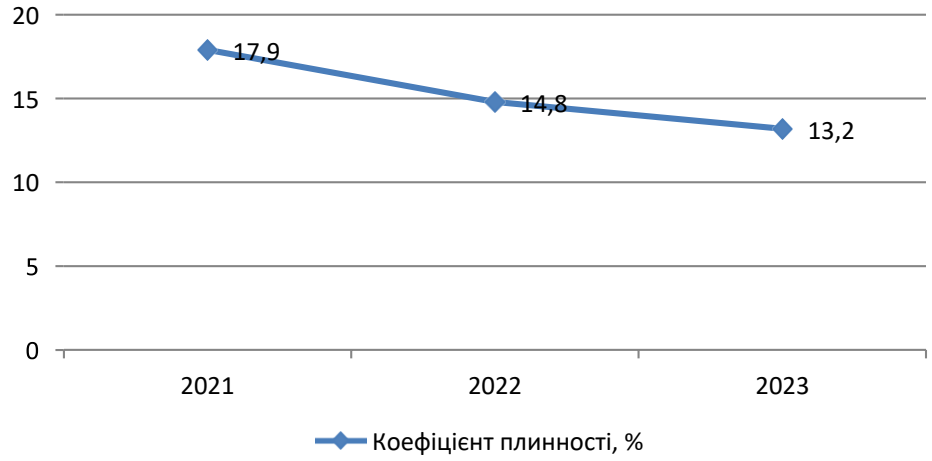

Рисунок 2.5 – Коефіцієнт плинності кадрів за 2021 – 2023 роки ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором за [21]

З рисунка можна зробити такі висновки: коефіцієнт плинності кадрів ТОВ «Епіцентр К» у 2021-2023 роках знаходився на відносно невисокому рівні.

У 2022 році коефіцієнт плинності кадрів дещо знизився порівняно з 2021 роком. У 2023 році коефіцієнт плинності кадрів продовжив знижуватися і досяг найнижчого рівня за весь період.

У 2020 році ГК «Епіцентр К» налічувала 34 000 співробітників

Загальний штат персоналу ГК «Епіцентр К» на 1.01 2024 налічує 38 000 співробітників, не зважаючи на війну і це лише в Україні.

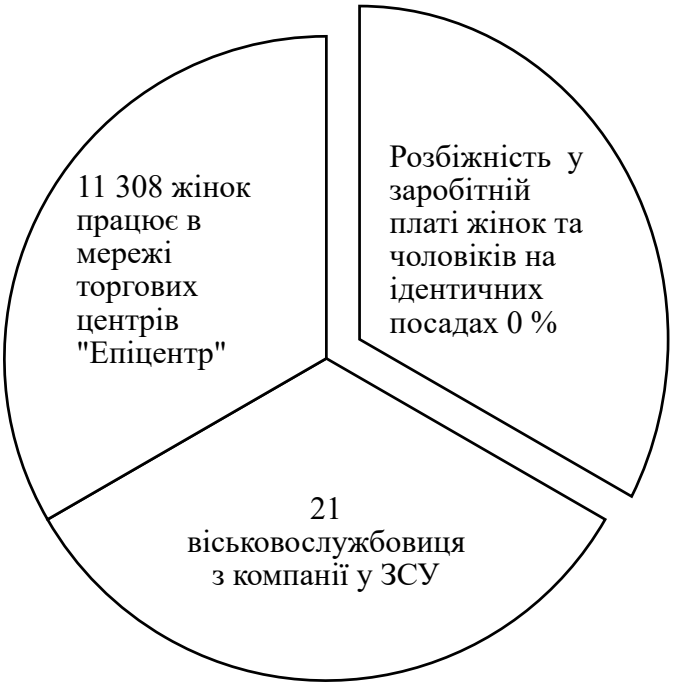

Рисунок 2.6 – Гендерний розподіл працівників ТОВ «Епіцентр К» на 01.01.2024 року

Джерело: складено автором за [21]

У структурі персоналу ТОВ «Епіцентр К» під час війни переважають чоловіки, що пов’язано з великим фізичним навантаженням, які становлять 54,3% від загальної кількості працівників. Жінки становлять 45,7% від загальної кількості працівників ТОВ «Епіцентр К» До війни цей розрив був значно вищим.

Проаналізуємо фінансове становище ТОВ «Епіцентр К».

Фінансові показники ТОВ «Епіцентр К» протягом 2019-2023 років відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Фінансові показники ТОВ «Епіцентр К», тис. грн.

Рік	Активи	Зобов'язання	Виручка
2023	71054362	42317943	69151489
2022	61540721	35895147	54137557
2021	54089772	31855287	57273326
2020	44525391	26678695	50382425

Джерело: складено автором за [30]

Компанія продемонструвала стійке зростання активів протягом останніх чотирьох років, з 44 525 млн грн у 2020 році до 71 054 млн грн у 2023 році. Це свідчить про те, що ТОВ «Епіцентр К» інвестує в свій ріст і розширює свою діяльність. Зобов'язання також зростали протягом цього періоду, з 26 679 млн грн у 2020 році до 42 318 млн грн у 2023 році. Такі тенденції пов'язані з борговими зобов'язаннями, кредитами для фінансуванням розширення компанії за рахунок як власних, так і позикових коштів. Виручка компанії також зростала, але темпи зростання сповільнилися в 2023 році. Це пов'язано з повномасштабним російським вторгненням в Україну у 2022 році.

В цілому дані свідчать про те, що компанія протягом останніх п'яти років постійно зростала. Однак важливо зазначити, що темпи зростання сповільнилися в 2023 році. Необхідно провести більш детальний аналіз фінансового стану та рентабельності компанії, щоб зробити остаточні висновки про її перспективи.

Показники ліквідності ТОВ «Епіцентр К» протягом 2019-2023 років відображено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності за 2019 – 2023 роки ТОВ «Епіцентр К»

Фінансовий індикатор	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Поточна ліквідність	109,80%	100,90%	97,80%	87,80%	84,70%
Абсолютна ліквідність	4,60%	2,90%	2,40%	2,50%	3,30%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	31,10%	30,10%	23,50%	21,20%	22,60%
Відношення грошових коштів до активів	2,40%	1,40%	1,10%	1,20%	1,80%
Проміжний коефіцієнт покриття	31,10%	30,10%	23,50%	21,20%	22,60%

Джерело: складено автором за [30]

Ліквідність компанії знижується з 2019 року. Це може бути ознакою того, що компанії стає важче погашати свої зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності все ще знаходяться на прийнятному рівні. Це означає, що компанія має достатньо ліквідних активів, щоб погасити свої короткострокові зобов'язання.

Відношення грошових коштів до активів також знижується з 2019 року. Це свідчить про те, що компанія стає менш рентабельною.

Проміжний коефіцієнт покриття залишається на прийнятному рівні. Це означає, що компанія має достатньо коштів, щоб покрити свої процентні витрати.

Загалом, фінансове становище компанії погіршується. Компанії слід вжити заходів для покращення своєї ліквідності та рентабельності.

Показники платоспроможності ТОВ «Епіцентр К» протягом 2019-2023 років відображено на рис. 2.7.

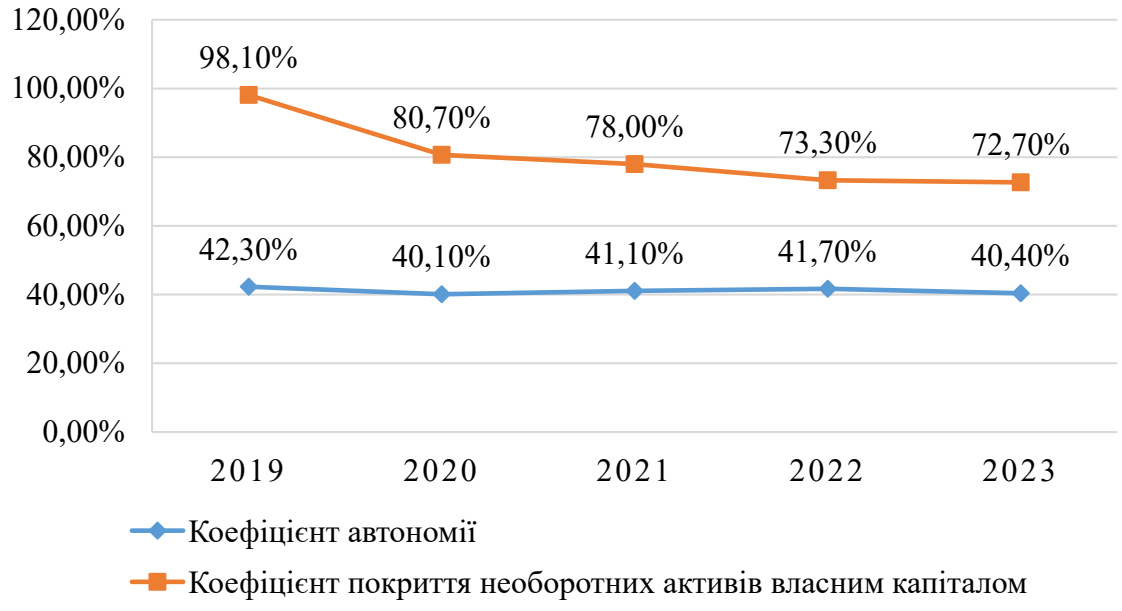

Рисунок 2.7 – Показники платоспроможності за 2019 – 2023 роки ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором за [30]

З графіку видно, що коефіцієнт автономії протягом 2019-2023 років знаходився на рівні 40-42%, що свідчить про те, що компанія має досить високий рівень фінансової стійкості. ТОВ «Епіцентр К» може фінансувати свою

діяльність за рахунок власних коштів на 40-42%. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом протягом 2018-2022 років знаходився на рівні 72,7-98,1%, що свідчить про те, що компанія має досить високий рівень платоспроможності. Це підтверджує, що ТОВ «Епіцентр К» може погасити свої необоротні активи за рахунок власних коштів.

На основі аналізу даних можна зробити висновок, що ТОВ «Епіцентр К» має досить стійке фінансове становище. Компанія має досить високий рівень фінансової стійкості, помірний рівень боргових зобов'язань та високий рівень платоспроможності.

Показники прибутковості ТОВ «Епіцентр К» протягом 2019-2023 років відображено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники прибутковості за 2019 – 2023 роки ТОВ «Епіцентр К»

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Рентабельність активів	9,70%	7,10%	7,80%	4,00%	4,40%
Рентабельність власного капіталу	29,80%	21,60%	23,50%	11,10%	12,10%
Рентабельність оборотних активів	17,10%	14,20%	16,60%	9,20%	9,80%
Чиста маржа	8,10%	6,30%	7,40%	4,50%	4,50%
Рентабельність загальних активів	12,40%	9,90%	10,40%	5,30%	6,30%
Валова рентабельність собівартості	40,80%	41,60%	41,90%	48,50%	43,00%
Рентабельність операційних витрат	141,50%	141,60%	132,60%	137,60%	127,10%
Чиста рентабельність витрат	10,60%	11,00%	9,40%	10,80%	8,00%

Джерело: складено автором за [30]

Рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) знизилися з 2019 по 2022 рік, а потім трохи зросли у 2023 році. ТОВ «Епіцентр К» стикається з певними проблемами з ефективністю використання своїх активів та капіталу. Рентабельність оборотних активів (RCA) також дещо знизилася з 2019 по 2022 рік, а потім трохи зросла у 2023 році. Це свідчить про те, що ТОВ

«Епіцентр К» стало менш ефективним в управлінні своїми оборотними активами. Чиста маржа (NPM) залишалася відносно стабільною протягом усього періоду. Тож ТОВ «Епіцентр К» змогло зберегти свою рентабельність, незважаючи на зниження ROA та ROE. Рентабельність загальних активів (ROTA) та валова рентабельність собівартості також дещо знизилися з 2019 по 2022 рік, а потім несуттєво зросли у 2023 році. Такі тенденції підтверджують, що компанія стикається з певними проблемами з контролем витрат. Рентабельність операційних витрат (EBIT) залишалася відносно стабільною протягом усього періоду. ТОВ «Епіцентр К» спроможне контролювати свої операційні витрати, незважаючи на зниження ROTA та валової рентабельності. Чиста рентабельність витрат також дещо знизилася з 2019 по 2022 рік, а потім несуттєво збільшилась у 2023 році.

Показники ділової активності ТОВ «Епіцентр К» протягом 2019-2023 років наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ділової активності за 2019 – 2023 роки ТОВ «Епіцентр К»

Роки	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Оборотність загальних активів	1,3	1,2	1,2	0,9	1
Оборотність робочого капіталу	27,1	87,8	-503,2	-16	-14,8
Оборотність дебіторської заборгованості	9,7	8,5	9,9	10,5	10,8

Джерело: складено автором за [30]

Фінансове становище компанії погіршилося протягом аналізованого періоду. Оборотність загальних активів: знизилася з 1,3 у 2019 році до 1,0 у 2023 році. Це свідчить про те, що ТОВ «Епіцентр К» стало менш ефективною у використанні своїх активів для генерування виручки. Оборотність робочого капіталу: погіршилася з 27,1 у 2019 році до -14,8 у 2023 році. Оборотність дебіторської заборгованості: трохи покращилася з 9,7 у 2019 році до 10,8 у 2023 році.

Причинами погіршення фінансового становища ТОВ «Епіцентр К» стало зниження попиту на продукцію компанії і це пов'язано з загальним економічним спадом внаслідок повномасштабного російського вторгнення в Україну та погіршенням платоспроможності клієнтів.

Показники ринкової потужності ТОВ «Епіцентр К» протягом 2019-2023 років відображено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ринкової потужності за 2019 – 2023 роки ТОВ «Епіцентр К»

Фінансовий індикатор	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Індекс MarketScore	A/3,8	A/3,8	B/3,1	B/3,1	B/3,1
Частка у секторі	1,14%	1,24%	1,18%	1,36%	1,38%
Частка ринку	24,73%	25,22%	24,28%	26,22%	26,00%
Частка на субринку	92,89%	93,19%	93,08%	92,23%	92,80%
Місце компанії в секторі	6	5	7	5	3
Місце компанії на ринку	1	1	1	1	1
Місце компанії на субринку	1	1	1	1	1
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	4228,4	4697	6890,9	-3135,8	15013,9
Відносний приріст виручки за один рік, %	10,20%	10,30%	13,70%	-5,50%	27,70%
Абсолютний середньорічний приріст виручки за три роки, млн грн	5846	5559,4	5272,1	3386,1	6256,4
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за три роки, %	17,50%	14,30%	11,40%	7,20%	11,10%

Джерело: складено автором за [30]

Індекс MarketScore знизився з A/3,8 у 2019-2020 роках до B/3,1 у 2021-2023 роках. Але те, що він утримався на тому ж рівні після початку війни в Україні свідчить про те що частка ТОВ «Епіцентр К» в секторі зросла з 1,14% у 2019 році до 1,38% у 2023 році. Частка ТОВ «Епіцентр К» на ринку залишалася відносно стабільною протягом 2019-2023 років, коливаючись від 24,73% до 26,22%. Частка на субринку також залишалася відносно стабільною протягом 2019-2023 років, коливаючись від 92,89% до 93,19%. ТОВ «Епіцентр К» має домінуючу позицію на своєму субринку. Місце ТОВ «Епіцентр К» в секторі вказує на

загальний масштаб діяльності компанії та рівень її впливу на економіку країни в цілому. Абсолютний приріст виручки за один рік був позитивним у 2019, 2020 та 2023 роках, але негативним у 2022 році. Найбільший приріст спостерігався у 2023 році, що становило 15 013,9 млн грн. Відносний приріст виручки за один рік також був позитивним у 2019, 2020 та 2023 роках, але негативним у 2022 році. Найвищий приріст спостерігався у 2023 році, що становило 27,7%. Абсолютний середньорічний приріст виручки за три роки був позитивним протягом усього періоду, коливаючись від 3 386,1 млн грн до 6 256,4 млн грн. Сукупний середньорічний темп зростання виручки за три роки був позитивним протягом усього періоду, коливаючись від 7,2% до 17,5%.

На основі аналізу таблиці 2.7 можна зробити такі висновки: ТОВ «Епіцентр К» переживає період швидкого зростання, про що свідчить зростання виручки як в абсолютному, так і у відносному вираженні. ТОВ «Епіцентр К» має стійку позицію на своєму ринку (вище середньої), про що свідчить його частка на ринку та на субринку (потенціал до лідерства: достатні позиції на ринку). Фінансове становище трохи погіршилося протягом останніх 3 років через повномасштабну війну в Україні.

2.2. Аналіз HR-процесів та оцінка рівня мотивації персоналу

Враховуючи той факт, що ТОВ «Епіцентр К» має 72 ТЦ «Епіцентр», 6 ТЦ «Нова лінія», Інтернет-магазин та маркетплейс: epicentrk.ua., 51 мережу спортивних магазинів, магазин INTERSPOR.T. То подальші наші дослідження будуть зосереджені на «Епіцентр-маркетплейс». Він є частиною однієї групи компаній, що передбачає схожість корпоративної культури, принципів управління, а також системи мотивації персоналу. Дані про систему мотивації «Епіцентр-маркетплейс» є більш доступними для дослідження.

З 2016 року інтернет-магазин Епіцентр успішно підкорює онлайн-простір. У 2020 році відбувся масштабний ребрендинг та перезапуск сайту epicentrk.ua, який здобув нове життя як повноцінний маркетплейс.

Сьогодні на epicentrk.ua представлено понад 1,5 мільйона товарів – від спортивного інвентарю та дитячих іграшок до рослин, автозапчастин, будівельних матеріалів, декору для дому, продуктів харчування та напоїв.

За останні два роки маркетплейс Епіцентр продемонстрував вражаюче зростання. Товарообіг платформу подвоївся, сягнувши 1,5 мільярда гривень у 2023 році, порівняно з 730 мільйонами у 2021 році.

Щомісяця epicentrk.ua відвідують 25 мільйонів користувачів, а сам маркетплейс обслуговує близько 90 000 замовлень. Середній чек складає 1800 гривень, що генерує понад 160 мільйонів гривень товарообігу щомісяця.

Наразі в штаті маркетплейсу працює понад 100 співробітників. Ця команда щоденно працює над тим, щоб зробити epicentrk.ua максимально зручним та ефективним для своїх клієнтів.

Завдяки динамічному розвитку та амбітним планам Епіцентр-маркетплейс вже посідає 10% українського ринку e-commerce. У середньостроковій перспективі компанія прагне подвоїти свою частку, ставши одним із лідерів вітчизняного онлайн-ритейлу.

Автоматизація HR-процесів «Епіцентр Маркетплейс» відбувається за допомогою HR-системи Hurma.

«Епіцентр Маркетплейс», один з найбільших ритейлерів України, чітко розуміє цю важливість і активно використовує HR-систему Hurma для оптимізації своїх HR-процесів та підвищення ефективності роботи з персоналом.

1. Автоматизація рутинних завдань:

Absence Management: завдяки автоматизації обліку відпусток, лікарняних, відряджень та інших видів відпусток (рис. 2.8), HR-фахівці «Епіцентр Маркетплейс» значно економлять час та ресурси. 100% співробітників

використовують онлайн-функціонал для подання запитів, що спрощує процес та гарантує прозорість.

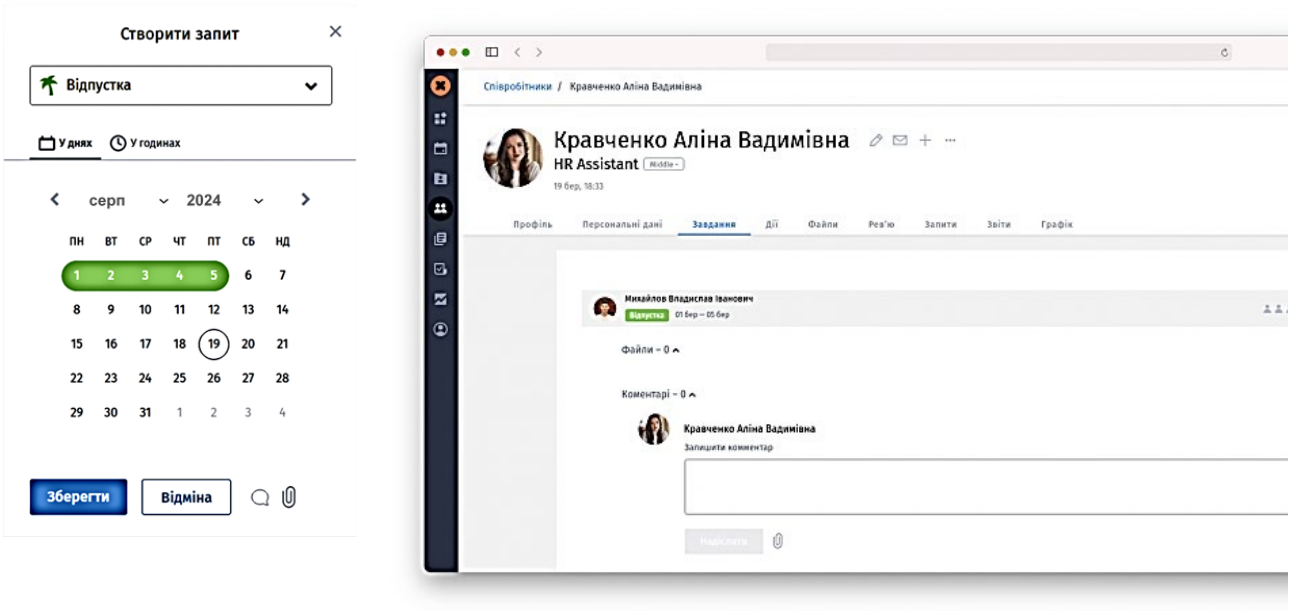

Рисунок 2.8 – Автоматизація рутинних завдань у «Епіцентр Маркетплейс»

Джерело: HR-система Hurma «Епіцентр Маркетплейс»

Співробітники мають можливість самостійно створювати запити на відпустки, лікарняні, роботу у вихідні дні, обираючи дату та додаючи коментар з поясненням причини та тривалості відсутності. Це економить час та ресурси, адже знімає потребу заповнювати паперові заяви та проходити ланцюжок узгоджень.

Work-life balance VS Overtime: система обліку робочого часу Time Tracking допомагає відстежувати переробки, визначати пікові навантаження та оптимізувати графіки роботи, щоб запобігти вигоранню співробітників.

Система Hurma централізовано зберігає всю інформацію про співробітників, включаючи дані про випробувальні терміни, дні народження, календар подій тощо (рис. 2.9).

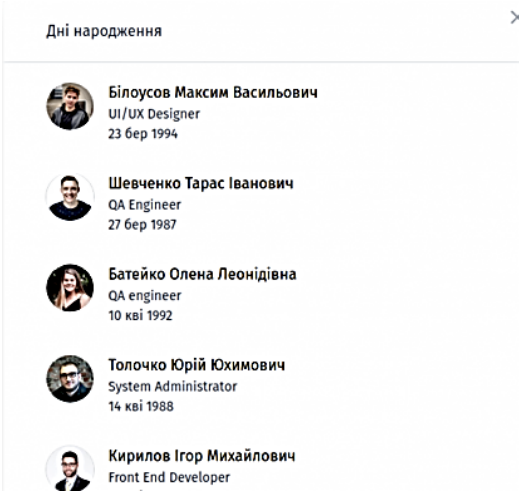

Рисунок 2.9 – Автоматизація зберігання інформації про співробітників «Епіцентр Маркетплейс»

Джерело: HR-система Hurma «Епіцентр Маркетплейс»

Це робить дані легкодоступними та зручними для аналізу.

2. Підвищення якості найму та утримання персоналу. «Епіцентр Маркетплейс» успішно використовує реферальну програму (рис. 2.10), заохочуючи співробітників рекомендувати до компанії своїх знайомих та друзів. Це економить час та кошти на рекрутинг, а також гарантує лояльність нових співробітників.

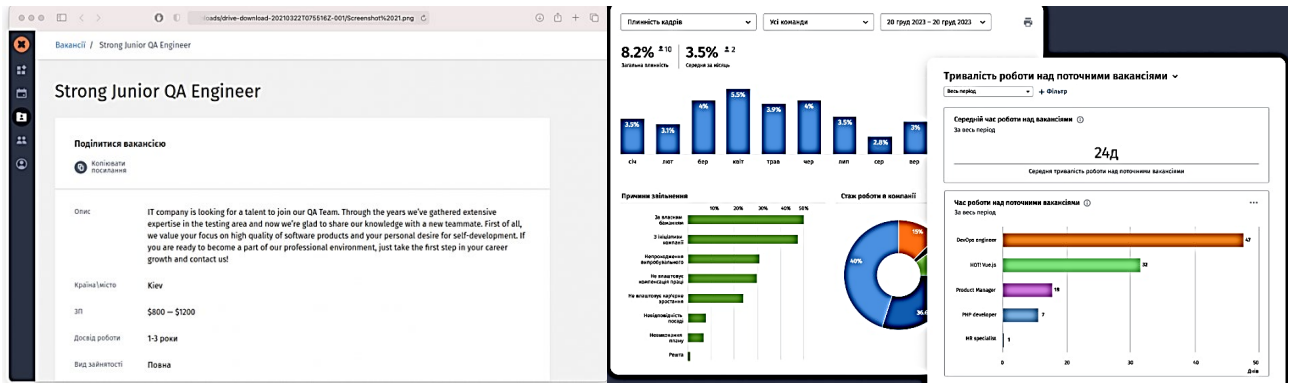

Рисунок 2.10 – Реферальна програма «Епіцентр Маркетплейс»

Джерело: HR-система Hurma «Епіцентр Маркетплейс»

Аналітика штату: завдяки детальній аналітиці HR-даних, «Епіцентр Маркетплейс» може чітко визначити портрет «ідеального» кандидата, що

дозволяє їм оптимізувати стратегію найму, утримувати кращих співробітників та підвищувати загальну ефективність роботи з персоналом (рис. 2.11).

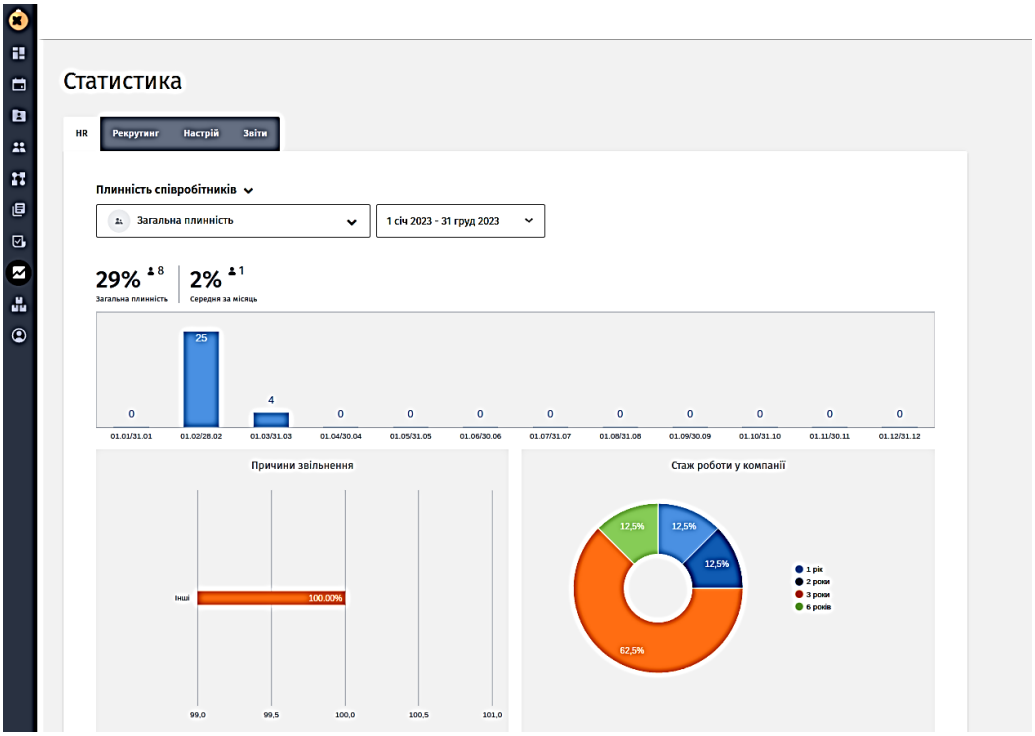

Рисунок 2.11 – Аналітика штату «Епіцентр Маркетплейс»

Джерело: HR-система Hurma «Епіцентр Маркетплейс»

3. Покращення комунікації та зворотного зв'язку (рис. 2.12).

1:1 та Performance Review: Автоматизація проведення 1:1 зустрічей та Performance Review економить час та гарантує, що всі співробітники регулярно отримують якісний зворотний зв'язок від своїх керівників.

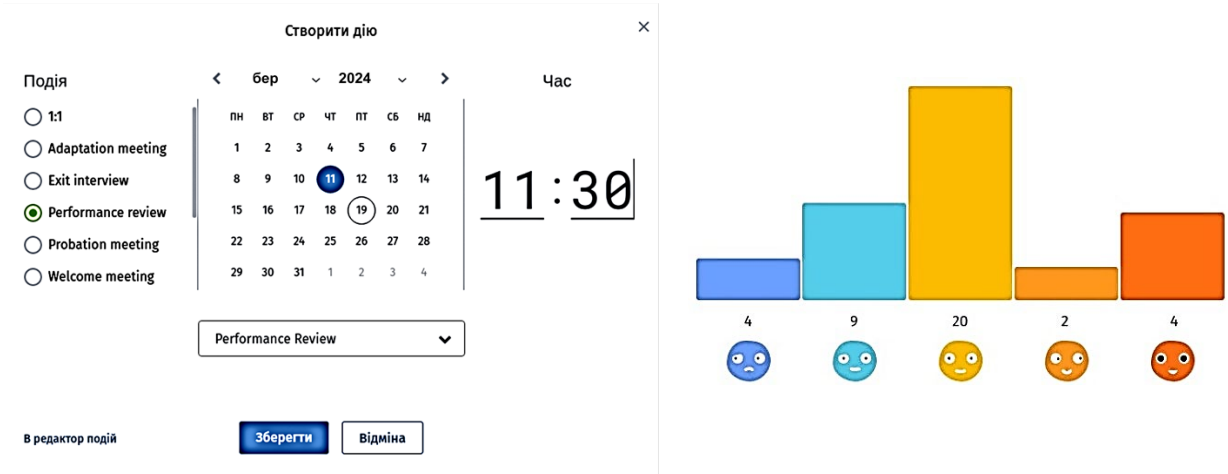

Рисунок 2.12 – Аналітика штату «Епіцентр Маркетплейс»

Джерело: HR-система Hurma «Епіцентр Маркетплейс»

Моніторинг настрою (рис. 2.12): завдяки функції моніторингу настрою, HR-фахівці «Епіцентр Маркетплейс» можуть вчасно виявляти проблеми, пов'язані з задоволеністю та мотивацією співробітників, та вживати заходів для їх вирішення (рис. 2.13).

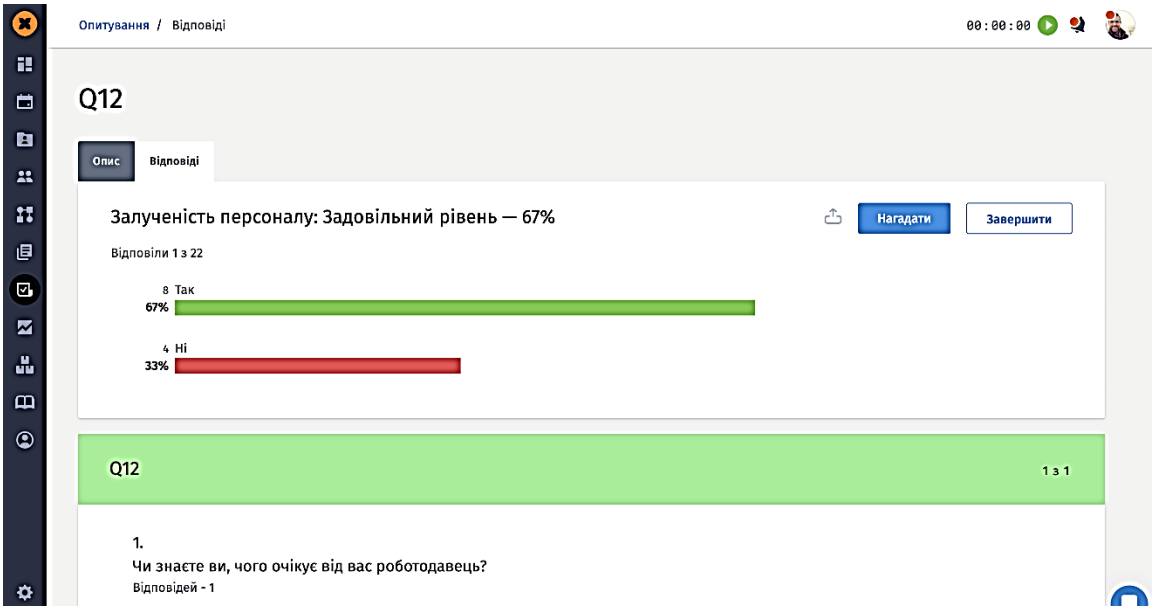

Рисунок 2.13 – Автоматизація залученості персоналу «Епіцентр Маркетплейс»

Джерело: HR-система Hurma «Епіцентр Маркетплейс»

Впровадження HR-системи Hurma стало ключовим фактором успіху «Епіцентр Маркетплейс» в оптимізації HR-процесів, підвищенні ефективності роботи з персоналом та досягненні кращих бізнес-результатів. Автоматизація рутинних завдань, вдосконалення рекрутингу, аналітика даних, покращення комунікації та зворотного зв'язку - все це робить «Епіцентр Маркетплейс» зразком для наслідування в сфері управління людськими ресурсами.

Для оцінки рівня системи мотивації персоналу використовувались:

1. Анкетування: була розроблена анонімна анкета, яка опитуватиме працівників про їх рівень задоволеності роботою, мотивацією, системою винагородження тощо. Анкета опитування наведена у додатку Б.

2. Інтерв'ю: проведено інтерв'ю з керівниками та працівниками для більш глибокого розуміння їх мотивації. Анкета опитування наведена у додатку В.

Аналіз діючої системи мотивації «Епіцентр Маркетплейс», дозволив отримати наступні результати (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Діюча системи мотивації «Епіцентр Маркетплейс»

Компонент	Опис
Мета	Забезпечення задоволеності та ефективності роботи співробітників
Завдання системи мотивації «Епіцентр Маркетплейс»	- залучення та утримання висококваліфікованих кадрів; - підвищення мотивації та зацікавленості працівників; - збільшення продуктивності праці.
Технології системи мотивації «Епіцентр Маркетплейс»	*Матеріальні стимули:* - додаткові виплати за високі результати роботи; - премії та бонуси; - соціальний пакет (медичне страхування, харчування, транспорт); - фінансова допомога. *Нематеріальні стимули:* - визнання та похвала за досягнення; - можливості для розвитку та навчання; - сприятливий мікроклімат у колективі; - участь у прийнятті рішень; - гнучкий графік роботи.
Критерії оцінки системи мотивації «Епіцентр Маркетплейс»	- зростання продуктивності праці; - зниження плинності кадрів; - підвищення рівня задоволеності працівників; - збільшення позитивних відгуків про роботодавця; - покращення іміджу компанії.
Суб'єкти системи мотивації «Епіцентр Маркетплейс»	Відділ управління персоналом «Епіцентр Маркетплейс»
Об'єкти системи мотивації «Епіцентр Маркетплейс»	Персонал «Епіцентр Маркетплейс»

Для оцінки рівня мотивації персоналу «Епіцентр Маркетплейс» було проведено анонімне опитування, в якому взяли участь 80% працівників компанії (80 із 100). Опитування складалося з 20 запитань (табл. 2.9), що охоплювали такі аспекти:

Загальна задоволеність роботою:

- задоволеність умовами праці (зарплата, графік роботи, умови праці, соціальний пакет);

- задоволеність можливістю кар'єрного зростання;

- задоволеність стосунками з колегами та керівництвом;

- задоволеність роботою загалом.

Рівень мотивації:

- наявність чітких цілей та завдань;
- можливість реалізувати свій потенціал;
- наявність стимулів до роботи (бонуси, премії, визнання) ;
- рівень зацікавленості в роботі.

Вплив системи мотивації:

- ефективність діючої системи мотивації;
- відповідність системи мотивації очікуванням працівників;
- вплив системи мотивації на продуктивність праці.

Таблиця 2.9 – Зведена таблиця результатів опитування працівників «Епіцентр Маркетплейс»

Запитання	Кількість відповідей	Відсоток
Задоволеність умовами праці	60	75%
Задоволеність можливістю кар'єрного зростання	48	60%
Задоволеність стосунками з колегами та керівництвом	44	55%
Задоволеність роботою загалом	49	62%
Наявність чітких цілей та завдань	56	70%
Можливість реалізувати свій потенціал	41	52%
Мотивація стимулами (бонуси, премії, визнання)	38	48%
Зацікавленість в роботі	46	58%
Ефективність діючої системи мотивації	40	50%
Відповідність системи мотивації очікуванням	33	42%
Вплив системи мотивації на продуктивність праці	36	45%

Джерело: складено автором

Загальна задоволеність роботою: більшість працівників (75%) висловили задоволеність умовами праці (зарплата, графік роботи, умови праці, соціальний пакет); 60% працівників задоволені можливістю кар'єрного зростання; 55% працівників задоволені стосунками з колегами та керівництвом; 62% працівників загалом задоволені роботою.

Рівень мотивації: 70% працівників мають чіткі цілі та завдання; 52% працівників вважають, що мають можливість реалізувати свій потенціал; 48%

працівників мотивовані до роботи стимулами (бонуси, премії, визнання); 58% працівників зацікавлені в роботі.

Вплив системи мотивації: 50% працівників вважають, що діюча система мотивації є ефективною; 42% працівників вважають, що система мотивації відповідає їхнім очікуванням; 45% працівників вважають, що система мотивації позитивно впливає на їхню продуктивність праці. Результати опитування (рис 2.14).

Рисунок 2.14 – Результати опитування працівників «Епіцентр Маркетплейс»

Джерело: побудовано автором

Рисунок 2.15 показує, які фактори, на думку респондентів, впливають на їхню мотивацію до роботи.

Згідно з діаграмою, найважливішими факторами мотивації для респондентів є:

Комфортні умови праці (70%).

Прихильність керівництва (63%).

Кар'єрне просування (52%).

Звання та винагороди (47%).

Навчання працівників (40%).

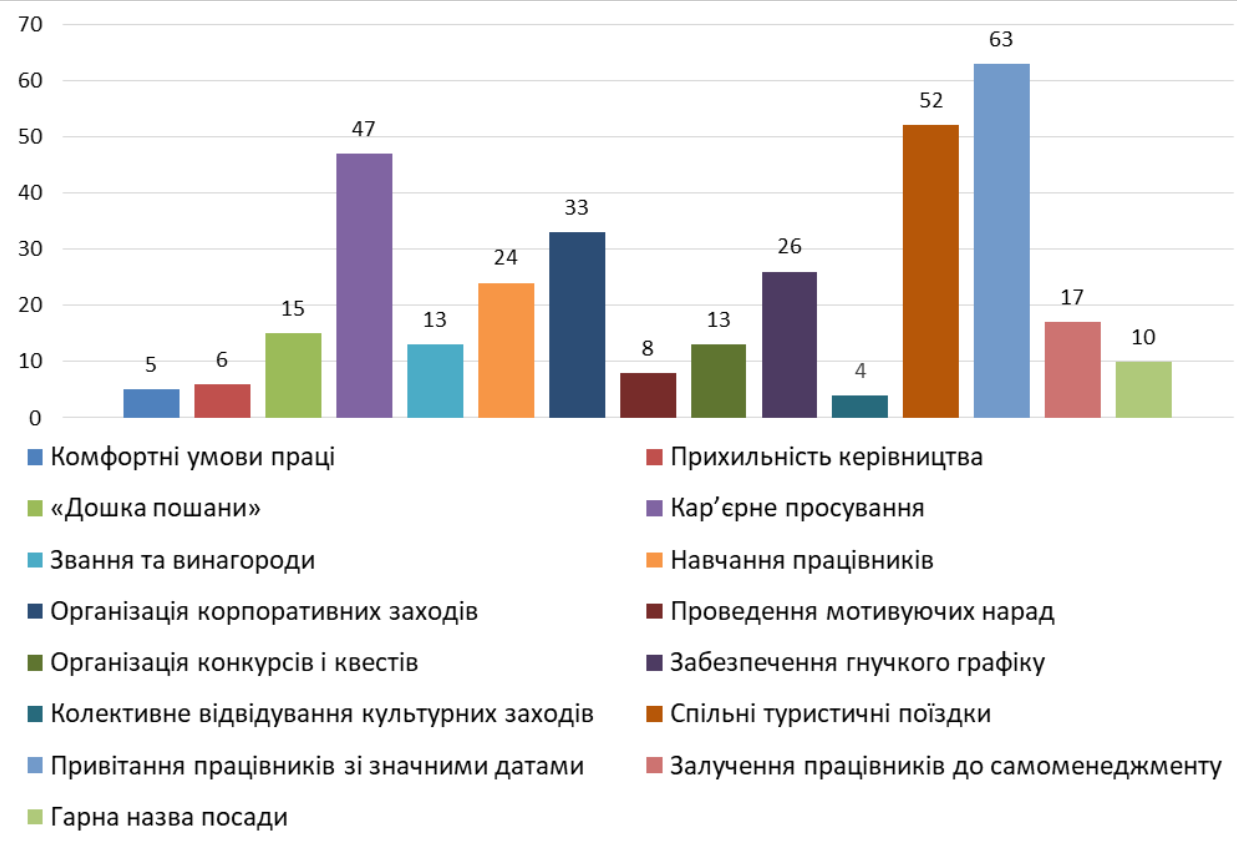

Рисунок 2.15 – Інструменти нематеріальної мотивації «Епіцентр Маркетплейс»

Джерело: побудовано автором

Ці фактори належать до двох груп факторів – гігієнічних та мотивуючих. Це говорить про те, що для того, щоб працівники були мотивовані, їм спочатку потрібно забезпечити базові умови праці.

Інші фактори, такі як організація корпоративних заходів, проведення мотивуючих нарад, організація конкурсів і квестів, колективне відвідування культурних заходів, спільні туристичні поїздки, вітання працівників зі значними датами та залучення працівників до самоменеджменту, також є важливими, але вони мають менший вплив на мотивацію.

Для більш глибокого розуміння мотивації персоналу «Епіцентр Маркетплейс» було проведено інтерв'ю з 10 керівниками та 20 працівниками. Інтерв'ю показали, що:

Керівники вважають, що система мотивації компанії є ефективною, але потребує вдосконалення; зацікавлені в розробці нових стимулів для мотивації працівників; визнають важливість нематеріальних стимулів.

Працівники: мотивовані до роботи можливістю кар'єрного зростання; вважають, що система винагородження не завжди справедлива та поскаржилися на високе навантаження під час війни і нестачу нематеріальних стимулів.

Керівники магазину та рядові працівники мають схожі думки щодо факторів, які мотивують персонал.

Система мотивації в «Епіцентр Маркетплейс» налагоджена на високому рівні, про що свідчать результати опитування та інтерв'ю з працівниками.

На основі аналізу результатів опитування та інтерв'ю було виявлено проблеми та недоліки у системі мотивації «Епіцентр Маркетплейс» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Зведена таблиця проблем та недоліків системи мотивації «Епіцентр Маркетплейс»

Проблема/недолік	Опис
Недостатня психологічна підтримка персоналу в умовах війни	Деякі працівники не мають чіткого розуміння того, що від них очікується.
Недостатнє використання нефінансових стимулів	Система мотивації зосереджена переважно на фінансових стимулах.
Несправедливість системи винагородження	Деякі працівники вважають, що система винагородження не завжди справедлива.
Відсутність гнучкості	Система мотивації не гнучка має місце велике навантаження на персонал

Джерело: розроблено автором

Основними проблемами в системі мотивації є нестача нематеріальних стимулів, непрозорість системи бонусів та високе навантаження. Працівники пропонують запровадити нематеріальні стимули, вдосконалити систему бонусів, знизити навантаження.

2.3. Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу

На основі виявлених проблем та недоліків було розроблено такі рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації «Епіцентр Маркетплейс» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Рекомендації з удосконалення системи мотивації «Епіцентр Маркетплейс»

Проблема/недолік	Напрямки удосконалення
Недостатня психологічна підтримка персоналу в умовах війни	1. Запропонувати співробітникам консультації психолога (особисто або онлайн. 2. Створити групи психологічної підтримки. 3. Провести тренінги з управління стресом. 4. Забезпечити доступ до ресурсів з психічного здоров'я (інформаційні матеріали, гарячі лінії).
Недостатнє використання нефінансових стимулів	1. Розширити спектр нефінансових стимулів. 2. Впровадити систему «Кафетерій бенефітів».
Несправедливість системи винагородження	1. Переглянути систему винагородження, щоб вона була більш справедливою та прозорою. 2. Ввести чіткі критерії оцінювання результатів роботи. 3. Забезпечити зв'язок між винагородою та результатами роботи. 4. Провести опитування співробітників щодо їх задоволеності системою винагородження.
Відсутність гнучкості	1. Зробити систему мотивації більш гнучкою, щоб вона могла враховувати індивідуальні потреби та вподобання співробітників. 2. Запропонувати співробітникам можливість вибрати бенефіти, які їм найбільше потрібні. 3. Забезпечити можливість змінювати бенефіти протягом року. 4. Провести регулярні опитування співробітників, щоб дізнатися, які бенефіти їм потрібні.

Джерело: розроблено автором

Війна та економічна криза суттєво впливають на психологічний стан працівників, що, в свою чергу, негативно впливає на їхню продуктивність. Зокрема, це такі фактори, як важкий емоційний стан (страх, тривога, невпевненість, відчуття безпорадності), високий рівень стресу (постійне напруження, психоемоційне виснаження), підвищена тривожність (занепокоєння щодо майбутнього, фінансові проблеми, соціальні негаразди). В таких умовах

працівникам важко зосередитися на роботі, бути продуктивними та відповідальними. Тому роботодавцям важливо вжити заходів для психологічної підтримки персоналу (рис. 2.16).

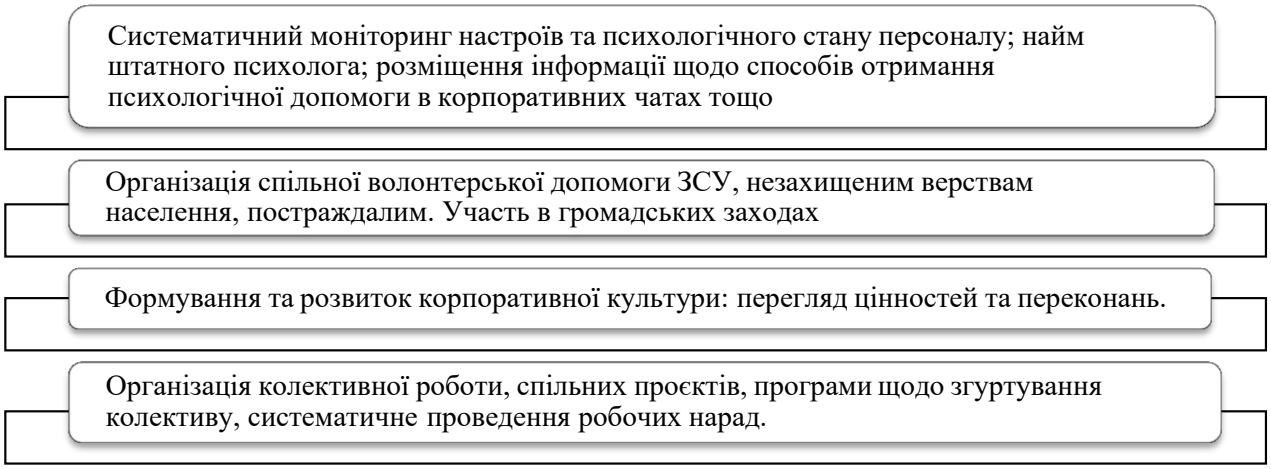

Рисунок 2.16 – Рекомендації щодо психологічної підтримки персоналу в умовах війни

Джерело: розроблено автором

Загальні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації в умовах воєнного стану наведено на рис. 2.17.

Роботодавці визнають різноманітні потреби та вподобання своєї робочої сили і відповідно адаптують свої пропозиції щодо пільг. Очікується, що у 2024 році компанії розроблятимуть більш адаптовані пакети пільг, які відповідатимуть індивідуальним потребам працівників. У цьому контексті, кафетерій бенефітів стає надзвичайно важливим інструментом.

Бенефіти (від англ. benefits) – це пільги, які надаються роботодавцями своїм працівникам. Ці пільги можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. Матеріальні бенефіти включають: заробітну плату; медичне страхування; стоматологічне страхування; страхування життя; пенсійне забезпечення; оплату відпусток; компенсацію за проїзд, харчування, житло. Нематеріальні бенефіти включають: гнучкий графік роботи; можливість роботи з дому; навчання та розвиток; корпоративні тренінги; відвідування спортивних

залів; безкоштовне харчування; корпоративні заходи; можливість брати участь у волонтерських проєктах. Бенефіти можуть бути як обов'язковими, так і добровільними. Обов'язкові бенефіти визначені законом, наприклад, оплата відпусток та лікарняних. Добровільні бенефіти надаються роботодавцями на свій розсуд [48].

Рисунок 2.17 – Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором

Кафетерій бенефітів – це система, що дозволяє працівникам самостійно обирати бенефіти з переліку, запропонованого роботодавцем [37]. Це можуть бути медичне страхування, додаткові дні відпустки, гнучкий графік роботи, компенсація витрат на навчання тощо. Такий підхід забезпечує високий рівень задоволеності працівників та сприяє їхній лояльності до організації. Замість того, щоб пропонувати стандартний пакет пільг, кафетерій бенефітів дає працівникам свободу вибору (комусь потрібні послуги няні, а комусь клінінгові послуги), що може значно підвищити рівень їхньої задоволеності та мотивації. Згідно з дослідженням PwC, 70% працівників вважають, що гнучкі пільги є важливими при виборі роботодавця, а за даними SHRM, кафетерій бенефітів може призвести до 10% зростання продуктивності праці [37].

Перевагами використання кафетерію бенефітів є:

- підвищення мотивації (працівники, які мають можливість обирати пільги, що їм дійсно потрібні, відчувають себе більш цінними та залученими до роботи);

- збільшення лояльності (кафетерій бенефітів може допомогти утримати цінних працівників, адже вони знають, що їхні потреби та вподобання враховуються);

- покращення іміджу роботодавця (пропозиція гнучких та персоналізованих пільг робить роботодавця більш привабливим для потенційних працівників);

- ефективне використання ресурсів (кошти, виділені на пільги, використовуються більш раціонально, адже працівники отримують те, що їм дійсно потрібно).

Впровадження кафетерію бенефітів в Україні має свої особливості, пов'язані з поточними викликами та обмеженими ресурсами. Для успішного впровадження кафетерію бенефітів необхідно враховувати специфіку воєнного часу та післявоєнного періоду. Проте, існують й можливості для успішної реалізації цієї системи в Україні:

- використання сучасних технологій, зокрема, онлайн-платформ та програмних рішень, які можуть допомогти в адмініструванні та управлінні кафетерієм бенефітів;

- співпраця з партнерами, за допомогою якої роботодавці можуть співпрацювати з компаніями, що пропонують різноманітні пільги та послуги, щоб розширити спектр доступних для працівників варіантів;

- аналіз потреб працівників на основі проведення регулярних опитувань та досліджень допоможе роботодавцям краще зрозуміти потреби своїх працівників та пропонувати їм найбільш актуальні бенефіти.

Надаючи персоналізовані пільги, роботодавці демонструють свою прихильність до добробуту працівників і балансу між роботою та особистим життям.

«Кафетерій бенефітів» може стати потужним інструментом для мотивації та залучення працівників в умовах відновлення України. Завдяки цій системі роботодавці можуть створити більш гнучкі та персоналізовані пакети пільг, які відповідатимуть потребам та очікуванням сучасних працівників. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню продуктивності, лояльності та загальної задоволеності працівників, що є ключовими факторами успішного відновлення країни.

«Кафетерій бенефітів» це нова програма, розроблена для надання «епіцентрівцям» персоналізованого та гнучкого підходу до отримання ними вигод. Її мета - забезпечити найкращий досвід для кожного співробітника. Бенефіти складатимуться з двох основних компонентів:

1. Основні вигоди (Core Benefits). Цей пакет автоматично надається всім членам команди з першого дня роботи. Він включає в себе базовий набір пільг, таких як: оплачувана відпустка, тощо.

2. Гнучка програма (Flexible Program). Цей компонент програми дає можливість «епіцентрівцям» обирати додаткові бонуси, які відповідають їхнім індивідуальним потребам та вподобанням.

Впровадження системи «Кафетерій бенефітів». Система «Кафетерій бенефітів» дозволить працівникам самостійно обирати бенефіти, які їм найбільше потрібні. Це збільшить задоволеність працівників системою мотивації та її ефективність (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Розширені приклади бенефітів для співробітників «Епіцентр Маркетплейс»

Категорія бенефітів	Опис	Приклади
Здоров'я та благополуччя	Надання співробітникам можливості піклуватися про своє фізичне та психічне здоров'я.	* Медичне страхування * Спорт
Робота та сім'я	Допомога співробітникам у поєднанні роботи та особистого життя.	* Гнучкий графік роботи * Можливість роботи з дому * Додаткові дні відпустки * Послуги няні для догляду за дітьми або хворими родичами
Навчання та розвиток	Надання співробітникам можливості навчатися та розвиватися.	* Навчальні курси та семінари * Тренінги * Визнання та похвала за досягнення * Участь у прийнятті рішень * Можливість реалізувати свій потенціал
Відпочинок та розваги	Допомога співробітникам у розслабленні та відпочинку.	* Корпоративні заходи * Квитки * Клубні картки на спорт, автопослуги, магазини
Підтримка у воєнний час	Допомога співробітникам, які постраждали від війни.	* Психологічна підтримка * Фінансова допомога в складних ситуаціях * Допомога з орендою будинків та квартир у інших містах * Офіс як тимчасовий дім * Можливість волонтерити (оплачуваємий день)

Впровадження вищезазначених рекомендацій очікується, що призведе до:

Підвищення рівня мотивації персоналу: працівники будуть більш мотивовані до роботи, якщо вони будуть знати, що від них очікується, якщо вони будуть отримувати справедливу винагороду за свою роботу, якщо у них буде

можливість кар'єрного зростання та якщо вони будуть отримувати регулярний зворотний зв'язок.

Підвищення продуктивності праці: мотивовані працівники, як правило, більш продуктивні, що призведе до кращих результатів для компанії.

Зниження плинності кадрів: мотивовані працівники з більшою ймовірністю залишаться в компанії, що призведе до зниження витрат на найм та навчання нових працівників.

Підвищення лояльності до компанії: мотивовані працівники з більшою ймовірністю будуть лояльними до компанії, що призведе до кращого іміджу компанії на ринку праці.

Система мотивації персоналу є важливим фактором, який впливає на рівень задоволеності працівників, їхню мотивацію, продуктивність праці та плинність кадрів. Аналіз стану системи мотивації «Епіцентр Маркетплейс» показав, що система потребує вдосконалення. Впровадження вищезазначених рекомендацій допоможе компанії покращити систему мотивації, що призведе до кращих результатів для бізнесу.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження було досягнуто поставленої мети – удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням специфіки трудових відносин в умовах воєнного стану. Це дозволило сформулювати низку важливих висновків:

1. В ході дослідження було вивчено різні теоретичні підходи до мотивації персоналу, зокрема класичні та сучасні теорії. Було визначено, що мотивація є важливим елементом управління персоналом, який значно впливає на продуктивність працівників та загальну ефективність організації. Було проаналізовано різноманітні методи та інструменти мотивації, які використовуються в сучасних організаціях. Виявлено, що найбільш ефективними є ті, що враховують індивідуальні потреби та цінності працівників, забезпечують можливість професійного розвитку та створюють сприятливі умови для праці.

2. Дослідження показало, що воєнний стан значно впливає на трудові відносини та мотивацію персоналу. Зміни в економічних умовах, підвищення рівня стресу та невизначеності призводять до зниження мотивації працівників, що вимагає від керівництва нових підходів до управління персоналом.

3. Було проведено детальний аналіз існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр К», включаючи характеристику кадрового складу та оцінку діяльності компанії. Компанія є лідером на українському ринку роздрібної торгівлі та демонструє динамічний розвиток. Виявлено сильні та слабкі сторони існуючої системи мотивації.

4. Оцінка HR-процесів показала, що ТОВ «Епіцентр К» має розвинену систему управління персоналом, проте є можливості для вдосконалення, особливо в умовах воєнного стану. «Епіцентр Маркетплейс», один з найбільших ритейлерів України, чітко розуміє цю важливість і активно використовує HR-

систему Hurma для оптимізації своїх HR-процесів та підвищення ефективності роботи з персоналом. Добре налагоджена автоматизація рутинних завдань:

Absence Management (облік щорічних відпусток, лікарняних, відряджень та інших видів відпусток), HR-фахівці «Епіцентр Маркетплейс» значно економлять час та ресурси. 100% співробітників використовують онлайн-функціонал для подання запитів, що спрощує процес та гарантує прозорість. Система мотивації в «Епіцентр Маркетплейс» налагоджена на високому рівні, про що свідчать результати опитування та інтерв'ю з працівниками.

5. На основі проведеного дослідження розроблено рекомендації для вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр К»: запровадити індивідуалізовані програми мотивації «Кафетерій бенефітів», що враховуватиме особисті потреби та цінності працівників, зокрема через системи гнучких бенефітів; створити можливості для постійного професійного розвитку та навчання співробітників, зокрема через внутрішні тренінги та участь у зовнішніх навчальних програмах; забезпечити психологічну підтримку працівників, організовуючи консультації з психологами та тренінги зі стресостійкості; підвищити рівень внутрішньої комунікації в компанії, забезпечивши відкритий та прозорий обмін інформацією між керівництвом та працівниками; розробити та впровадити спеціальні програми мотивації, що враховують специфіку умов воєнного стану, зокрема можливості дистанційної роботи, додаткові пільги та компенсації; регулярно проводити оцінку ефективності впроваджених мотиваційних програм та вносити корективи на основі отриманих результатів та відгуків працівників.

Застосування цих рекомендацій дозволить ТОВ «Епіцентр К» не лише підвищити рівень мотивації персоналу, але й забезпечити стабільність та ефективність роботи компанії в умовах воєнного стану, сприяючи її подальшому розвитку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: монографія / О. І. Амоша, В. 170 П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін. / НАН України. Ін-т економіки пром-ті. Донецьк, 2007.328 с.

2. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі XXI ст. *Регіональні перспективи*, 2002. № 3-4 (22-23). С. 5-8.

3. 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. URL: https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5 (дата звернення: 26.02.2024).

4. Всесвітній словник української мови. URL: https://uk.worldwidedictionary.org/ мотивація (дата звернення: 01.02.2024).

5. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Economy and Society. 2022. № 40. С. 3. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30 (дата звернення: 26.02.2024).

6. Горяча Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2021. № 1. С. 50– 55.

7. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2022. № 42. С. 3–4. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37 (дата звернення: 15.02.2024).

8. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС) : монографія / А. М. Колот, Г. Т. Куліков та ін. / за заг. ред. А. М. Колота і Г. Т. Кулікова. Київ : КНЕУ, 2018. 274 с.

9. Європейська бізнес Асоціація: Дослідження ринку праці України. URL: https://eba.com.ua/wpcontent/uploads/2022/05/Doslidzhennya_analiz-rynku-pratsi.pdf (дата звернення 20.10.23)

10. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 45. С. 3. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54 (дата звернення: 20.02.2024).

11. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 284 с.

12. Кобелєва Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 36/2023 69

суспільство : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134–136.

13. Когут О.О. (2020) Стресостійкість як елемент ефективної організаційної культури // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2020. Том 31 (70). № 4. С. 208-212

14. Кодекс законів про працю України за станом на 03.04.2024 // Верховна Рада УРСР. 1971. № 322- VIII:. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення 03.04.24).

15. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : НКЕУ, 2002. 337 с.

16. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69.

17. Крушельницька О. В., Мельничук Д. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

18. Назарова Г. В. Система компенсацій у стимулюванні діяльності менеджерів середньої та вищої ланки. *Економіка та суспільство.* 2023 р. № 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-23.

19. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60 – 66.

20. Орлов О. Г., Федюніна О. Р. Мотивація в управлінській діяльності. Actual priorities of modern science, education and practice, 2022. С. 368–370.

21. Офіційний сайт національної мережі «Епіцентр». URL: https://epicentrk.ua (дата звернення 21.04.2024).

22. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує. Київ: Лабораторія, 2023. – 232 с.

23. Про введення воєнного стану в Україні»: Указ Президента України. URL: https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397 (дата звернення 20. 03.04.24)

24. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2136-IX за станом на 19.07.2022 // Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20/ed20220719#Text (дата звернення 18.03.24)

25. Процик І. С. Мотивування керівників в системі управління підприємством : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Львів, 2007. 205 с.

26. Рейтинг найбільших ритейлерів в українському e-commerce – 15 кращих. URL: https://ua-retail.com/2024/03/rejting-najbilshix-ritejleriv-v-ukra%D1%97nskomu-e-commerce-15-krashhix/.

27. Сайт пошуку роботи Robota.ua. URL: https://robota.ua./.

28. Сайт пошуку роботи Work.ua. URL: https://www.work.ua/.

29. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : курс лекцій. Київ : МАУП, 2001. 168 с. 30. Том 4, сторінка 37, права колонка – Академічний

тлумачний словник української мови. Академічний тлумачний словник української мови. URL: http://sum.in.ua/p/4/37/2 (дата звернення: 10.02.2024).

30. Статистична звітність: ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/tenderer/32490244.

31. Словник української мови : [в 11 т.] / ред.: І. К. Білодід та ін. Київ : Наук. думка, 1973. Т. 4 : І - М. 840 с.

32. Тернова І. А., Артюх В. Р. Відновлення України: синергія глобальних трендів, інноваційного управління та персоналізованої мотивації. *Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення*: матеріали ІІ міжнародної науково-практичної конференції. (Запоріжжя, 23 – 24 травня 2024 р.). Запоріжжя : Національний університет «Запорізька політехніка», 2024. С. 315 – 322. URL: https://zp.edu.ua/conference-2024-1-3.

33. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 98–102.

34. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). С. 87–91.

35. Шість дієвих порад керівникам, як мотивувати команду під час війни. ВІКНА:веб-сайт. URL: https://vikna.tv/dlia-tebe/robota/shist-diyevyh-porad-kerivnykam-yak-motyvuvaty-komandu-pid-chas-vijny/ (дата звернення 18. 03.02.24)

36. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. Happy monday:веб-сайт. URL: https://happymonday.ua/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv (дата звернення 16. 04.24).

37. Bowen R. B. Practice the five R's to motivate workers. SHRM. URL: https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/story3_4.aspx (дата звернення: 26.02.2024).

38. Definition: intrinsische Motivation. Gabler Wirtschaftslexikon. URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/intrinsische-motivation.html (дата звернення: 08.02.2024).

39. Frederick W. T. The Principles of Scientific Management. New York and London : Harper & Brothers, 1911. 144 p.

40. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. Hurma: веб-сайт. URL: https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/ (дата звернення 06.04.24)

41. International Labour Organization: The impact of the Ukraine crisis on the world of work: Initial assessments. Аналітична записка МОП за станом на 11.05.2023. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/europe/rogeneva/documents/briefingnote/wcms_844295.pdf (дата звернення: 20.04.24)

42. Muqaddas Zafar, Adnan Sarwar, Alia Sheeraz. Impact of Compensation Practices on Employee Job Performance: An Empirical Study. ICMSEM 2020 : Proceedings of the Fourteenth International Conference on Management Science and Engineering Management. 2020. P. 315–324. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-49889-4_26.

43. ReliefWeb, Ukraine Humanitarian Crisis: Topics [Гуманітарна криза в Україні: теми.] OCHA: web-site URL: https://reliefweb.int/topics/ukraine-humanitarian-crisis (viewed on: 20.10.23).

44. Study on Employee Engagement Finds 70% of Workers Don't Need Monetary Rewards to Feel Motivated. CISION: web-site. URL: https://www.prnewswire.com/news-releases/study-on-employee-engagement-finds-70-ofworkers-dont-need-monetary-rewards-to-feel-motivated-211394831.html (дата звернення 10.02.24).

45. The Vienna Institute for International Economic Studies (wiiw), Russia's Invasion of Ukraine: Assessment of the Humanitarian, Economic and Financial Impact in the Short and Medium Term, Policy Notes and Reports No. 59, April 2022 Wiiw: web-site. URL: https://wiiw.ac.at/russia-s-invasion-of-ukraine-assessment-of-the-humanitarianeconomic-and-financial-impact-in-the-short-and-medium-term-p-6132.html (viewed on: 03.04.24).

46. UNHCR, Ukraine Refugee Situation, as at 24 April 2022 [УВКБ ООН, Ситуація з біженцями в Україні станом на 24 квітня 2022 р.] URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine (viewed on: 20.02.24).

47. UNITED NATIONS IN UKRAINE, Key messages, 6 April 2022. EU-citizens have also left the country, however so far there are no numbers available on how many. OCHA: web-site: URL: https://reports.unocha.org/en/country/ukraine/. doi: 10.5089/9798400223815.002 (viewed on: 04.14.24).

48. War-work balance. Як продовжувати роботу під час війни? Бізнес:веб-сайт. URL: https://biz.nv.ua/ukr/experts/pracyuvati-pid-chas-viyni-duzhe-vazhko-chim-dopomogti-sobi-ta-kolegam-poradipsihologa-50235461.html (дата звернення 16.03.24).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Трактування та систематизація визначення поняття «мотивація»

Трактування поняття «мотивація»	
Автори	Трактування поняття «мотивація»
Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова	Мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації
І. В. Мушкін	Мотивація – це функція керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства
Крушельницька О.В., Д. Л. Мельничук	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу
Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський	Мотивація – це процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації
А. М. Колот	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
J. Penc	Мотивація – це комплекс чинників психічної або фізіологічної природи, який запускає та організовує поведінку людини, направлену на досягнення певної мети
J. Szczupaczyński	Мотивація – це свідома та цілеспрямована дія за допомогою відповідних засобів на поведінку працівників шляхом створення можливостей і ситуацій, необхідних для реалізації їх власних цілей, а також для досягнення цілей організації
І. І. Тимошенко, А. С. Соснін	Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до здійснення визначених дій
О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник	Мотивування — вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до роботи (діяльності), спрямованої на осягнення особистих або організаційних цілей
H. Laufer	Мотивація – це сукупність мотивів, що керують поведінкою, думками чи діями людини на даний момент
M. Kirchgeorg	Мотивація – це стан людини, який спонукає її вибрати конкретну лінію поведінки для досягнення певного результату, формується на основі її потреб, і який підтримує поведінку цієї людини з точки зору спрямованості та інтенсивності
Ф. Ш. Урманов, А. А. Касімова	Мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей

Т. О. Кобелєва, П. Г. Перерва	Мотивація – це сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших співробітників до досягнення поставлених в організації цілей і особистих цілей
І. С. Процик	Мотивування – це факт існування обставин або чинників впливу на особу, які аргументовано спонукають її до виконання певних дій
І. В. Черниш, М. В. Козик	Мотивація – це стимули, які спонукають людину виконувати певну дію
Н. С. Носань, Р. В. Коршуков	Мотивація – це система управлінських впливів на мотиви співробітників, спрямована на максимізацію ефективності певної організації
Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук	Мотивування – це зовнішній прояв активності людини завдяки внутрішній спонукальній енергії
А. В. Герасименко	Мотивація праці є процесом стимулювання до різних видів діяльності, які необхідні для досягнення певних цілей організації
М. Ведерніков, Л. Волянська-Савчук М. Зелена	Мотивація є одним з найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу підприємства
О. В. Грідін, С. О. Заїка, О. В. Заїка	Мотивування являє собою надскладний Процес формування такого психологічного стану особистості, який визначає її поведінку в певних обставинах, формує відношення до процесів та явищ, активізує і спрямовує її на досягнення конкретної мети
Л. І. Заставнюк	Якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях
О. Л. Горяча, І. А. Сільченко, В. М. Таранов	Мотивація – це складний процес, який вимагає сприятливого середовища, достатнього професіоналізму управлінських кадрів та готовності самого персоналу ефективно використовувати і розвивати свій інтелектуально-трудовий потенціал
О. Г. Орлов, О. Р. Федюніна	Мотивація – це психофізіологічний процес який направлений на формування стійких аспектів поведінки людини у трудовому процесі на тривалий період часу

Додаток Б

Анкета опитування для оцінки рівня мотивації персоналу

Шановний/а [Ім'я працівника],

Ваша думка дуже важлива для нас! Ми проводимо опитування, щоб краще зрозуміти рівень мотивації персоналу та те, що можна зробити для його покращення.

Будь ласка, приділіть кілька хвилин, щоб відповісти на наступні запитання. Ваші відповіді будуть конфіденційними.

1. Загальна задоволеність роботою

1. Якою мірою ви задоволені умовами праці в «Епіцентр Маркетплейс» (зарплата, графік роботи, умови праці, соціальний пакет)?
   - Дуже задоволений/а
   - Задоволений/а
   - Нейтрально
   - Незадоволений/а
   - Дуже незадоволений/а
2. Якою мірою ви задоволені можливістю кар'єрного зростання в «Епіцентр Маркетплейс»?
   - Дуже задоволений/а
   - Задоволений/а
   - Нейтрально
   - Незадоволений/а
   - Дуже незадоволений/а
3. Якою мірою ви задоволені стосунками з колегами та керівництвом у «Епіцентр Маркетплейс»?
   - Дуже задоволений/а
   - Задоволений/а
   - Нейтрально
   - Незадоволений/а
   - Дуже незадоволений/а
4. Якою мірою ви загалом задоволені роботою в «Епіцентр Маркетплейс»?
   - Дуже задоволений/а
   - Задоволений/а
   - Нейтрально
   - Незадоволений/а
   - Дуже незадоволений/а

2. Рівень мотивації

5. Чи маєте ви чіткі цілі та завдання на роботі?
   - Так
   - Ні
   - Не впевнений/на
6. Чи вважаєте ви, що маєте можливість реалізувати свій потенціал в «Епіцентр Маркетплейс»?
   - Так
   - Ні
   - Не впевнений/на
7. Чи мотивують вас до роботи стимулі, які пропонуються в «Епіцентр Маркетплейс» (бонуси, премії, визнання)?
   - Так
   - Ні

- Частково

8. Якою мірою ви зацікавлені в роботі в «Епіцентр Маркетплейс»?
   - Дуже зацікавлений/а
   - Зацікавлений/а
   - Нейтрально
   - Мало зацікавлений/а
   - Не зацікавлений/а

3. Вплив системи мотивації

9. Чи вважаєте ви, що діюча система мотивації в «Епіцентр Маркетплейс» є ефективною?
   - Так
   - Ні
   - Не впевнений/на
10. Чи відповідає система мотивації «Епіцентр Маркетплейс» вашим очікуванням?
   - Так
   - Ні
   - Частково
11. Чи вважаєте ви, що система мотивації «Епіцентр Маркетплейс» позитивно впливає на вашу продуктивність праці?
   - Так
   - Ні
   - Не впевнений/на

4. Додаткові коментарі

12. Чи хотіли б ви щось додати до вищесказаного?

Дякуємо за Ваш час!

Ваші відповіді допоможуть нам покращити систему мотивації та створити більш сприятливі умови для роботи в «Епіцентр Маркетплейс».

З повагою, Відділ кадрів «Епіцентр Маркетплейс»

Інструкції:

- Будь ласка, заповніть цю анкету **щиро та об'єктивно**.
- **Немає правильних чи неправильних відповідей**. Ваша думка дуже важлива для нас.
- **Всі ваші відповіді будуть конфіденційними**.
- Ви можете пропустити будь-які запитання, на які не хочете відповідати.
- Ви можете надати додаткові коментарі в розділі «4. Додаткові коментарі».

Дякуємо за ваш час!

Ваші відповіді допоможуть нам покращити систему мотивації та створити більш сприятливі умови для роботи в «Епіцентр Маркетплейс».

З повагою, Відділ кадрів «Епіцентр Маркетплейс»

Додаток В

Питання для інтерв'ю з керівниками

1. Загальна інформація

Яка ваша посада та сфера відповідальності?

- Як довго ви працюєте в «Епіцентр Маркетплейс»?
- Який ваш досвід роботи в системі мотивації компанії?

2. Оцінка системи мотивації

- Як ви оцінюєте ефективність діючої системи мотивації в «Епіцентр Маркетплейс»?
- Які сильні та слабкі сторони ви бачите в цій системі?
- Чи вважаєте ви, що система мотивації відповідає цілям компанії?
- Які зміни ви б запропонували до системи мотивації?

3. Вплив системи мотивації на персонал

- Як система мотивації впливає на мотивацію та продуктивність працівників?
- Чи спостерігали ви будь-які позитивні або негативні наслідки від системи мотивації?
- Які типи стимулів, на вашу думку, найбільше мотивують працівників?
- Як система мотивації впливає на лояльність та утримання працівників?

4. Рекомендації щодо покращення

- Які рекомендації ви б дали щодо покращення системи мотивації?
- Які нові стимули або програми ви б запропонували?
- Як можна краще поінформувати працівників про систему мотивації?
- Як можна забезпечити більш прозоре та справедливе застосування системи мотивації?

5. Додаткові коментарі

Чи хотіли **б ви щось додати до вищесказаного?**

Питання для інтерв'ю з працівниками

1. Загальна інформація

Яка ваша посада?

Як довго ви працюєте в «Епіцентр Маркетплейс»?

Який ваш досвід роботи в системі мотивації компанії?

2. Оцінка системи мотивації

Як ви оцінюєте систему мотивації «Епіцентр Маркетплейс»?

Чи вважаєте ви, що система мотивації є справедливою та об'єктивною?

Чи відповідає система мотивації вашим очікуванням?

- Які зміни ви б хотіли бачити в системі мотивації?

3. Вплив системи мотивації на вас

- Як система мотивації впливає на вашу мотивацію та продуктивність праці?
- Які стимули або програми системи мотивації вас найбільше мотивують?
- Чи відчуваєте ви, що система мотивації допомагає вам досягати ваших цілей?
- Чи вважаєте ви, що система мотивації позитивно впливає на вашу задоволеність роботою?

4. Рекомендації щодо покращення

- Які рекомендації ви б дали щодо покращення системи мотивації?
- Які нові стимули або програми ви б хотіли бачити в системі мотивації?
- Як можна краще поінформувати працівників про систему мотивації?
- Як можна забезпечити більш прозоре та справедливе застосування системи мотивації?

5. Додаткові коментарі

- Чи хотіли б ви щось додати до вищесказаного?