

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА  
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Обґрунтування напрямків удосконалення системи заохочення  
персоналу у підприємницькій діяльності»**

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи П-61  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність»

Освітньо-професійної програми

«Підприємництво»

Олександра ГОЛОВКО



Керівник: д.е.н., проф. Олексій ВАСИЛЬЄВ



Рецензент: к.е.н.. доц. Ганна ЖОВТЯК

Харків – 2023

## МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
Кафедра управління та адміністрування  
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітньо - професійна програма «Підприємництво»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



підпис

Володимир РОДЧЕНКО

ім'я, прізвище

“30” червня 2023 року**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**Головко Олександра Вячеславівна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1.Тема роботи ОБґРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Керівник роботи: Олексій Васильєв, доктор економічних наук, професор кафедри управління та адміністрування

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “20” жовтня 2023 року № 4501-5/3025

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Сутність та методи заохочення персоналу у підприємницькій діяльності. Формування ефективної системи заохочення персоналу на підприємстві. Методичні підходи до оцінки заохочення персоналу у підприємницькій діяльності. Загальна характеристика та особливості діяльності Loblaw Companies Limited. Організаційна культура та корпоративні цінності компанії. Моніторинг системи заохочення компанії. Основні напрямки покращення

діяльності персоналу компанії. Система винагородження як спосіб удосконалення діяльності персоналу. Рекомендації щодо впровадження системи заохочення персоналу компанії.

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

#### 5. Дата видачі завдання «30» червня 2023 року

Студент



підпис

Олександра ГОЛОВКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Олексій ВАСИЛЬСВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	10
1.1. Сутність та методи заохочення персоналу у підприємницькій діяльності.....	10
1.2. Формування ефективної системи заохочення персоналу на підприємстві.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінки заохочення персоналу у підприємницькій діяльності.....	22
Висновки за розділом 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В LOBLAW COMPANIES LIMITED.....	34
2.1. Загальна характеристика та особливості діяльності компанії ...	34
2.2. Організаційна культура і корпоративні цінності Loblaw Companies Limited .....	38
2.3. Моніторинг системи заохочення та стимулювання персоналу компанії.....	45
Висновки за розділом 2.....	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ LOBLAW COMPANIES LIMITED .....	58
3.1. Основні напрямки покращення діяльності персоналу компанії.....	58
3.2. Система винагородження як спосіб удосконалення діяльності персоналу.....	63
3.3. Рекомендації щодо впровадження системи заохочення персоналу компанії .....	71
Висновки за розділом 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Успіх організації залежить головним чином від роботи персоналу, тому заохочення працівників є важливим аспектом управління у підприємницькій діяльності. Конкуренція на ринку праці робить актуальним удосконалення системи заохочення для привернення та утримання високопрофесійних працівників, тому підприємства постійно змагаються за найкращих співробітників, і система заохочення може стати ключовим інструментом для залучення та утримання талановитих фахівців. Враховуючи всі факти, ефективно налагоджена система заохочення сприяє підвищенню продуктивності персоналу, оскільки це стимулює їх до досягнення кращих результатів в роботі, а значить підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Система заохочення персоналу передбачає застосування матеріальних та нематеріальних важелів впливу на персонал, тому чималої актуальності набуває постійний моніторинг системи заохочення персоналу, що дозволяє оцінювати та розробляти конкретні напрями удосконалення системи заохочення персоналу, які будуть адаптовані до потреб і контексту підприємства.

Багато науковців присвятили свою роботу дослідженню заохочення персоналу в різних контекстах та галузях. Серед них провідними дослідниками були: А.Сміт, Ф.Гілбрет, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, Р. Деккерсон, В. Вронцький. До українських науковців, які присвятили свою увагу дослідженню проблеми заохочення працівників у підприємницькій діяльності, можна віднести Д. П. Богиню, В. М. Данюка, А. М. Колота, С. О. Цимбалюка, В. М. Петюха, О. А. Грішнкової та інших.

Це лише кілька прикладів відомих дослідників у галузі заохочення персоналу. Роботи цих науковців та їхні теорії допомагають керівникам та менеджерам краще розуміти, як стимулювати свій персонал та поліпшити

продуктивність на робочому місці, оскільки дана тема являється актуальною під час управління підприємством.

*Метою* даної кваліфікаційної роботи магістра являється розробка та обґрунтування напрямків удосконалення системи заохочення персоналу в підприємницькій діяльності на прикладі Loblaw Companies Limited.

Для досягнення поставленої мети, необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність та методи заохочення персоналу у підприємницькій діяльності;
- дослідити процес формування ефективної системи заохочення персоналу на підприємстві;
- розглянути методичні підходи до оцінки заохочення персоналу у підприємницькій діяльності;
- проаналізувати загальну характеристику та особливості діяльності компанії;
- проаналізувати організаційну культуру і корпоративні цінності Loblaw Companies Limited;
- провести моніторинг системи заохочення та стимулювання персоналу компанії;
- розробити основні напрямки покращення діяльності персоналу компанії;
- визначити систему винагородження як спосіб удосконалення діяльності персоналу;
- розробити рекомендації щодо впровадження системи заохочення персоналу компанії.

*Об'єктом* даного дослідження є система заохочення персоналу в підприємницькій діяльності.

*Предметом* дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи заохочення персоналу в підприємницькій діяльності.

*Методи дослідження.* Для досягнення мети і розв'язання завдань використовується такі методи наукового дослідження: абстрактно-логічний – для дослідження сутності поняття заохочення персоналу в підприємницькій діяльності; описовий метод – для дослідження системи заохочення персоналу в підприємницькій діяльності; аналізу та синтезу – для узагальнення основних теоретичних підходів до поняття заохочення персоналу; економіко-статистичний – для вивчення загальної характеристики та особливості діяльності Loblaw Companies Limited; метод анкетного опитування – для визначення рівня задоволення та заохочення персоналу досліджуваної компанії.

Теоретичну та інформаційну базу кваліфікаційної роботи складають наукові праці зарубіжних та вітчизняних дослідників, статті, підручники, посібники, монографії, фінансова та статистична звітність Loblaw Companies Limited.

*Практичне значення* результатів даної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що основні обґрунтовані напрямки покращення діяльності працівників та розроблені рекомендації щодо впровадження системи заохочення персоналу компанії можуть бути використані в процесі діяльності Loblaw Companies Limited.

*Структура та зміст кваліфікаційної роботи* відповідає встановленим нормам і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, що нараховує 64 найменування. Загальний обсяг роботи – 97 стор. комп'ютерного тексту. Робота містить 26 таблиць, 10 рисунків.

*Апробація дослідження.* Попередня апробація дослідження здійснена за допомогою публікації тез доповіді «Моніторинг системи заохочення та стимулювання персоналу на підприємстві» на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», яка відбулася 27-28 жовтня 2023 р.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Сутність та методи заохочення персоналу компанії

Заохочення персоналу - це психологічна сила, яка підштовхує працівників до успішної роботи над спільною метою компанії. Професіонали повинні бути заохочені з двох причин: по-перше, досягнення особистих цілей і по-друге, досягнення цілей компанії. Завдяки вдалій системі заохочення у персоналу компанії високо зростає мотивація та зацікавленість у своїй роботі та розвитку, і знижується відчуття відчуженості та бажання покинути свою роботу. [59]

Заохоченого співробітника компанії можна описати як того, у кого цілі збігаються з цілями організації і який спрямовує свої зусилля в цьому напрямку. Крім того, такі компанії є більш успішними через те, що їх персонал постійно шукає способи покращити свою роботу. Заохочення є найважливішим інструментом для зниження негативних показників звільнень серед працівників у компаніях; це є основою управління людськими ресурсами [45]. Відсутність належного заохочення може призвести до відсутності визначених цілей і проблем із задоволеністю, що стане наслідком високої плинності кваліфікованих кадрів, а також втрати ефективності управління.

Крім того, важливо підтримувати баланс між всіма мотивуючими елементами, оскільки тільки в такому випадку компанія матиме позитивний результат в управлінні компанією. Фінансові стимули, характеристики роботи, визнання, кар'єрний розвиток, винагородження, повага та баланс між роботою і особистим життям є важливими елементами заохочення, які впливають на комфортне перебування персоналу в компанії [38]. У зв'язку з цим компанії

повинні розробляти ефективні стратегії заохочення працівників у комплексному підході з метою збереження наявного персоналу і підвищення ефективності діяльності компанії. Ці підходи вимагають зусиль керівників на довгостроковій перспективі. Персонал з чіткими професійними цілями, необхідними здібностями і позитивною корпоративною культурою не зможе виконати свої обов'язки, якщо він недостатньо мотивований для досягнення своїх цілей. Заохочений колектив завжди знає ціль, яку потрібно досягти, і спрямовує свої зусилля в цьому напрямку. Питання заохочення персоналу нерідко зустрічається в напрацюваннях економістів та дослідників, тому далі розглянемо основні теорії мотивації працівників розроблені світовими класиками (табл.1.1)

Таблиця 1.1 – Основні теорії мотивації персоналу

Автор теорії	Основні положення	Обмеження
1	2	3
Ф.Тейлор, Г. Лоуренс, Г. Форд	Висока мотивація передбачає нормовану та організовану працю, сформовані єдині умови заохочення, відрядна оплата праці	Основа – матеріальна винагорода. Внутрішня мотивація не береться до уваги.
А. Маслоу (Теорія ієрархії потреб)	Класифікація потреб людини від нижчих до вищих: фізіологічні (їжа, повітря), потреба безпеки, самореалізації тощо. Відповідно до цього певні потреби домінують у свідомій поведінці осіб на різних етапах життя, починаючи з найосновніших. Як тільки перші чи негайні потреби виконуються, вони перестають домінувати і поступаються місцем наступним потребам в ієрархії.	Нечітке визначення критеріїв для зміни актуалізованих потреб; потреби не взаємозамінні, жодна потреба не може компенсувати іншу.
Ф. Герцберг (теорія мотивації Х і Y)	Розділення факторів, що впливають на поведінку робітника на дві групи: «мотиватори» - необхідність в самореалізації, визнанні тощо; «гігієнічні» - умови праці, стабільність компанії.	Дана теорія базується на опитуванні обмеженої кількості робітників та їх суб'єктивній думці.
МакГрегор (1985) (Теорія мотивації "X" і "Y")	Теорія «X» говорить, що людина за своєю природою лінива та егоцентрична, а теорія «Y» - вважає навпаки, що все, що потрібно людині для праці в організації це сприятлива атмосфера для роботи.	Невиправданий рівень задоволеності потреб

## Продовження таблиці

1	2	3
Д. Макклеланд (Трифакторна модель)	На поведінку людини впливають три фактори: досягнення, співучасть та панування. Дані потреби можуть мати різну ступінь прояву.	Відсутність аналізу взаємозв'язку і впливу потреб.
Л. Портер Е. Лоулер (Процесуальна теорія)	Теорія спирається на опис моделі на основі п'яти змінних: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволеності.	Немає чіткого пріоритету. Основна увага приділяється проблемі очікування, винагороди та справедливості.
Дж. Адамс (1963) (Теорія справедливості)	Розглядає співвідношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і порівнює з винагородами інших людей (при виконанні аналогічної роботи).	Відзначаються обмежені фактори, що впливають на заохочення, недостатня прогнозованість ситуації несправедливості.

*Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел [64]*

Дослідження, проведене у 2021 році, показало, що в Сполучених Штатах майже 50 % працівників активно шукають нові можливості зайнятості. Для зменшення високої оборотності персоналу ключовим є корпоративний розвиток досвіду співробітників на робочому місці. Заохочення до роботи є критичним елементом для створення приємного робочого середовища і підвищення організаційного успіху. Організація, яка працює над заохоченням свого персоналу, побачить багато переваг в цьому процесі [59]. Існує широкий ряд методів заохочення персоналу до праці, що продемонстровано в табл.1.2.

Таблиця 1.2 - Методи заохочення персоналу до праці.

Назва методу заохочення	Форма реалізації	Інструменти впливу
1	2	3
Матеріальні	Грошові виплати	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заробітна плата</li> <li>• Премії</li> <li>• Надбавки</li> </ul>
	Льоти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Медичне страхування</li> <li>• Безкоштовні обіди</li> <li>• безкоштовний проїзд</li> <li>• оплата комунальних послуг</li> </ul>

## Продовження таблиці

1	2	3
Нематеріальні	Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кар'єрне зростання</li> <li>• стажування</li> <li>• навчання</li> </ul>
	Моральні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корпоративна культура</li> <li>• атмосфера в компанії/колективі</li> <li>відсутність бар'єрів в спілкуванні</li> </ul>
	Творчі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заохочення нововведень та інновацій</li> <li>можливість виконувати різноманітні задачі</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел [12]*

Визнання працівників - це більше, ніж просто внутрішній мотиватор. Коли персонал відчуває себе цінним і визнаними за свій внесок на роботі, відбуваються фантастичні події, включаючи збільшення відданості і заохочення працівників до праці. Без сумніву, однією з найпотужніших стратегій для підвищення утримання працівників, розвитку внутрішніх стосунків у фірмі та за її межами є визнання. Кожен працівник хоче, щоб його старання були оцінені, оскільки це природне бажання і вимога визнання власних досягнень. Було підтверджено, що концепція визнання працівників є важливою складовою для створення комфортної атмосфери в будь-якій корпорації [39]. Тому обов'язком керівництва є постійний прояв вдячності своїм співробітникам. Ця вдячність повинна бути висловленою, інтелектуальною та мето-орієнтованою. Отже, компанії, які постійно висловлюють персоналу вдячність, можуть надихати співробітників, підвищувати заохочення до роботи і, відповідно, збільшувати залученість працівників і зменшувати плинність кадрів .

Винагорода та визнання - це зусилля, які прикладає керівництво організації для подяки персоналу компанії як відповідь за виконання поставленої роботи. Існують думки, що поділяють винагороди на два типи: явні і неявні винагороди. Явні винагороди включають гроші та бонуси, тоді як

неявні винагороди включають визнання (наприклад, найкращий співробітник) та похвали. Винагороди повинні надаватися на основі справедливого та безпристрасного розгляду [1]. Визнання працівника є типовим викликом для більшості організацій, оскільки визнання є однією з основних особистих потреб людини. Визнання в організації може бути визначено в конкретних політиках чи заходах, які стверджують, що організація бажає визнавати результати чи зусилля свого персоналу. Згідно з дослідженням, проведеним у В'єтнамі, Сполучених Штатах та Малайзії, надання визнання працівникам сприяє більшому заохоченню, ніж надання грошових переваг (зарплата, гроші чи інші подяки). Загалом, визнання має велике значення для здатності компанії утримувати своїх талановитих працівників [18].

Працівники на всіх рівнях кваліфікації повинні розуміти значення поваги під час робочого процесу. Повага на роботі є важливою складовою створення сприятливого середовища на робочому місці. Взаємна повага на робочому місці дає зрозуміти всім працівникам, що їх досягнення, таланти та риси цінуються. Оточення повагою сприяє утриманню працівників і здоровій робочій культурі, де персонал відчуває себе мотивованим, задоволеним, вірним, залученим і заохоченим до досягнення максимального потенціалу. Працівники, які не поважають інших, вважаються не професіоналами та ставлять під загрозу прибутковість та майбутнє компанії в цілому. Повага полегшує відчуття стресу і сприяє заохоченню працівників. Поважне середовище призводить до більшої продуктивності, розуміння та утримання працівників, а також допомагає відновити довіру та перейти від конфлікту до співпраці [41].

Низька заробітна плата та недостатня задоволеність роботою є ключовими факторами, які впливають на заохочення персоналу компанії. Незадоволеність роботою також характеризується відсутністю підтримки зі сторони керівництва, відсутністю поваги та відсутністю заохочення. Задоволення роботою може бути також визначено як приємний емоційний

стан, який виникає від оцінки своєї роботи як задовільної або сприяючої досягненню своїх професійних цінностей [46].

Фредерік Герцберг був піонером у сфері переосмислення роботи щодо заохочення і задоволення персоналу. У середині 1950-х років Герцберг разом із своїми колегами розпочав свої перші дослідження щодо змінних, які впливають на задоволення працівників. Їхнім початковим зусиллям було поглиблене оцінювання попередніх досліджень на цю тему. Відповідно до цього аналізу, Герцберг провів своє тепер відоме опитування серед 200 бухгалтерів і інженерів лакофарбової компанії, з якого він отримав інформацію для своєї теорії. Гіпотеза та супутні докази були вперше опубліковані в 1959 році, а потім розширені та доповнені в його наступній книзі. Згідно з результатами його дослідження, Герцберг відзначив для себе, які фактори під час роботи приносили задоволення працівникам та додавали бажання працювати, а що, навпаки, негативно впливало на них. Він виявив, що фактори, що сприяють робочому задоволенню, відрізняються від тих, що викликають робоче незадоволення. Відсутність характеристик, які призводять до робочого задоволення, не завжди вказує на робоче незадоволення; це вказує на те, що немає робочого задоволення. Навіть якщо внутрішні результати хороші, працівник може бути незадоволеним. Задоволеність працівника не завжди відповідає хорошим внутрішнім результатам. Такий же висновок вірний і для реакції на зовнішні фактори; погані відповіді не завжди вказують на незадоволення[2].

У результаті дослідження всі фактори було розділено на дві категорії – мотивуючі та гігієнічні. «Мотиватори» – це елементи, що включали такі змінні, як досягнення, винагорода та визнання, повага, успіх, відповідальність, прогрес та ріст. «Гігієнічні» змінні, натомість в основному викликали зовнішні, не пов'язані з роботою фактори, такі як корпоративні правила, зарплата, відносини з колегами та стиль керівництва. На підставі цих результатів Герцберг запропонував, що видалення джерел незадоволення (через гігієнічні аспекти) не призведе до стану задоволення. Замість цього це

приведе до стану нейтральності. Тільки застосування мотиваторів призведе до задоволення і заохочення .

Мотиваційні аспекти можуть призводити до задоволення при їх наявності, тоді як гігієнічні аспекти можуть викликати незадоволення при відсутності, але ці дві змінні не можна розглядати як протилежні одна одній. За визначенням Герцберга, заохочення на робочому місці відноситься до виконання дій, пов'язаних з роботою, з особистих мотивів.

Робоче задоволення відіграє важливу роль у підвищенні заохочення персоналу, що призводить до збільшення виробництва та збереження працівників в компанії. Фактори, які спричиняють робоче задоволення, не заохочують, але їх відсутність призводить до незадоволення роботою. Через участь у роботі, задоволеність працею впливає на майбутню продуктивність, а в свою чергу, вища продуктивність робить людей більш задоволеними, зобов'язаними та сприяє збереженню співробітників на робочому місці. Це послідовність подій, яка відповідає концепції зростаючого мислення. Персонал повинен мати позитивні налаштування, такі як задоволеність та заохочення, щоб досягти високого рівня продуктивності.

Існує концепція, за якою задоволеність роботою базується на рівновазі між внесками в роботу, такими як освіта, робочий час і зусилля, і виходами з роботи, такими як зарплата, можливість кар'єрного зростання, навчання, додаткові вигоди, уповноваження, посада, умови праці, відносини з колегами та внутрішні особливості роботи. За цією концепцією, задоволеність роботою зростає, якщо виходи з робочої ролі («приємності») зростають швидше, ніж внески в робочу роль («напруження») [63].

Організації мають значущий вплив на співробітників, які працюють на них, і деякі з цих впливів можуть бути помітні у тому, як працівники відчують своє місце в компанії [7]. Отже, задоволеність роботою є важливою проблемою як для роботодавців, так і для працівників. За результатами декількох досліджень, компанії отримують користь від задоволених працівників, оскільки вони більш схильні до отримання прибутку через

зниження текучості персоналу та заохочення до підвищення ефективності, якщо їхні працівники задоволені своєю роботою. З іншого боку, працівники повинні бути задоволеними своєю роботою, беручи до уваги кількість часу, яку вони повинні віддати їй протягом свого професійного життя.

Багато досліджень показали, що фактори роботи впливають на задоволеність працівників та їх заохочення. Різні аспекти робочого середовища також були вивчені і доведено, що вони впливають на задоволеність від роботи, включаючи комунікацію, участь в прийнятті рішень та стрес. Двостороння комунікація та участь працівників у додаткових проектах, пов'язаних з роботою, позитивно впливають на задоволеність від роботи, але стрес має негативний вплив, оскільки працівники, які отримують більше стресу, менше схильні відчувати задоволеність своєю роботою та більше схильні покидати її, що зменшує збереження працівників в компанії [13].

Заохочення до роботи включає різноманітні психологічні реакції на свою роботу. Ці реакції також включають когнітивні (оцінювальні), афективні (емоційні) та поведінкові компоненти. Дослідники описали заохочення до роботи як внутрішнє відчуття, настрої і особистісну ознаку працівника щодо організації та його роботи [40]. Задоволеність співробітника своїм місцем в компанії впливає на різні фактори, включаючи просування, автономію, стосунки з колегами, доходи, а також досвід, цінності і потреби, які впливають не лише на працівника, але й на роботодавця та зовнішнє середовище. Організація може намагатися найкраще задовольняти потреби або цінності свого персоналу. Проте деякі працівники можуть бути схильні до незадоволеності, або компанія може не враховувати конкретні фактори, які спонукають осіб до виконання роботи, і через це працівники не проявляють заохочення до довготривалого працевлаштування.

Основною ціллю працівників є отримання справедливої оплати, і роботодавці бажать, щоб їхні працівники були задоволені своєю оплатою [45]. Гроші є основною силою, що пускає в рух людську поведінку, оскільки

вони приносять задоволення працівникам, і ніяка інша винагорода або стратегія мотивації не може порівнятися з грошми за своєю переконливістю. Гроші є найбільш очевидним стимулом, і вони мають потенціал стимулювати і утримувати осіб на поліпшення продуктивності та залишатися в організації.

Фактично просування дозволяє співробітникам підніматися по корпоративній драбині або навіть вибирати інший професійний шлях [57]. Просування покращує соціальне життя співробітників, дозволяючи їм підніматися по кар'єрній драбині на основі стажу, отримувати вищу ставку оплати і це підвищує заохочення до роботи. Порівняно з іншими елементами, такими як визнання і досягнення, просування має більший вплив на заохочення персоналу до роботи. Це через те, що підвищення на наступний рівень зазвичай супроводжується змінами в оплаті, автономії та керівництві.

Багато вчених вважають, що заохочення персоналу нерозривно пов'язане з можливостями просування, і є чітка закономірність між можливостями просування та заохоченням персоналу, що, в свою чергу, підвищує ефективність праці. Співробітники, які не задоволені можливостями просування, мають сильне бажання покинути компанію. Це в основному через те, що люди створюють очікуваний графік для зростання і ступінь, до якого вони дотримуються його [60].

Робочі відносини включають в себе відносини з колегами, керівниками та підлеглими, вони можуть впливати на рішення співробітника про те, залишити чи залишитися в організації. Гарні стосунки з колегами підвищують задоволеність роботою, і, як результат, заохочення працівників зростає. Керівник, який сприяє приємному робочому середовищу та будує позитивні стосунки, допомагає заохоченню ключових співробітників. Здорове робоче середовище та теплі відносини виникають тоді, коли роботодавці є справедливими та не дискримінують, надають гнучкість в роботі та баланс між роботою та сімейним життям, а також надають зворотний зв'язок та допомагають у кар'єрному зростанні. За теорією Маслоу, робочі відносини відносяться до потреби в любові і приналежності. Потреби в любові та

належності: після того як були задоволені фізіологічні потреби, потреби в виживанні, благополуччі і безпеці, людина може бути стимульована задовольнити потреби, відображені на вищих рівнях піраміди. Третій рівень піраміди - це потреби, пов'язані з любов'ю та приналежністю. Ці потреби задовольняються через якість та відносини - відносини з родичами, друзями, колегами, вчителями та іншими людьми, з якими люди спілкуються та взаємодіють [42].

Підготовка персоналу - це систематичний розвиток знань, поглядів і навичок, необхідних для успішного та ефективного виконання певної діяльності. Це загальноприйняте поняття в усіх видів підприємств, що навчання співробітників є важливим для підготовки їх до вирішення актуальних завдань сучасності та досягнення запланованих цілей компанії за допомогою відповідних навичок, знань та освіти. Навчання та розвиток є важливими аспектами заохочення персоналу та зосередження в компанії на довгострокову перспективу [2]. Навчання та розвиток є одним з найважливіших методів заохочення персоналу, і воно особливо корисне для сучасних підприємств. В умовах сучасного глобального конкурентного середовища компанія може покращити продуктивність за допомогою різноманітних навчальних програм. Це можливо лише за умови значних інвестицій у покращення досвіду, знань, навичок та компетентності працівників у швидкозмінному та складному робочому середовищі.

Постійні програми навчання на робочому місці надають працівникам усвідомлення про те, що компанія цінує їхні зусилля щодо покращення своїх навичок, що підвищує зобов'язання і заохочення до роботи в поточній організації. Це інвестиція в розвиток навичок працівників, що має суттєвий вплив на заохочення персоналу.

Спрямованість на надання співробітникам більшого контролю та впливу на власну роботу та процеси призначені для покращення індивідуальної та організаційної ефективності, а також допомоги співробітникам досягати власних цілей, надаючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень,

виявляти та вирішувати проблеми і керувати власною роботою. Багато досліджень у галузі управління людськими ресурсами, проведених у Сполучених Штатах та інших розвинених країнах, показали, що програми емплауерменту надають співробітникам позитивне робоче середовище, міцне розуміння залучення та самостійні права у запуску та керуванні своїми діями, що призводить до підвищення задоволення працівників, що, в свою чергу, збільшує заохочення персоналу [40].

Останнім часом працівники все більше цінують компанії, які надають гідні робочі умови, вважаючи це важливим фактором загального задоволення та заохочення персоналу. Робочі умови є одним з найважливіших аспектів задоволення від роботи, що в свою чергу впливає на заохочення персоналу. Також говорять про наявність зони відпочинку та розваг, а також центру з охорони здоров'я та безпеки. Робочі умови включають в себе різноманітні характеристики, такі як культура компанії, стиль керівництва, робоче середовище, гнучкість у розкладі та робочий час. Робочі умови мають значний вплив на задоволеність роботою, оскільки важке робоче навантаження, як правило, пов'язане з низькою продуктивністю, недостатньою кількістю трудових кадрів та економією. Загалом працівники бажають працювати в середовищах, які надають їм більше фізичного комфорту та зручності [58]. Відсутність таких ідеальних робочих умов може значно впливати на збереження персоналу, оскільки це впливає на емоційний та фізичний стан працівника, серед інших факторів.

Крім того, на заохочення персоналу сильно впливає стабільність роботи. Це є правовим зобов'язанням, яке гарантує стабільність зайнятості. Впевненість співробітників зростає завдяки цій сталості. Щоб підтримувати безперебійну роботу та ефективність, компанії повинні включити стабільність роботи в свою політику [56]. Працівники будуть більш віддані організаціям, які надають високий рівень стабільності роботи. Працівники, які впевнені у своїй стабільності роботи, працюватимуть без стресу та сприятимуть загальній продуктивності компанії, використовуючи свої інтелектуальні здібності.



Рисунок 1.1 - Схема побудови системи заохочення персоналу

*Джерело: побудовано автором за інформацією з використаних джерел [8]*

Побудова системи заохочення персоналу є важливим процесом в компанії, і завдяки цьому роботодавець може підвищити корпоративну продуктивність, результативність та ефективність. Високо мотивовані працівники часто надають відмінне обслуговування клієнтів, що призводить до їх задоволеності та збільшення прибутку. Заохочений персонал також створює чудову корпоративну культуру. Компанія має налагоджену систему праці та взаємодію в команді, коли працівники надихають один одного стати більш заохоченими. Ефективно працююча команда також призводить до кращої продуктивності, що знову може призвести до збільшення прибутку. Коли персонал заохочений, а корпоративна культура створює сприятливе середовище, дуже ймовірно, що працівники даватимуть позитивні відгуки про компанію і, можливо, навіть рекомендуватимуть робоче місце іншим [59].

Заохочення є ключовим фактором, який впливає на результативність персоналу у різноманітних робочих колективах. Різниця між думкою про щось і втіленням цієї думки в життя - це мотивація. Завдання менеджерів полягає в розумінні індивідуальних потреб та цінності своїх працівників для ефективного їх заохочення. Люди можуть покращувати свої навички та результативність, стаючи більш мотивованими. Робота також може покращитися та стати менш напруженою, якщо в робочому середовищі внести для цього необхідні зміни [55].

Існує три рівні залученості персоналу (критерій, що показує на скільки працівник зацікавлений в трудовій діяльності) в компанії: залучені, не залучені і активно відчужені. Коли роботодавець розуміє всі ці рівні залученості, він може працювати над покращенням заохочення свого персоналу. Розуміння рівнів залученості також допомагає з'ясувати, з якими проблемами з

мотивацією стикаються працівники і як їх виправити. Високо мотивовані працівники - це працівники, які працюють наполегливо, самовіддано та зосереджено, виконуючи свої обов'язки найкращим чином, що призводить до більшої продуктивності для їхніх підприємств [59].

Різниця у віці між персоналом на робочому місці часто зображується як значущий виклик для організацій. Однак дослідження показали, що ідея різниці поколінь - це міф і різниця у віці не є значущим важелем відносин та поведінки учасників колективу, пов'язаних з роботою [54]. Люди - це унікальні особистості, і відмінність між особистісними якостями та характером може бути більш значущою, ніж відмінність між поглядами різних поколінь. Іншими словами, індивідуальні відмінності між особами мають більший важіль впливу, ніж відмінності між поколіннями. Середовище, в якому люди працюють, таке як культура організації, стиль керівництва та вимоги до роботи, мають більший вплив на відносини та поведінку, пов'язані з роботою, ніж вікові або відмінності поколінь. Покоління часто визначаються історичними подіями та культурними впливами, які формують життя людей. Проте люди в межах покоління мають різноманітний життєвий досвід, який впливає на їхні відносини та поведінку [58].

Підсумовуючи, можливо, існують деякі різниці в уявленнях та поведінці осіб різних поколінь, проте ці різниці є відносно невеликими і не мають значущого впливу на робочому місці в компанії. Більш важливо зосередитися на індивідуальних відмінностях і факторах навколишнього середовища, які мають більший вплив на результати роботи.

Здоров'я працівників є важливими фактором для продуктивності і прибутковості компанії. Однак оцінки свідчать про те, що понад 17 відсотків європейців страждають від легкої або важкої депресії, що може значно вплинути на їхню робочу продуктивність та заохочення до праці. Додатково 28 відсотків людей пережили стрес на роботі протягом свого професійного життя, що призвело до подальших проблем зі здоров'ям. Лише 30 відсотків європейських організацій мають політику і процедури щодо управління

стресом на роботі, незважаючи на те, що 79 відсотків менеджерів стверджують, що вони зазнають стресових труднощів на роботі. Кожна робота супроводжується власними стресовими факторами, і важливо вирішувати питання психічного здоров'я, особливо враховуючи, що третина нашого життя витрачається на роботі [55].

Існує багато способів управління стресом, включаючи фізичні вправи в помірних кількостях і використання різних інструментів управління часом на робочому місці. Зниження рівнів стресу може призвести до зменшення кількості відсутніх на роботі днів і підвищити продуктивність та загальне здоров'я. Хоча помірні рівні стресу є нормальними, надмірно високі рівні можуть спричинити помилки і проблеми. Правильно вирішуючи стрес, його можна перетворити в джерело заохочення та допомогти особам досягати своїх та бізнесових цілей [40].

Адаптація та координування на робочому місці є важливим етапом для нового співробітника, щоб ознайомитися з роботою, робочим середовищем та корпоративною культурою компанії. На новій роботі працівники часто відчують перевантаження великою кількістю інформації, що подається дуже швидко, і потребують більше директив та допомоги, ніж компанії оцінюють. Координування допомагає не лише новому співробітнику зрозуміти свої нові обов'язки на роботі, але й осмислити цінності та цілі компанії. Близько 28 % обороту персоналу відбувається протягом перших шести місяців роботи на новому місці, часто через недостатню координацію або нездатність співробітника адаптуватися до корпоративної культури [34]. Повна програма орієнтації, тривалістю від тижня до місяця, сприяє збереженню співробітників і підвищує їхню продуктивність, оскільки вони мають чітке розуміння своїх обов'язків. Першим кроком у процесі адаптації є екскурсія нового співробітника по робочому місцю та представлення йому способів роботи. Навіть у межах однієї галузі кожна компанія має свій унікальний спосіб виконання завдань, тому важливо інформувати нового співробітника про це. Корисним також є надання їм аркуша із інформацією щодо бонусів і пільг

компанії, лікарняних та медичної допомоги, оскільки ці речі часто забуваються.

Знайомство нового працівника зі всіма колегами є важливим для побудови взаємин. Під час свіжого старту в новому робочому середовищі працівники можуть відчувати, що не можуть запитати про щось або не хочуть заважати комусь. Тому корисно часто запитувати нових працівників, як вони себе почувають і як справи у них. Добре обдумана програма координації допомагає співробітнику адаптуватися до нового оточення і, як правило, користується вигодами для заохочення співробітника в довгостроковій перспективі. Успішна програма координації надає співробітникам можливість висловити свої думки про свої роботи і поставити питання. Ця інформація часто допомагає компанії вирішувати проблеми, з якими стикається персонал.

Заохочення персоналу великою мірою залежить від ефективної комунікації в компанії. Співробітники більш заохочені та залучені в організаціях, які надають пріоритет і підтримують відкриті канали комунікації. [40].

Співробітники можуть втрачати заохочення і бути не зацікавленими у роботі, якщо вони відчують себе виключеними зі значущих колективних обговорень або не інформуються про організаційні зміни. Відчуття відчуження може призвести до роздратування, плутанини та втрати довіри до керівництва. З іншого боку, персонал, який завжди добре проінформований та тримається в курсі всіх новин компанії, більше залучений до своєї роботи та віддано досягає поставлені цілі компанії. Багато компаній мають труднощі зі внутрішньою комунікацією, це ускладнює їм побудову довгострокових відносини зі своїми працівниками. Ці проблеми можуть включати недостатню прозорість, погані канали комунікації або недостатню увагу до заохочення персоналу. Якщо цих проблем не вирішити, вони можуть призвести до високої плинності персоналу та зниження продуктивності.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки заохочення персоналу компанії

Для забезпечення ефективної роботи компаній в сучасному світі важливо проводити системний аналіз використання ресурсів, включаючи вивчення та оцінку управління людськими ресурсами. Дослідження статей сучасних дослідників ґрунтується на визначенні більш прийняттого методу оцінки ефективності системи заохочення у керуванні персоналом компаній як ключового інструмента для оптимізації використання людських ресурсів. Існує низка недоліків, які призводять до труднощів у використанні існуючих методів оцінки мотивації. До цих недоліків відносяться відсутність критеріїв оцінки для більшості показників, складність точного обчислення та відсутність показників оцінки для різних підсистем управління (кадровий резерв, розвиток персоналу).

В управлінській теорії та практиці не існує єдиної методології оцінки ефективності системи заохочення персоналу компанії. Дуже часто оціночні заходи взагалі не проводяться на підприємствах, незважаючи на те що оцінка ефективності системи мотивації дозволяє своєчасно впроваджувати зміни в методи стимулювання персоналу та обґрунтовано та точно планувати бюджет компанії .

Для того, щоб управління системою заохочення персоналу було ефективним, необхідно проводити оцінку залучених інструментів та стимулів. Дана оцінка являється ключовим елементом кадрової політики менеджерів компанії, оскільки це допомагає визначити рівень зацікавленості та заохочення персоналу у досягненні цілей компанії. Процеси оцінки ефективності системи заохочення персоналу можуть різнитися в залежності від стадії залучення працівників до робочого процесу, тому зазвичай вони діляться на два етапи [1] :

- Первинна оцінка при наймі на роботу (дозволяє виявити інтерес працівника та його готовність до ефективної діяльності)

- Вторинна оцінка персоналу (встановлює зацікавленість у професійному зростанні співробітника та досягненні цілей та результатів організації)

Оскільки процес заохочення персоналу в компанії є важливою складовою системи управління персоналом, то лише якісно розробити систему заохочення недостатньо, важливо проводити систематичну оцінку її ефективності.

Існує декілька критеріїв, на яких базуються методи оцінки ефективності заохочення персоналу в компанії, що наведені в табл. 1.3 нижче.

Таблиця 1.3 – Критерії методів оцінки ефективності заохочення персоналу

Критерій	Пояснення
1	2
Об'єктивність	Винагородження співробітника відбувається на основі незалежної оцінки його праці
Прогнозованість	Співробітник може передбачити розмір свого винагородження
Відповідність	Винагородження співробітника відбувається відповідно його особистого вкладу, кваліфікації чи досвіду
Актуальність	Винагородження має бути значимим для співробітника
Своєчасність	Винагородження має проводитися оперативно, внаслідок досягнення результатів завдання

*Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел*

[11]

Завданнями оцінки ефективності існуючої системи заохочення є:

- отримання результатів ефективності праці персоналу компанії;
- аналіз задоволеності персоналу;
- аналіз управління існуючої системи заохочення персоналу.

Для вирішення наведених вище завдань застосовуються ключові методи оцінки ефективності системи заохочення та її управління:

- Загальний аналіз компанії: збір інформації про місію, стратегію та майбутні плани компанії, а також оцінку поточної продуктивності праці та плинності кадрів.

- Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: виявлення тенденцій на ринку праці, конкурентоздатності підприємства та змін в законодавстві.
- Аналіз системи управління: ознайомлення з організаційною структурою компанії та оцінку ефективності управлінських процесів.
- Аналіз документації компанії: надає повну та офіційну інформацію про існуючу систему заохочення.
- Соціологічне опитування та анкетування персоналу: дослідження ставлення персоналу до методів заохочення компанії та стилів управління в межах компанії.
- Спостереження: аналіз реакції персоналу на управлінські рішення та застосування заохочувальних методів [4].

Зокрема, для оцінки системи заохочення існують кілька підходів:

За результатами діяльності персоналу: порівняння поточних результатів роботи персоналу з плановими.

За поведінкою персоналу: аналіз старанності, добросовісності, відповідальності та цілеспрямованості дій працівників.

За непрямими показниками: визначення ступеня заохочення персоналу на основі особливостей сфери діяльності компаній та посади працівника [9].

Таблиця 1.4 - Показники ефективності системи заохочення

Показник	Формула для розрахунку
1	2
Продуктивність праці ( $P_p$ )	$P_p = \frac{\text{Виріток (Q)}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$
Коефіцієнт випередження ( $K_{\text{вип}}$ )	$K_{\text{вип}} = \frac{\text{Темп зростання продуктивності праці}}{\text{Темп зростання заробітної плати}}$
Доля заробітної плати в сукупних витратах (%зп)	$\%зп = \frac{\text{Фонд заробітної плати (Фзп)}}{\text{Собівартість продукції або сукупні витрати}}$
Зарплатомісткість ( $Z_m$ )	$Z_m = \frac{\text{Фонд заробітної плати (Фзп)}}{\text{Виручка від реалізованої продукції}}$

*Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел [16,20]*

Головним показником ефективності системи заохочення є показник продуктивності праці. Зростання цього показника є непрямим підтвердженням результативності елементів системи заохочення. Обсяг роботи (Q) оцінюється як у натуральних одиницях (штуки, тони, кілометри і т. д.), так і у вартісному вимірі (гривні, долари, євро і т. д.).

Показник випередження вказує на співвідношення темпів зростання продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати. Нормальне значення цього показника перевищує одиницю. У такому випадку можна припускати, що система стимулювання праці сприяє підвищенню економічної вигоди. Якщо показник менше одиниці, це означає, що зростання витрат на персонал перевищує зростання продуктивності праці, отже, інвестиції в систему заохочення персоналу не приносять очікуваного економічного ефекту. Однак значення показника менше одиниці може мати місце, якщо збільшення витрат на персонал - це інвестиції в працівників при оцінці поточної політики винагороди праці.

Перед визначенням частки заробітної плати в сукупності витрат на виробництво (загальних витратах) на персонал, проводиться визначення нормативу на основі даних про підприємство або галузь. Значення цього показника дозволяє відстежувати, чи перебуває частина витрат на персонал у припустимому діапазоні. У різних галузях економіки частка витрат на персонал коливається від 20% до 60% від загальних витрат підприємства [20].

Окрім економічної ефективності, оцінка системи заохочення передбачає відстеження рівня соціальної ефективності, показники якої наведені в табл. 1.5. Рівень соціальної ефективності характеризує ступінь використання можливостей працівників підприємства та їх задоволеність різними аспектами праці в компанії. Окрім цього оцінка рівня соціальної ефективності дозволяє визначити, наскільки працівники сприяють позитивному соціальному середовищу в організації та сприймаються як цінні члени команди.

Таблиця 1.5 – Оцінка рівня соціальної ефективності працівників

Група показників	Показники соціальної ефективності
1	2
Задоволеність умовами праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соціальна захищеність;</li> <li>• організаційно-трудова умова;</li> <li>• соціально-психологічний клімат в компанії;</li> <li>• зміст та значимість праці;</li> <li>• рівень кар'єрного розвитку;</li> <li>• задоволеність системою винагороди та визнання</li> </ul>
Відтік кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відтік кадрів у підрозділі;</li> <li>• Відтік кадрів певної бізнес-функції;</li> <li>• Відтік кадрів загалом по підприємству</li> </ul>
Трудові умови праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень дисципліни праці; рівень травматизму працівників;</li> <li>• рівень оснащення робочих місць; рівень механізації та автоматизації праці; напруженість та інтенсивність праці</li> </ul>
Соціально-психологічні умови праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень конфліктності у підрозділах;</li> <li>• участь лінійного персоналу у виробленні та прийнятті управлінських рішень; рівень залученості та зацікавленості; рівень лояльності персоналу</li> </ul>
Професійно-кваліфікаційна структура персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• загальноосвітній рівень персоналу; професійний рівень працівників; рівень кваліфікації працівників;</li> <li>• рівень загальної культури працівників;</li> <li>• частка персоналу, що пройшли підвищення кваліфікації</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел [41]*

Для оцінки кожного фактору системи заохочення персоналу застосовуються конкретні методи, що наведені в табл.1.6. Ці методи можна комбінувати для отримання комплексної картини ефективності системи заохочення в конкретній організації.

Таблиця 1.6 – Методи оцінки факторів заохочення персоналу

Фактори оцінки	Методи оцінки заохочення персоналу
1	2
Умови праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опитування,</li> <li>• анкетування,</li> <li>• психологічні тести</li> </ul>
Психологічний клімат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опитування,</li> <li>• анкетування,</li> <li>• психологічні тести,</li> <li>• проєктивні методики</li> </ul>
Фінансове задоволення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опитування,</li> <li>• технічний аналіз</li> </ul>
Творчий аспект	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опитування,</li> <li>• анкетування,</li> <li>• психологічні тести,</li> <li>• проєктивні методики</li> </ul>
Безпека та охорона праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опитування,</li> <li>• анкетування,</li> <li>• психологічні тести</li> </ul>
Відтік кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технічний аналіз</li> </ul>
Продуктивність праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технічний аналіз</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел [17]*

Характеристика основних методик оцінювання ефективності системи заохочення працівників наведена в табл. 1.7

Таблиця 1.7 – Методики оцінювання ефективності системи заохочення

Методика	Результат	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Тест «Мотиваційний Профіль особистості» Ш. Річі та П. Мартіна	Визначення мотиваційного профілю працівника, важливих факторів та їх задоволеність	Можливість визначення середніх значень для персоналу	Трудомісткість обробки результатів

## Продовження таблиці

1	2	3	4
Міннесотський багатопрофільний особистісний опитувальник (MMPI)	Визначення характеру робітників, основи їх мотивації, сильні та слабкі сторони, спосіб реагування на стрес, поточний стан, а також професійно важливі якості.	Дозволяє врахувати особливості співробітника та особливості його мотивації	Тривалість та трудомісткість проведення дослідження
Метод енеаграми	Наглядне представлення мотивації працівника відповідно до виділених факторів та визначення його типу.	Дозволяє визначити найбільш значущі фактори мотивації та розбити працівників на еніатипис	Неможливо точно віднести конкретного працівника до одного еніятипу

*Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел [38,40]*

Першочергово тест «Мотиваційний профіль особистості» Річі - Мартіна проводиться при працевлаштуванні кандидата на роботу, а потім, щоб зрозуміти куди розвивати робітника. Якщо помічається спад ефективності чи в роботі персоналу, то даний тест допоможе виявити причину, оскільки це дасть зрозуміти які потреби персоналу забезпечені найгірше. Коли відомий мотиваційний профіль працівника, то легше можна корективи в систему заохочення, впровадивши нові заходи для стимулювання або прибрати застарілі, які втратили свою актуальність, заходи.

Міннесотський багатопрофільний особистісний опитувальник дозволяє отримати багатосторонній профіль співробітника, тест виявляє риси та тип характеру, професійну придатність, здатність до адаптації, мотиваційний вектор, рівень самооцінки, стиль поведінки в колективі та кризових стресових ситуаціях, лідерські якості тощо [36].

Метод енеаграми допоможе встановити тип особистості робітника, що вказує який мотивуючий фактор спонукає його до дії (глибоке визнання за виконану роботу, подяка, винагородження, похвала за оригінальність ідей чи знання, захоплення оточуючих, товариське ставлення тощо) [57].

## Висновки за розділом 1

Система заохочення персоналу в підприємницькій діяльності є крайважливим елементом для забезпечення високої продуктивності, задоволеності працівників та успіху організації. Заснована на різних теоретичних підходах та принципах, вона спрямована на стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей, підвищення їхньої мотивації та відчуття задоволення від власної праці.

Основні теоретичні засади системи заохочення включають в себе теорії мотивації, які допомагають зрозуміти потреби та мотиви працівників, такі як теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія «Х» та «Y» та теорія справедливості. Ці теоретичні моделі використовуються для розробки системи стимулів, які максимально відповідають потребам персоналу. Заохочення може приймати різні форми, включаючи фінансові премії, можливості розвитку та професійного зростання, системи визнання та похвали, а також можливості для активної участі в прийнятті рішень на підприємстві.

Важливо враховувати індивідуальні потреби та мотивації працівників при використанні методів заохочення. Гнучкі підходи до створення стимулів, які відповідають різним особистим потребам, є ключовими для успішності цієї системи. Вирішальне значення має розуміння та використання різноманітних методів заохочення, що допомагає залучати, утримувати та стимулювати працівників до високих результатів, сприяючи при цьому успішності та розвитку підприємства.

Ефективна система заохочення також потребує постійного аналізу та оцінки, щоб вона відповідала змінам у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії. Це означає постійне вдосконалення системи, враховуючи фідбек від працівників та оцінку її ефективності. Таким чином, ефективна система заохочення персоналу на підприємстві має сприяти підвищенню продуктивності, задоволеності працівників та сприятливому

робочому середовищу, створюючи передумови для успішності та стійкості бізнесу.

Методичні підходи до оцінки заохочення персоналу у підприємницькій діяльності відіграють важливу роль у визначенні ефективності та рівня задоволення працівників в організації. Ці підходи надають можливість зрозуміти, наскільки ефективна та прийнятна для персоналу є система заохочення. Незважаючи на те, що не існує єдиних методичних підходів до оцінки заохочення персоналу, вони мають бути об'єктивними, прогнозованими, відповідними, актуальними та своєчасними. Визначення та застосування методичних підходів полягає у: оцінці результатів працівників та виконання поставлених завдань, опитуванні чи анкетуванні персоналу, аналізі задовільності існуючої системи заохочення.

Ці методичні підходи взаємодіють для створення об'єктивної оцінки системи заохочення, визначаючи її сильні та слабкі сторони. Це дозволяє компанії вчасно коригувати та вдосконалювати свої підходи до заохочення персоналу, створюючи більш ефективну та привабливу для працівників систему стимулів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В LOBLAW COMPANIES LIMITED

#### 2.1. Загальна характеристика та особливості діяльності компанії

Loblaw Companies Limited - це мережа супермаркетів, що є дочірньою компанією George Weston Limited. Згідно з офіційним веб-сайтом Loblaw Companies Ltd, їх місія полягає в тому, щоб «бути найкращими у сфері їжі, здоров'я та краси – допомагати канадцям жити добре». Головний офіс Loblaw знаходиться в Бремptonі, Онтаріо, на вулиці 1 President's Choice Circle, тільки в цьому офісі працює 3200 співробітників. Існують різні відомі дочірні компанії Loblaw Companies, зокрема Real Canadian Superstore, Fortinos, Frehsmart, No Frills, Shoppers Drug Mart, RCSS, PC Choice financial та Loblaws Extra Foods. По всій Канаді на даний момент розміщено понад 2400 магазинів Loblaw Companies Limited [48]. Асортимент товарної продукції варіюються: починаючи від їжі та напоїв, бакалійних товарів побутової техніки, товарів для дому, товарів для тварин, товарів для дітей та закінчуючи продуктами охорони здоров'я, товарами для краси та оздоровлення чи іншими предметами домашнього вжитку.

Для зручності клієнтів Loblaw Companies пропонує клієнтам бали PC Optimum, які адаптовані до пропозицій і акцій, доступних для продуктів. Цю програму лояльності було запроваджено шляхом злиття Shoppers Optimum Drug Mart і PC Plus Loblaws. Коли клієнти розміщують замовлення в будь-якому з дочірніх підприємств Loblaw Company, вони заробляють певну кількість балів, які можуть використати для наступної покупки. Деякі ексклюзивні пропозиції діють лише для учасників PC Optimum Points, що робить цю програму лояльності більш зручною для споживачів [48].

Супермаркети Loblaw Companies відомі своєю прихильністю до своїх клієнтів і наданням позитивних вражень від покупок. Компанія пропонує широкий вибір продуктів за низькими цінами та стала одним з основних місць для покупок у багатьох канадських містах, служачи провідними магазинами для щоденних потреб клієнтів.

Незважаючи на численні нагороди, протягом багатьох років Loblaw Companies зазнавав критики за свою систему організаційної поведінки, зокрема щодо ставлення до працівників і безпеки роботи. Незважаючи на початок впровадження таких ініціатив, як програми визнання та вдячності співробітників, відкриті канали комунікації та можливості для професійного розвитку, компанії ще належить вирішити основні проблеми.

Loblaw Companies має довгу історію обслуговування своїх клієнтів і надання позитивних покупок. Компанія віддана своїм клієнтам і прагне продовжувати свій успіх у наступні роки. Незважаючи на труднощі, Loblaw Companies залишається однією з найбільших мереж роздрібної торгівлі в Канаді, що готова до подальшого зростання та розширення.

Loblaw Companies має потенціал встановити новий стандарт у галузі роздрібної торгівлі та досягти довгострокового успіху. Можна припустити, що бачення компанії полягає в тому, щоб бути провідною мережею роздрібної торгівлі, яка забезпечує позитивні враження від покупок для своїх клієнтів.

Loblaw Companies може прагнути бути відповідальним корпоративним громадянином, віддавати користь громадам, які він обслуговує, і активно просувати стійкий розвиток і відповідальну бізнес-практику. Ці цілі узгоджуються з фокусом компанії на забезпеченні цінності для своїх клієнтів, створенні позитивного досвіду покупок і покращенні життя своїх співробітників. Поєднуючи своє бачення та місію з цими цілями, Loblaw Companies має потенціал для досягнення довгострокового успіху та утвердження себе як лідера в галузі роздрібної торгівлі.

Таблиця 2.1 - Характеристика внутрішнього середовища компанії

SWOT-аналіз Loblaw Companies	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сильна торгова марка</li> <li>• Один з найбільших дистриб'юторів продуктів харчування в Канаді</li> <li>• Товари компанії завжди актуальні, оскільки продукти харчування – це те без чого не може прожити жодна людина</li> <li>• Економія на масштабі та великі знання та досвід роботи на канадському ринку</li> <li>• Широке географічне покриття (усі провінції Канади)</li> <li>• Широкий асортимент свіжих і якісних овочів та фруктів, у порівнянні з іншими магазинами</li> <li>• Використання соціальних мереж (Facebook), для взаємодії з клієнтами, що допомагає швидко ознайомлюватися з новими пропозиціями в режимі реального часу.</li> <li>• Використання високоякісної продукції, що проходить ретельні перевірки на всіх етапах</li> <li>• Програма лояльності та постійна взаємодія з зареєстрованими клієнтами електронною поштою, а також емейл-розсилка знижок та актуальних пропозицій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Складність управління та контролю персоналу через складну корпоративну структуру</li> <li>• Органічна продукція, овочі та фрукти потребують особливих умов зберігання</li> <li>• Сервіс онлайн покупок та доставки не доступний для покупців</li> <li>• На вебсайті магазину неможливо залишати відгуки, через відсутність блогу магазину.</li> <li>• Відсутність налагодженої системи заохочення персоналу</li> <li>• Відсутність чіткого стратегічного плану управління в майбутньому</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення мережі магазинів</li> <li>• Компанія може змінити свій веб-сайт, щоб підвищити ймовірність того, що певні продукти відобразатимуться вище на сторінках результатів пошукових систем.</li> <li>• Створення спільних колаборацій з іншими брендами для залучення нових клієнтів</li> <li>• Реєстрація в інших соц. мережах для приваблення нових цільових аудиторій</li> <li>• Введення в роботу перевірених інноваційних технологій, удосконалення продукції</li> <li>• Розробка мобільного додатку та оновлення сайту, що дозволить створювати онлайн замовлення та доставку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока конкуренція на ринку харчових товарів</li> <li>• Ринок Канади приваблює іноземних інвесторів</li> <li>• Проблеми кібербезпеки через втрату даних</li> <li>• Конкуренти можуть мати більшу популярність через активну маркетингову стратегію в соц. мережах</li> <li>• Висока плинність кадрів</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел*

[33, 47, 50]

Loblaw Companies Limited базує свою діяльність на п'яти корпоративних принципах соціальної відповідальності [52]:

- Охорона навколишнього середовища.
- Достовірне джерело постачання товарів.
- Сприяння позитивним змінам у суспільстві.
- Відображення різноманітності нації.
- Створення гідних умов праці.

Дотримуючись цих п'яти принципів, Loblaw Companies суттєво зменшили кількість пластикових пакетів для покупців у своїх магазинах на понад п'ять мільярдів пакетів. Також вони замінили стандартне освітлення у своїх магазинах на нові світлодіодні технології, що дозволяє зменшити споживання енергії.

Щодо продуктів харчування, у Loblaw Companies є контроль за брендами, які вони постачають покупцям: продукти, що містять певну кількість натрію на порцію, не постачаються. Щодо продуктів President's Choice, вони перебувають у процесі мінімізації штучних ароматизаторів та барвників у своїй продукції. Щодо свіжої продукції, Loblaw Companies зберігає щонайменше 30% місцевої канадської продукції у своїх магазинах, щоб підтримувати місцевих фермерів і розповсюджувати їхню продукцію на полицях магазинів [49].

Менеджмент компанії дотримується принципу "все в одному місці" для покупців, що заощаджує час для клієнтів. Це приносить користь компанії, оскільки вона зберігає клієнтів, які купують не тільки продукти харчування, але інші нехарчові товари. Крім того, компанія ввела органічні продукти та продукти з низьким вмістом жиру, щоб задовольнити потреби споживачів. Для підтримки цього Loblaw Companies Limited постійно маркує свої товари.

Необхідно розглянути економічні показники ефективності діяльності для більш поглибленого аналізу компанії.

Таблиця 2.2 - Основні фінансово-економічні показники Loblaw Companies Limited за 2021-2022 рр.

Показник	2021	2022	Відхилення	Відхилення (%)
1	2	3	4	5
Дохід від реалізації, млн Ca\$	53 170	56 504	3 334	106,3
Кількість працівників, тис	215	221	6	102,8
Фонд заробітної плати, млн Ca\$	5 921	6 248	327	105,5
Середньорічне виробництво на одного працівника, тис Ca\$	247,3	255,7	8,4	103,4
Чистий прибуток, млн Ca\$	1 876	1 921	45	102,4

*Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел Loblaw Companies [49, 52]*

Таким чином, ми бачимо успішні показники компанії, у 2022 році чистий прибуток організації складає 3,4% від річного товарообігу, витрати на заробітну плату становлять 11% від доходів. Це говорить про те, що компанія має можливість розглянути збільшення фонду оплати праці у подальшому році, розроблення системи преміювання з метою впровадження системи матеріального заохочення співробітників для збільшення зацікавленості у продуктивності роботи, ефективності їх праці та скорочення плинності кадрів, що призведе до збільшення прибутку компанії.

Чистий прибуток – один із головних показників, за даними рисунку 2.1 він зріс за показані п'ять років у 2,5 рази і становить 1,9 млн Ca\$, що в свою чергу більше на 2,5% у порівнянні з минулим 2021 роком, це свідчить про позитивну тенденцію розвитку компанії.

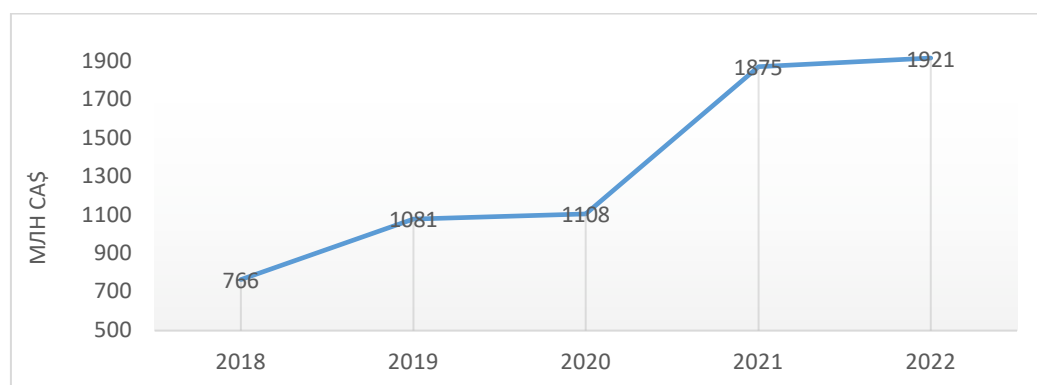


Рисунок 2.1 Динаміка чистого прибутку Loblaw Companies Ltd , млн Ca\$

Джерело: побудовано автором за інформацією з використаних джерел  
Loblaw Companies [48]

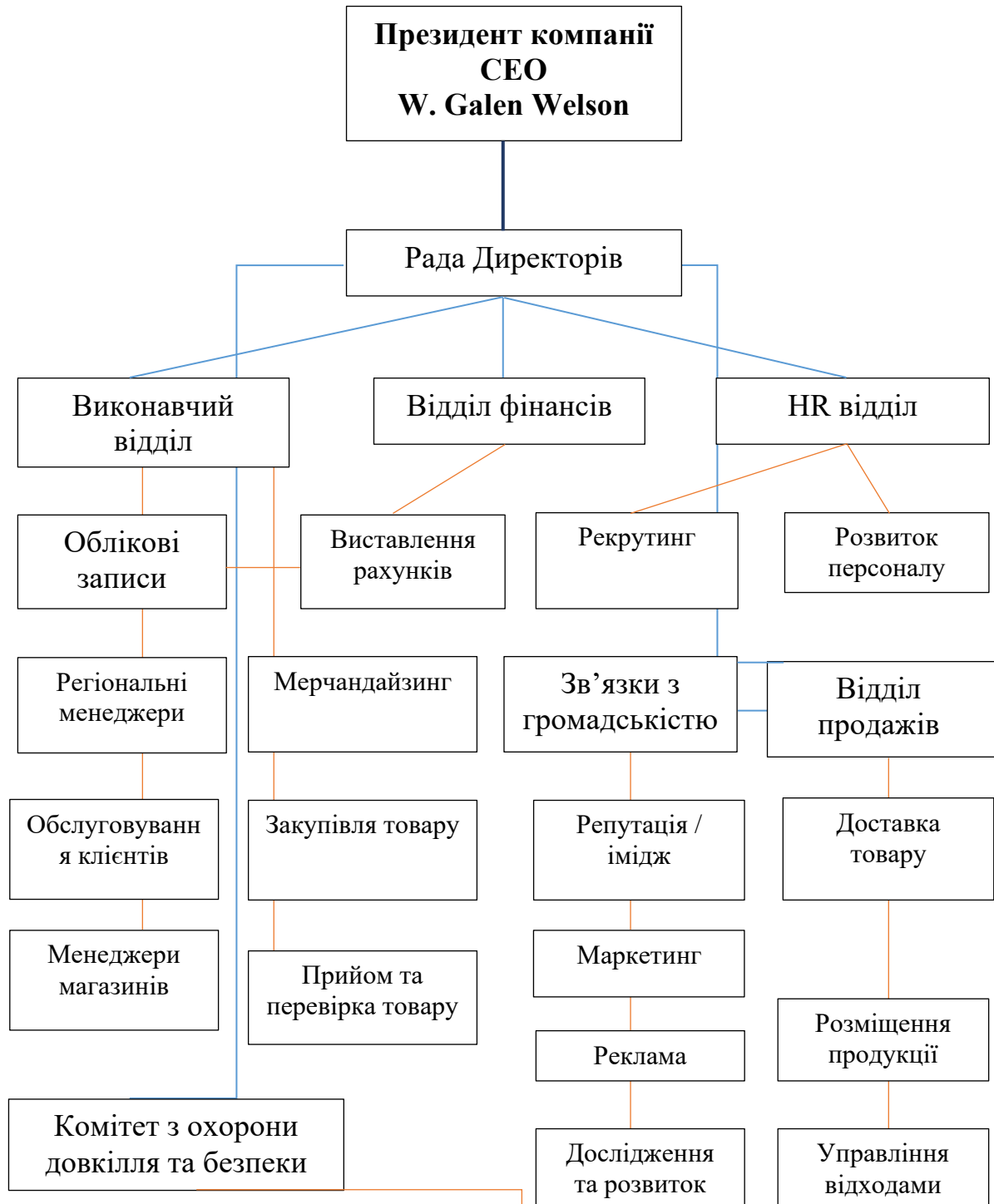


Рисунок 2.2 - Організаційна схема персоналу Loblaw Companies Limited

Джерело: побудовано автором за інформацією з використаних джерел  
Loblaw Companies [47, 51]

Loblaw Companies Limited складається з Ради директорів, яка делегувала обов'язки в різні відділи. Рада директорів Loblaw складається з дванадцяти членів, і їх завдання полягає в нагляді за діяльністю компанії. Рада директорів представляє інтереси всіх зацікавлених сторін Loblaw. Завдяки нагляду за управлінням компанією та її діяльністю Рада активно демонструє відданість Loblaw Companies принципам прозорості, підзвітності та здорового корпоративного управління. Поряд із зазначеним раніше, Рада директорів та керівники вищої ланки Loblaw Companies Limited дотримуються здорової практики корпоративного управління та вважають, що вони сприяють ефективному управлінню компанією та досягненню нею стратегічних і операційних цілей.

До компетенції Директора Loblaw Companies Limited належать усі питання керівництва поточною діяльністю компанії, крім питань, які віднесені до виняткової компетенції директорів департаменту. Директори відділів підпорядковуються CEO та контролюють діяльність відділів регіонального рівня. Регіональні відділи контролюють та супроводжують діяльність у галузі торгівлі та надають необхідну інформацію директорам для корекції роботи на місцях.

HR відділ - діяльність органу управління організації, спрямовану реалізацію кадрової політики. Прийом на роботу починається з діяльності HR відділу: розміщення оголошень, збирання заявок на вакантні місця, проведення первинних співбесід, направлення на стажування, допуск до самостійної роботи. HR відділ діє від імені роботодавця та за його дорученням проводить усі необхідні документальні процедури:

- ознайомлення працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовою інструкцією, документами з охорони праці та іншими локальними нормативними актами (цей факт фіксується розпискою працівника).
- прийом на роботу, що затверджений наказом (розпорядженням) роботодавця, виданим виходячи з укладеного трудового договору.

- на вимогу працівника йому видають належно засвідчену копію зазначеного наказу (розпорядження).

Наказ про прийом на роботу є уніфікованою формою первинної облікової документації з обліку праці та її оплати. Після офіційного оформлення співробітник зараховується на стажування, де проходить навчання стандартам та нормативам прийнятим у Loblaw Companies, паралельно новий співробітник стажується на магазині, де теоретичні знання знаходять практичне застосування.

До основних функцій директора магазину належать: організація роботи магазину; управління персоналом (адаптація, стажування та навчання персоналу, розрахунок мотивації, контроль якості роботи); контроль товарних залишків; замовлення товару через центральний офіс; дотримання стандартів викладення товару, санітарного стану магазину, стандартів обслуговування та консультації клієнтів; робота із контролюючими організаціями міста.

Товарознавець виконує основні функції у сфері комерційної роботи та організації торгівлі. У його функції входить вивчення попиту населення на товари, укладання договорів з постачальниками та контроль за їх виконанням, підготовка претензійного матеріалу, контроль за станом товарних запасів, перевірка якості товарів та дотримання умов їх зберігання.

Основний (торгово-оперативний) персонал - продавці, контролери, касири, тобто. працівники, зайняті обслуговуванням покупців у торговому залі.

До обов'язків продавців входить підготовка та прибирання робочого місця (отримання пакувального матеріалу, перевірка працездатності торговельного обладнання та інвентарю, поповнення робочих товарних запасів, прибирання тари, підтримання належного санітарного стану), підготовка товарів до продажу, обслуговування покупців, облік незадоволеного попиту тощо.

Контролер-касир готує робоче місце для виконання розрахункових операцій (перевіряє справність контрольно-касової машини, записує

показання лічильників, отримує розмінну монету тощо.), виконує розрахункові операції з покупцями, здійснює здачу виручки тощо.

Контролер перевіряє сортність, комплектність, розміри, експлуатаційні властивості та ціни товарів. Здійснює перемірювання оплачених товарів, заповнює паспорти на придбані товари, консультує покупців, упаковує та відпускає товари покупцям.

Допоміжний персонал забезпечує обслуговування основного персоналу, а також підтримує магазин у належному санітарно-гігієнічному стані. До цієї категорії входять робітники, молодший обслуговуючий персонал (прибиральниці), фасувальники, електрикони, техніки тощо.

## **2.2. Організаційна культура і корпоративні цінності Loblaw Companies Limited**

Організаційна культура є одним із інструментів заохочення персоналу до підвищення продуктивності компанії. Завдяки скоординованим зусиллям керівництва та управляючих в компанії створюється позитивне робоче середовище. В свою чергу заохочені залучені працівники сприяють ефективній організаційній культурі, що покращує продуктивність та ефективність праці в організації.

Успішна підприємницька діяльність з сильною організаційною культурою передбачає використання прозорості та відкритості комунікації для заохочення співробітників і підвищення ефективності та продуктивності організації. Прозоре спілкування в організації включає участь працівників і їх залученість в організаційні діяльності.

Оскільки у кожній організації є група людей з різними культурами та походженням, організаційна культура важлива для поєднання таких відмінностей членів організації як походження та особисту культуру в

загальноприйнятую організаційну культуру. Культурні характеристики містять задоволеність працівників і розширення можливостей у організації, які є ключовими для заохочення та утримання компетентних і гідних довіри працівників.

Loblaw Companies - один з провідних представників на ринку рітейлу в Канаді. Цей успіх частково пояснюється впливом організаційної культури компанії. Організаційна культура фірми встановлює специфічні цінності, звички та традиції серед свого персоналу. Організаційна культура Loblaw Companies дозволяє компанії задовольняти потреби споживачів завдяки чудовому обслуговуванню. Будучи провідною мережею у більшості провінцій Канади, Loblaw Companies використовує свою корпоративну культуру для оптимізації морального духу співробітників та задоволеності клієнтів. Очікується, що Loblaw Companies продовжить рости з тією ж організаційною культурою, яка допомогла компанії протистояти сильним конкурентам, таким як Walmart, Costco, Metro тощо. Ці та інші бренди створюють перешкоди для зростання бізнесу на насиченому ринку.

Організаційна культура Loblaw Companies проектує прагнення компанії надавати відмінний сервіс. Сила людських ресурсів будується на позитивному ставленні до клієнтів, яке забезпечує організаційна культура роздрібного торговця. Ця сильна сторона та інші ключові компетенції, зазначені у SWOT-аналізі Loblaw Companies дозволяють бізнесу процвітати, незважаючи на насичення роздрібного ринку Канади. Таким чином, культура роботи компанії та пов'язані з нею аспекти управління людськими ресурсами є факторами, які зміцнюють бізнес та роблять його більш конкурентоспроможним, особливо порівняно з іншими великими роздрібними торговцями та великими компаніями електронної комерції.

Організаційна культура Loblaw Companies є основним чинником успіху бізнесу, особливо з погляду морального духу, задоволеності та продуктивності співробітників. Нижче наведено основні характеристики організаційної культури Loblaw Companies [48]:

- Прагнення до досконалості
- Позитивний настрій
- Швидкий темп
- Якісне обслуговування
- Командна робота

Організаційна культура Loblaw Companies орієнтована на досконалість у роботі. Компанія вважає, що досить добре недостатньо. Ця характеристика організаційної культури дозволяє ритейлеру підштовхувати свій персонал до подальшого досягнення високоякісного обслуговування і задоволення клієнтів. Орієнтація на досконалість також викликає у працівників внутрішнє прагнення особистого та кар'єрного розвитку. Ця особливість корпоративної культури пов'язана з формулюванням місії та бачення Loblaw Companies, які фокусуються на цілях чудового обслуговування, якості та економії для покупців.

Крім того в організаційній культурі Loblaw Companies особлива увага приділяється ввічливості та дружелюбності. Компанія вважає, що така поведінка є важливою для залучення більшої кількості клієнтів до магазинів.

Ефективність також включено до організаційної культури Loblaw Companies. Завдяки високій енергії та швидкому темпу співробітники заохочені до підтримки оптимального рівня продуктивності. Ця характеристика організаційної культури Loblaw Companies також сприяє енергійному ажіотажу, що допомагає задовольняти клієнтів за рахунок швидкості та ефективності обслуговування. Ця особливість бізнес-культури підтримує цілі продуктивності управління операціями Loblaw Companies, які спрямовані на оптимальну ефективність якості обслуговування та рентабельність роздрібного бізнесу.

Фокусування на обслуговуванні — типова риса організаційної культури роздрібних фірм, як-от Loblaw Companies. Акцент на обслуговуванні допомагає співробітникам орієнтуватись на бізнес-мету надання ефективних

роздрібних послуг. Loblaw Companies також націлені на цей вектор, щоб спонукати персонал продуктивно і вигідно взаємодіяти з клієнтам.

Loblaw Companies максимізує продуктивність за допомогою синергії персоналу. Завдяки командній роботі та співпраці співробітники досягають гнучкості, що дозволяє роздрібній компанії враховувати відмінності клієнтів. Загальний розподіл відповідальності має такий вигляд:

СЕО: керує визначенням та розвитком бажаної культури, забезпечуючи її відповідність бізнес-цілям та потребам усіх зацікавлених сторін.

Вище-директори та команда вищого керівництва: визначає бажану культуру та розвиває її за допомогою дій керівництва, включаючи визначення цілей, стратегій та ключових результатів, що визначають пріоритетність побудови культури; та проектування організації, її операційних процесів для підтримки та просування цілей та основних цінностей компанії.

Відділ кадрів: реалізує стратегії та програми, які дозволяють організації виконувати свої обов'язки в галузі культури, наприклад, пропонуючи навчальні програми, які розвивають лідерські якості для побудови культури та залучення співробітників; та розробку посібників з культури, таких процесів, як управління продуктивністю, а також систем, таких як програми винагород та визнання, які сприяють розвитку бажаної культури.

Менеджери середньої ланки: забезпечують співробітникам досвід, який інтерпретує та зміцнює бажану культуру. Крім того, реалізація стратегій побудови культури, розвиток залучення співробітників до бажаної культури та виконання обов'язків співробітників зі створення духу корпоративної культури.

Лідери середніх рівнів ієрархії організації, такі як керівники відділів, менеджери магазинів та керівники програм, найбільше впливають на повсякденне життя співробітників, тому вони відіграють вирішальну роль у корпоративній культурі [51].

Менеджери середньої ланки можуть і мають грати вирішальну роль у формуванні бажаної культури шляхом забезпечення інструментів, середовища та нематеріальних аспектів повсякденного трудового життя співробітників.

Виробничий персонал: надає генеральному директору та вищому керівництву інформацію про визначення бажаної культури, а також програми та тактики побудови культури, додаючи інформацію про те, як бажана культура узгоджується з фактичною культурою чи відрізняється від неї, точки зору клієнтів, а також потреб та очікувань співробітників. Персонал має надавати відгуки про існуючі зусилля щодо створення культури та ідей для нових напрямків вдосконалення компанії.

Як канадський лідер харчової та фармацевтичної промисловості Loblaw Companies прагне представляти позитивні екологічні та соціальні зміни всередині країни та за кордоном. У 2021 році було проведено оцінку матеріальності, відповідно до стандартів Глобальної ініціативи звітності, для визначення того, які питання мають найбільший вплив на бізнес Loblaw Companies та важливість для зацікавлених сторін. Компанія залучила стороннього консультанта для опитування понад 600 внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, включаючи співробітників, постачальників, уряд, академічне середовище та інвесторів, вимірюючи важливість, актуальність, вплив та сприйняття вибраних питань екологічної, соціальної та управлінської відповідальності. Були враховані елементи, такі як знайомство з існуючими практиками сталого розвитку та розвиток питань сталого розвитку. Розпізнавши зростаючий інтерес, який мають інвестори до питань сталого розвитку, компанія також провела цілеспрямовані інтерв'ю з цією групою зацікавлених сторін для розуміння матеріальних тематик з погляду фінансового сектору [53].

Звіт ESG 2022 компанії Loblaw відображає прогрес компанії у виконанні багатьох пріоритетів, включаючи наступне [51]:

Loblaw Companies продовжує зменшувати свій вуглецевий слід – вони бажають досягнути нульових викидів вуглецю до 2040 року, з 2020 року

компанія зменшила викиди парникових газів на 8% порівняно з базовою точкою 2020 року і завершили 250 проектів зі зменшення викидів вуглецю минулого року. Деякі з цих проектів включали запуск першого електричного вантажного транспортного автомобіля важкої категорії, заміну традиційних джерел освітлення на світлодіодні та продовження конвертації систем охолодження для зменшення впливу на екологію.

Loblaw Companies знаходиться на шляху до зменшення пластикових відходів, створюючи всі пластикові упаковки торгових марок та в магазинах придатними для переробки або повторного використання до 2025 року. У минулому році компанія досягла 35% відповідності до Золотих правил дизайну для пластикових упаковок торгових марок та в магазинах. Компанія також ініціювала поетапне припинення використання пластикових пакетів для покупок і оголосили нову мету переходу до 100% пакування товарів Joe Fresh® до 2025 року на основі вторинних матеріалів для переробки.

Loblaw Companies планує відмовитись від викиду відходів їжі на смітник до 2030 року. Компанією досягнуто мети забезпечити, що 100% корпоративних, франчайзингових супермаркетів та дистрибуційних центрів були підключені та активно передавали продукцію місцевим агентствам з відновлення продуктів [49].

Loblaw Companies працює над тим, щоб стати найбільш різноманітним та інклюзивним роботодавцем в Канаді - компанія збільшила представництво жінок на виконавчих посадах до 39% і планує досягти 40% до 2024 року. Вони також досягли цілі на 2024 рік щодо того, щоб жінки складали 45% управлінських посад і 45% управління, а також досягли цілі на 2024 рік щодо того, щоб представники видимих меншин складали 28% на виконавчих посадах, що продемонстровано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Репрезентативні цілі Loblaw Companies на 2024 рік

Ціль	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4
Забезпечити присутність принаймні 40% жінок у Раді директорів у 2024 році	42 %	42 %	45 %
40% жінок на керівних посадах у 2024 році	34 %	38 %	39 %
43% жінок на посадах управління у 2024 році	43 %	44 %	45 %
25% представників видимих меншин у Раді директорів у 2024 році	17 %	17 %	18 %
25% представників видимих меншин на керівних посадах у 2024 році	21 %	24 %	28 %
30% представників видимих меншин на посадах управління у 2024 році	21 %	26 %	29 %

*Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел Loblaw Companies [52]*

З 2020 року представництво членів видимих меншин або груп, які визначаються за расовими ознаками, збільшилось на 7% на вищих посадах управління та на 8% на рівні керівництва.

Loblaw Companies займаються підтримкою місцевих спільнот та небайдужі до здоров'я та благополуччя дітей та жінок - у 2022 році компанія зібрала та пожертвувала понад 110 мільйонів доларів для підтримки досліджень, благодійних організацій та неприбуткових організацій по всій Канаді. Благодійна організація President's Choice Children's Charity нагодувала понад 840 000 дітей в рамках своєї місії боротьби з дитячим голодом в Канаді та має наміри до 2025 року щорічно годувати 1 мільйон дітей. Вони оголосили нове зобов'язання Feed More Families™, з обіцянкою до 2028 року пожертвувати 1 мільярд фунтів їжі благодійним організаціям. Через партнерство в Онтаріо та Манітобі, LOVE YOU by Shoppers Drug Mart™

(тепер Фонд Shoppers для жіночого здоров'я) надав 28 мільйонів гігієнічних засобів для менструації [49].

Loblaw обслуговує мільйони жителів Канади, підтримує тисячі менших підприємств і інвестує мільярди в канадську економіку. Проте в цьому контексті навколо відчуваються наслідки нерівності: люди продовжують дискримінацію на підставі раси, культури, гендерної ідентичності, сексуальної орієнтації або інвалідності. Компанія та всі 221 000 співробітників мають можливість відображати різноманіття своєї нації і надавати можливості тим, хто мав занадто мало.

Політика компанії намагається зробити Loblaw більш представницькою організацією на всіх рівнях управління та створює культуру співчуття та включеності, навчаючи весь персонал пріоритетам, таким як інклюзивність та союзництво. Loblaw Companies будує культуру, яка охоплює всіх людей, що живуть в Канаді. Таку, де всі колеги та співробітники можуть бути собою. Де дискримінація засуджується. Де ламаються бар'єри, щоб кожен міг процвітати. Такий прогрес у різноманітному представництві приніс Loblaw Companies місця серед ТОП-100 роботодавців для молоді за версією The Globe and Mail та кращих роботодавців з культурним різноманіттям.

Після встановлення нових цілей у 2020 році, представництво жінок на вищих посадах управління та керівництва зросло на 5% та 2% відповідно. Це частково пов'язано з роботою, яка проводиться для інтеграції стратегій різноманітності та інклюзії в програми найму та розвитку талантів, зокрема, навчання інклюзивному найму, а також покращеного доступу до програми менторства Жіночої мережі керівників [52].

Компанія здійснює кроки через програми набору та утримання, щоб збільшити кількість жінок у відділах науки, техніки, інженерії та математики в організації. У 2022 році жінки склали 43% Цифрового підрозділу Loblaw та 40% команд Технологій та Аналітики Loblaw. Увага до нових талантів дозволяє компанії будувати більш гендерно різноманітний кадровий резерв. У 2022 році 42% наших стажерів Loblaw були жінками.

Гендерна рівність у сплаті заробітної плати моніториться та контролюється у всій організації за рівнями та для аналогічних посад. Щорічно проводяться огляди, створюються плани дій, а кадрові фахівці отримують інструменти, необхідні для уникнення розривів у гендерній рівності під час виплати заробітної плати. Інструмент прийняття рішень з оплати дозволяє компанії робити об'єктивні, справедливі та рівні рішення щодо оплати праці. Прогрес моніториться через інформаційну панель з гендерною рівністю в оплаті праці за квартальний огляд. На кінець 2022 року різниця в оплаті праці між корпоративними колегами складала 5,73%, що покращилось з 7,86% у 2021 році.

В рамках постійних зусиль просування різноманітності та інклюзії, компанія запустила програму навчання щодо включення індігенних народів та співпрацювала з рекрутинговими командами для розробки стратегій та усунення перешкод, маючи на меті зменшення розриву та збільшення представництва колег індігенного походження у корпоративній робочій силі, яка наразі становить 1%. Для підтримки різноманітності колег та громад, у деяких головних офісах магазинів Loblaw Companies було створено кімнати Роздумів. Багато з магазинів роздрібної торгівлі також надали простір для тих, хто шукає тишу для медитації та молитви [53].

У 2022 році Loblaw Companies розширили зусилля щодо найму більшої кількості осіб з обмеженими можливостями через пілотний партнерський проект з організацією Ready Willing and Able в магазинах по всій Канаді. Кінець року показав, що 3% керівників та менше 1% робочої сили вільно визначили себе як особу з обмеженими можливостями. Для забезпечення доступності робочих місць, компанія переглянула етикет із особливостями поведінки з людьми з обмеженими можливостями.

Для поліпшення інклюзивного досвіду для клієнтів Loblaw Companies запустили два пілотні проекти для надання в магазині служби бронювання часу, щоб дозволити клієнтам з обмеженими можливостями передбачити

заздалегідь призначений час для отримання окремої допомоги від консультантів магазину під час покупок.

Такі цінності формують основу організаційної культури Loblaw Companies, сприяють розвитку та забезпеченню кращих умов для працівників компанії та співпраці в усьому спектрі їх діяльності.

### **2.3. Моніторинг системи заохочення та стимулювання персоналу у підприємницькій діяльності**

Моніторинг системи заохочення та стимулювання персоналу є важливою складовою ефективного управління персоналом у підприємницькій діяльності. Цей процес включає в себе постійне спостереження, оцінку та аналіз системи заохочення, яка використовується для підтримки та стимулювання персоналу. У табл. 2.4 представлені основні складові моніторингової системи, які можуть застосовуватись у підприємницькій діяльності.

Таблиця 2.4 – Складові моніторингової системи у підприємницькій діяльності

Складова моніторингу	Характеристика
1	2
Внутрішні оцінки та аудит	Проведення регулярних аналізів ефективності програм заохочення та стимулювання. Це включає оцінку різних форм заохочень, їхнього впливу на мотивацію та результативність працівників.
Відгуки працівників	Збір відгуків та думок працівників через опитування, інтерв'ю або фокус-групи. Це дозволяє зрозуміти, які види заохочень є найбільш привабливими для персоналу та що спонукає їх до результативної діяльності.
Аналіз показників продуктивності	Вивчення результатів та статистики для оцінки впливу системи заохочення на результативність та продуктивність працівників.

## Продовження таблиці

1	2
Порівняльний аналіз та бенчмаркінг	Порівняння системи заохочення з аналогічними підприємствами для визначення кращих практик та можливих покращень.
Коригування та вдосконалення системи	Основою на отриманих даних, вносити зміни та коригування у систему заохочення для підвищення її ефективності та забезпечення максимального мотиваційного впливу на персонал.

*Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел [46]*

Оскільки успіх компанії безпосередньо залежить від задоволення клієнтів, то обслуговування грає велику роль в діяльності Loblaw Company, тому особливу увагу потрібно звернути на продавців-консультантів, які становлять більше половини загальної чисельності співробітників. Моніторинг чинної системи заохочення та пропозиції щодо її вдосконалення буде проводитися для цієї посадової категорії.

Таблиця 2.5 - Система заохочення Loblaw Company

Елемент заохочення	Форма заохочення	Метод заохочення
1	2	3
Робоче місце	Матеріальна немонетарна	Організаційно-виробничий
Місце відпочинку	Матеріальна немонетарна	Організаційно-виробничий
Робочий одяг	Матеріальна немонетарна	Організаційно-виробничий
Виробнича ротація	Нематеріальна	Організаційно-виробничий
Дотримання норм трудового законодавства	Нематеріальна	Організаційно-виробничий
Культура спілкування в колективі	Нематеріальна	Соціально-психологічний
Навчання нового персоналу	Нематеріальна	Соціально-психологічний
Знижки для персоналу	Матеріальна немонетарна	економічний

*Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел [47]*

За даними таблиці можна зробити висновок, що в компанії залучена нематеріальна та матеріальна немонетарна мотивація. Пріоритетними напрямками в діючій системі мотивації є питання організації праці, зокрема: робочі місця персоналу обладнані сучасною технікою, процес продажу та обліку товарів повністю автоматизовано.

Для відпочинку співробітників виділена службова зона з місцем для переодягання, місцем для зберігання особистих речей та кухнею. Усі службові приміщення обладнані сучасною побутовою технікою, меблями, необхідними предметами інтер'єру та кліматичним обладнанням. Також є аптечка, яка своєчасно поповнюється медичними препаратами першої необхідності.

При прийомі на роботу співробітникам видається фірмовий одяг у вигляді футболки з логотипом компанії, який оновлюється щоквартально. Витрати на пошив одягу повністю бере на себе роботодавець. Крім того, співробітникам надаються канцелярські товари (ручки, олівці), кружки з емблемою компанії.

Виробничі ротації здійснюються в основному за географічним принципом. У співробітників є можливість переводу в будь-який з діючих магазинів, якщо там відкрита пропозиція прийому на роботу. Зазвичай співробітники обирають місце роботи, виходячи з принципу "близькість до дому". У разі зміни місця проживання співробітник може змінити місце роботи, продовжуючи працювати в компанії на тій же посаді.

Дотримання норм трудового законодавства: своєчасна виплата заробітної плати, охорона праці і здоров'я співробітників, дотримання режиму роботи і відпочинку - обов'язкові принципи роботи Loblaw Company [51].

Перераховані вище аспекти пов'язані з організацією трудового процесу на підприємстві, який відповідає високим стандартам. Крім того, на підприємстві розроблені інші елементи заохочення, що реалізуються через соціально-психологічні методи, такі як:

Уважне ставлення до співробітників організації, засноване на правилах ділової етики та довірі до персоналу з боку керівництва компанії.

Система навчання нових співробітників здійснюється за рахунок введення нового працівника в робочий процес менеджером з кадрів та прикріплення "новачка" до досвідченого співробітника. Під час спостереження новий працівник вивчає необхідні навички і встановлюється міжособистісне спілкування, яке допомагає вирішувати комунікативні бар'єри, що виникають між «новачком» і сформованим робочим колективом.

Перераховані вище соціально-психологічні методи спрямовані на згуртування колективу та формування доброзичливих відносин в Loblaw Company.

До того ж в компанії є методи заохочення спрямовані на зацікавленість співробітників у тривалому робочому стажі в Loblaw Company, а саме можливість придбання товарів зі знижкою. Після того, як співробітник працює в компанії три місяців, він отримує знижку на покупки в розмірі 15%.

Розглянемо показники, що характеризують діяльність персоналу в компанії.

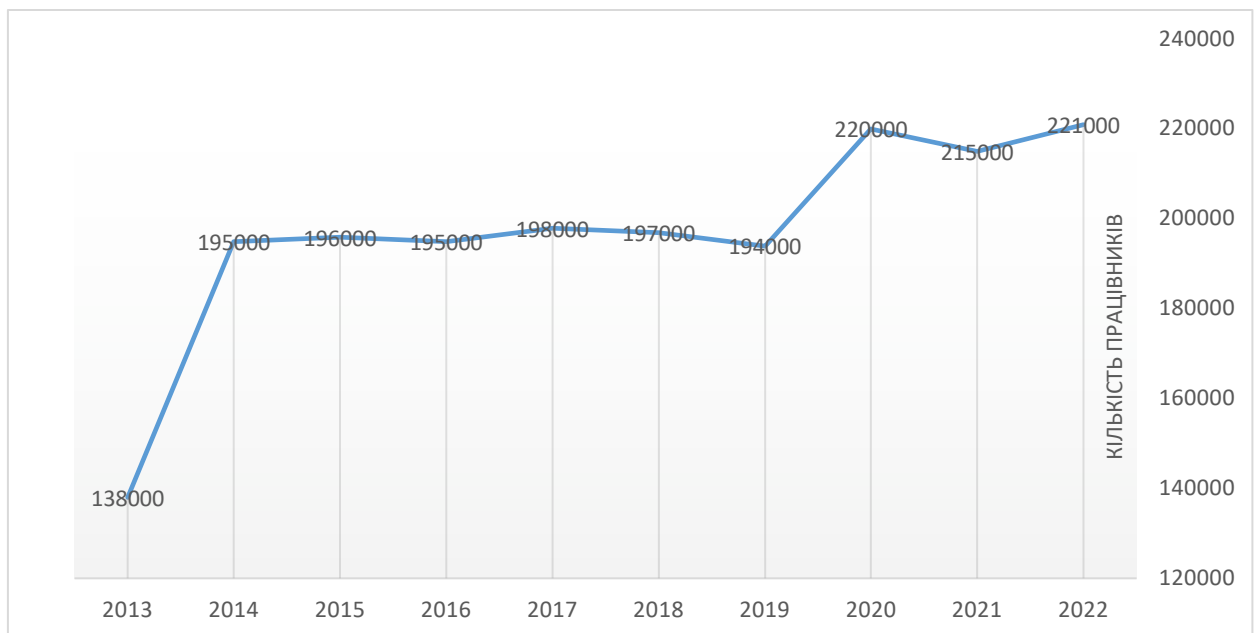


Рисунок 2.3 - Динаміка загальної кількості працівників Loblaw Companies 2013-2022 рр.

*Джерело: побудовано автором за інформацією з використаних джерел [48]*

Таблиця 2.6 – Чисельність працівників Loblaw Companies протягом 2013-2022 років

Рік	Чисельність працівників	Відхилення	Відхилення (%)
1	2	3	4
2013	138 000	-	-
2014	195 000	57 000	41,3
2015	196 000	1 000	0,5
2016	195 000	-1 000	-0,5
2017	198 000	3 000	1,5
2018	197 000	-1 000	-0,5
2019	194000	-3 000	-1,5
2020	220 000	26 000	13,4
2021	215 000	-5 000	-2,3
2022	221 000	6 000	2,8

*Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел [48]*

Чисельність співробітників повільно, але зростає. Найбільший приріст персоналу відбувається у 2014 році і становить понад 40 %.

Таблиця 2.7 – Забезпеченість та ефективність використання персоналу Loblaw Companies

Показник	2021	2022	Відхилення	Відхилення (%)
1	2	3	4	5
Дохід від реалізації, млн Ca\$	53 170	56 504	3 334	106,3
Валовий прибуток, млн Ca\$	16 734	17 976	1 242	107,4
Середньорічна чисельність працівників, тис	215	221	6	102,8
Прямі затрати праці, тис Ca\$	345,2	358,8	13,6	103,9
Відпрацьовано 1 працівником в середньому за рік, год.	1606	1625	19	101,2

## Продовження таблиці

1	2	3	4	5
Валовий прибуток на одного працівника за рік, тис Са\$	77,83	81,34	3,51	104,5
Валовий прибуток на одного працівника за год, Са\$	48.48	50,1	1,62	103,3
Фонд заробітної плати, млн Са\$	5 921	6 248	327	105,5

*Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел [48]*

Аналіз таблиці показав, що за аналізований період 2021-2022 рр. чисельність персоналу збільшилася на 3 %, а фонд оплати праці – на 5,5 %. Надходження від продажу продукції збільшились на 6,3 %. Усі показники демонструють позитивну динаміку. Визначимо коефіцієнти випередження темпів зростання обсягу надходжень від реалізації продукції за темпи зростання оплати праці:  $6,3 \div 5,5 \approx 1,15$ . Це означає, що темпи зростання заробітної плати відстають від темпів надходжень від продажу продукції, оскільки система матеріального заохочення персоналу в компанії не достатньо залучена .

Річна та погодинна продуктивність праці зросли майже на 5% та 4% відповідно. Це відбулося за рахунок того, що збільшення обсягів валової прибутку ( 7 %) випереджає темпи росту чисельності працівників (3%) , отже, трудові ресурси на підприємстві використовуються досить ефективно.

Таблиця 2.8 – Річна продуктивність праці персоналу Loblaw Companies

Рік	Річна продуктивність одного працівника (тис Са\$)	Абсолютний приріст	Темп зростання	Темп приросту	Абсолютне значення 1% приросту (тис Са\$)
1	2	3	4	5	6
2021	77,83	-	-	-	-
2022	81,34	3,51	104,5	4,5	0,78

*Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел [48]*

Продуктивність праці персоналу – один з основних показників діяльності працівників, з даних таблиці 2.8 бачимо зростання продуктивності майже на 5% у порівнянні з попереднім роком.

При аналізі питань заохочення в контексті забезпечення виконання роботи важливо враховувати, що основними метою є збільшення ефективності праці, підвищення продуктивності і якості виконаної роботи, а також надання стимулу за досягнуті результати.

Для створення дієвої системи заохочення персоналу доречно звернути увагу на практику аналогічних підприємств, що дозволить компанії виявити кращі підходи для успішної та ефективної підтримки стимулювання працівників, уникнути можливих помилок у своїй програмі заохочення, відповідати стандартам та вимогам, які є загальноприйнятими на ринку тощо.

Коротко розглянемо системи заохочення персоналу у таких великих роздрібних мережах, як Walmart, Costco, Sobeys та Loblaw Companies для порівняння загальних рис, що вирізняють дані компанії одна від іншої. Системи заохочення відрізняються за своєю структурою та пріоритетами у цих компаніях, хоча всі вони спрямовані на стимулювання та підтримку свого персоналу, що продемонстровано у табл. 2.9

Таблиця 2.9 – Порівняння системи заохочення персоналу провідних канадських роздрібних мереж

Назва компанії	Система заохочення
1	2
Walmart	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Здебільшого спирається на фінансові стимули, включаючи бонусні програми та можливості для збільшення заробітної плати на основі продуктивності та результатів.</li> <li>– надає працівникам можливості кар'єрного зростання, зміну позицій та розвиток у межах компанії.</li> <li>– активно інвестує у навчання та розвиток свого персоналу через навчальні програми, тренінги та освітні ініціативи, спрямовані на покращення навичок працівників.</li> <li>– пропонує програми охорони здоров'я, соціальні пакети та інші переваги, спрямовані на підтримку та благополуччя свого персоналу.</li> </ul>

## Продовження таблиці

1	2
Costco	<ul style="list-style-type: none"> <li>– славиться своїми високими заробітними платами, які перевищують середні умови оплати праці у сфері роздрібної торгівлі. Крім цього, працівники мають доступ до широкого спектру соціальних пакетів, включаючи медичне страхування та пенсійні плани.</li> <li>– активно прагне забезпечити довгострокові переваги для свого персоналу через пенсійні плани та інші програми, створюючи відчуття стабільності серед працівників.</li> <li>– акцентує на турботі про свого персоналу, створюючи умови для їхнього задоволення та розвитку. Вони прагнуть підтримувати здорове робоче середовище та стимулювати професійний розвиток свого персоналу.</li> </ul>
Sobeys	<ul style="list-style-type: none"> <li>– надає працівникам можливості росту в межах компанії через різні програми та ініціативи, спрямовані на кар'єрний розвиток.</li> <li>– Пропонує бонусні програми та програми лояльності в мережі для працівників</li> </ul>
Loblaw Companies	<ul style="list-style-type: none"> <li>– надає працівникам можливості росту та розвитку кар'єри в межах компанії.</li> <li>– пропонує діючу програму лояльності для персоналу компанії в усіх магазинах мережі</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел [35, 47, 60, 63]*

Дане порівняння систем заохочення з аналогічними підприємствами дозволяє Loblaw Companies зрозуміти та застосувати кращі практики, підвищуючи свою конкурентоспроможність та забезпечуючи максимальне заохочення свого персоналу.

## Висновки за розділом 2

Loblaw Companies Limited – це одна з найбільших канадських компаній у галузі роздрібної торгівлі, що зосереджується на дистрибуції продуктів харчування та товарів повсякденного попиту. Їх місія полягає в прагненні бути найкращими у сферах їжі, краси та здоров'я та робити життя канадців кращим. Для своїх клієнтів Loblaw Companies пропонує програму лояльності PC Optimum, що допомагає накопичувати бали та отримувати знижки на наступні покупки.

Діяльність Loblaw Companies базується на принципах охорони навколишнього середовища, достовірного джерела постачання товарів, сприяння позитивним змінам у суспільстві, відображення різноманітності нації та створення гідних умов праці.

Керівництво Loblaw Companies зосереджено в руках президента компанії, який делегує свої обов'язки Раді директорів, а ті, в свою чергу, контролюють діяльність шести відділів компанії – виконавчого відділу, відділу фінансів, HR-відділу, відділу зв'язків з громадськістю, відділу продаж та комітету з охорони довкілля і безпеки. Кількісний склад персоналу компанії станом на 2022 рік налічує понад 220 тисяч працівників, що є найбільшим показником для компанії за останні 10 років.

Дослідження основних фінансово-економічних показників компанії показує стабільне, але незначне зростання ключових складових результатів діяльності компанії, в тому числі чистого прибутку, що становить майже 2 млн і у порівнянні з минулим роком збільшився на 2,5%.

Однією з основних цінностей Loblaw Companies є підтримка потреб та очікувань своїх клієнтів. Компанія прагне забезпечити якісне обслуговування та надати широкий асортимент товарів для задоволення потреб різних клієнтів. Крім того, Loblaw Companies ставить перед собою завдання постійно вдосконалювати свої процеси та впроваджувати нові технології для

поліпшення обслуговування та забезпечення якості продукції. Компанія активно працює над зменшенням впливу на довкілля та підтримує соціальні програми, включаючи програми щодо зменшення відходів та підтримки канадських спільнот.

Loblaw Companies особливо акцентує свою увагу на швидкому та якісному обслуговуванні клієнтів та досконалості роботи на всіх виробничих етапах. Це є передумовою розвитку системи заохочення та стимулювання персоналу, а саме продавців-консультантів та касирів, які безпосередньо постійно взаємодіють з клієнтами магазину та обслуговують їх.

Моніторинг системи заохочення та стимулювання є важливою складовою стратегії управління персоналом, що допомагає підтримувати високий рівень заохочення та продуктивності серед працівників компанії. Даний процес передбачає внутрішній аудит, збір та аналіз думок працівників, аналіз результатів продуктивності персоналу компанії

На поточний момент заохочення персоналу відбувається за рахунок нематеріальних та матеріальних важелів впливу, зокрема елементами заохочення є якісно розроблені умови праці (робоче місце, місце відпочинку, робочий одяг персоналу), виробнича ротація, дотримуються всі норми трудового законодавства та культури спілкування в колективі, здійснюється навчання працівників та надаються знижки для персоналу в мережі магазинів Loblaw Companies у розмірі 15% після трьох місяців праці в компанії. Такі методи заохочення сприяють зростанню річної продуктивності праці персоналу в 2022 році майже на 5% у порівнянні з попереднім досліджуваним періодом.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ LOBLAW COMPANIES LIMITED

#### 3.1 Основні напрямки покращення діяльності персоналу компанії

Для моніторингу системи заохочення персоналу та розробки напрямків покращення діяльності персоналу в Loblaw Companies було проведено два опитування, одне для керуючого менеджера та інше для персоналу одного з продуктових магазинів Loblaw Companies . Метою двох анкетувань було в основному визначити, чи керівництво і працівники узгодили існуючу систему заохочення в компанії та яким чином можна покращити діяльність персоналу.

Для анкетування працівників було опитано дев'ятьох співробітників продуктового відділу. Головне питання, яке мало дане опитування на меті це вивчити «Які методи заохочення персоналу сприяють ефективній роботі в магазині?». Мета цих анкетувань полягала в тому, щоб отримати уявлення про найефективніші способи заохочення працівників у магазині.

Крім того, під час даного дослідження виявилось, що компанія має деякі проблеми з внутрішньою комунікацією між керівництвом та персоналом компанії. Тому під час анкетування співробітників було включено питання про отримання зворотного зв'язку та визнання їх діяльності, а також була можливість висловити власну думку про організацію робочого процесу в компанії, щоб виявити наявні проблеми, пов'язані з заохоченням та задоволеністю працівників.

Якісне дослідження має враховувати почуття та думки людей. Основна мета даного дослідження — зрозуміти, чому співробітники відчувають те, що вони відчувають, і які пояснення стоять за цим. Наприкінці дослідження ми висвітливо, що думають та відчувають респонденти і якими можуть бути

причини цих почуттів. За допомогою даної інформації ми зможемо отримати уявлення про точки зору респондентів і використаємо це для створення напрямів удосконалення системи заохочення в Loblaw Companies.

Філософія цього анкетування полягала в тому, щоб визначити, чи існують якісь можливі шляхи вдосконалення чинної системи заохочення в компанії. Питання для анкети були розроблені для оцінки задоволеності працівників чинною системою заохочення. Крім того, за допомогою запитань намагалися з'ясувати, чи є якісь методи заохочення, яких бажають працівники, але ще не були частиною системи заохочення.

Відповідно до побажань менеджера, результати анкетування також було передано йому для ознайомлення з проблемами внутрішньої комунікації, відгуки працівників та погляди на робочий процес на робочому місці.

Для анкетування було підготовлено і ретельно продумано набір питань. Попередньо співробітникам було надано тематику анкетування, щоб вони мали час поміркувати над цим перед проходженням анкети. Анкетування зосереджено на кількох темах, включаючи передісторію, відсутність заохочення, винагороди, визнання та думки щодо орієнтації на робочому місці.

Перші базові питання анкети для працівників – це питання на визначення статі, віку і терміну роботи в компанії. Мета цих довідкових запитань полягала в тому, щоб побачити, чи є певна залежність між статтю та віком респондента і терміном роботи. В опитуваннях взяли участь 9 співробітників магазину. З 9 респондентів 6 жінок і 3 чоловіки. Більшість працівників віком від 20 до 40 років, двоє працівників є студентами (вони поєднують навчання в школі та роботу в магазині), яким ще не виповнилось 18 років, крім того троє працівників мають понад 40 років.

Завдяки анкетуванню вдалося встановити, що більшість респондентів, а це 5 з 9, працювали в магазині менше одного року. Двоє працівників працюють 1-2 роки, а ще двоє працюють більше двох років, що продемонстровано на рисунку 3.1:

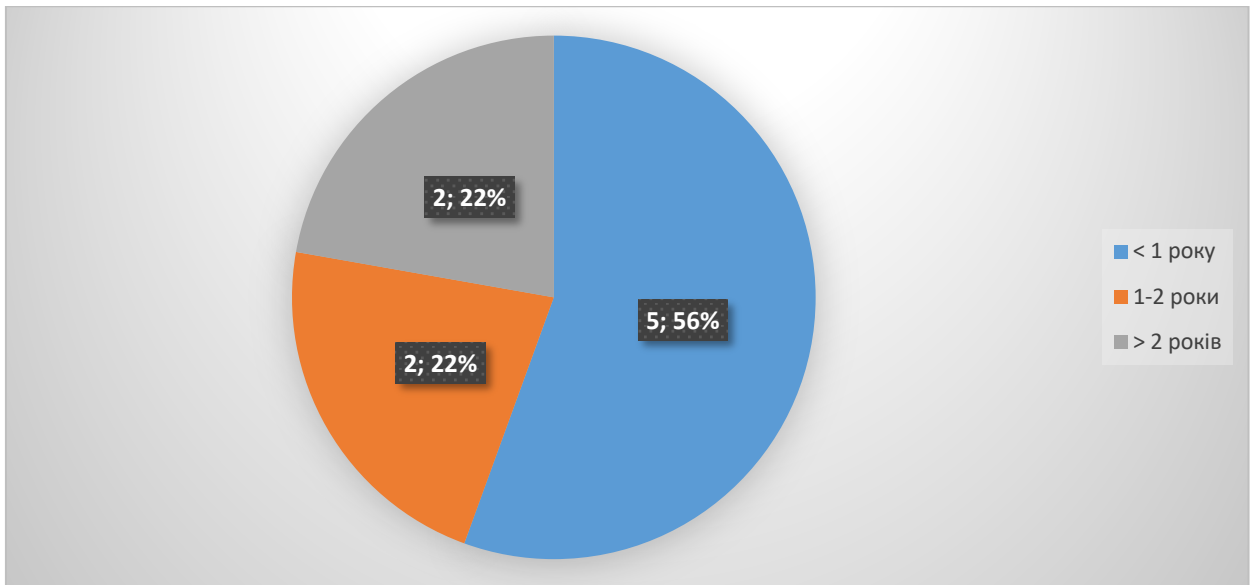


Рисунок 3.1 – Термін праці респондентів в компанії

*Джерело: побудовано автором за даними отриманими під час опитування працівників Loblaw Companies*

Більшість працівників, а це 4 із 9, відповіли прямим «Ні» на питання чи відчувають вони брак заохочення до праці протягом останніх шести місяців. Двоє співробітників відповіли, що періодами втрачають заохочення до праці, але в цілому вони не бажають змінювати місце праці. Також дві співробітниці також зазначили, що вона час від часу відчувають брак мотивації через насичений робочий графік і відсутність вихідних або додаткових виплат за понаднормові години праці. Нарешті одна співробітниця відповіла позитивно, що вона відчуває підвищене заохочення, оскільки вона школярка і це перша її спроба заробити власні кошти.

Найбільший згадані бонуси та переваги, які мають працівники Loblaw Company включають знижки для персоналу та гнучкий графік роботи.

Кілька респондентів вказали знижки для персоналу, причому багато респондентів згадували про знижки як на робочому місці, так і в інших магазинах Loblaw Company. Для працівників діє знижка 15% на всі покупки продуктів, а Loblaw Company також надає знижку 5% на покупки в інших магазинах компанії.

Гнучкий графік був ще однією загальною перевагою, про яку згадали кілька респондентів, менеджер враховує їхні запити на вихідні під час формування робочого графіку на тиждень, на планування вихідних днів або невеликої відпустки. Це особливо цінується працівниками, які працюють неповний робочий день, оскільки вони можуть бути студентами або мати додаткову роботу.

Інші переваги, які згадувалися рідше хороши графік під час змін, який дозволяє кожному робити перерви за потреби та якісна робоча форма.

Найбільш поширеними згаданими речами, що допомагають справлятися із браком заохочення були послідовні робочі зміни, гнучкий графік, чудові колеги і комфортне робоче місце. За словами респондентів, послідовні робочі зміни можуть бути великою підмогою для працівників, які мають брак заохочення, оскільки вони забезпечують передбачуваний розпорядок дня та дозволяють їм планувати їхнє особисте життя навколо робочого графіка. Інший респондент оцінив гнучкість графіка, що дозволяє легше керувати балансом між роботою та особистим життям.

Співробітники цінують роботодавців, які готові задовольнити їхні потреби та вподобання оскільки це допомагає їм справлятися зі стресом, пов'язаним з роботою.

Інші респонденти наголошували на важливості позитивної організаційної культури та а сприятливе робоче середовище. Це заохочує почуття єдності та командної роботи серед співробітників, що може допомогти їм почуватися більш залученими та заохоченими. Задоволення від роботи також визначено як ключовий фактор заохочення, оскільки він дає працівникам відчуття мети та задоволення у своїй роботі Нарешті, респондент додатково оцінив фінансові вигоди, що надаються робочим місцем. Хоча ці переваги не є найважливішим фактором, вони можуть служити додатковим стимулом для співробітників залишатися заохоченими та залученими. Загалом, здається, що це найважливіші активи компанії, які допомагають працівникам подолати втрату заохочення – це постійні робочі зміни, гнучкість, підтримка

колег, позитивне робоче середовище, задоволення від роботи та фінансові вигоди. Надаючи ці можливості, керівники можуть допомогти створити культуру на робочому місці, яка сприяє заохоченню працівників.

Майже всі респонденти вказали, що бажають розширити систему заохочення в компанії і згадали ідею отримувати більше переваг для фізичного здоров'я, наприклад медичне страхування, знижки на абонемент у тренажерний зал, басейн або масаж. Також згадали про номінацію «кращий працівник місяця» з додатковою премією, що, за їх словами, мало б великий вплив на заохочення. Тільки один респондент зазначив, що задоволений наявною винагородою системи і не бачить потреби в будь-яких нових винагородах.

Виходячи з відповідей, співробітники цінують баланс між фінансовим і нефінансовим винагородах.

Деякі працівники вважають за краще отримувати відгуки про їх роботу щотижня, а інші задовольняються кількома разів на місяць або навіть раз на місяць. Варто зазначити, що деякі працівники вважають, що отримують достатньо зворотного зв'язку від свого роботодавця, один респондент зазначив, що він хотів би отримати зворотний зв'язок від колег також. Це може забезпечити більш повний погляд на продуктивність і динаміку роботи. Тому роботодавці повинні прагнути забезпечувати регулярний і конструктивний зворотний зв'язок зі своїми співробітників, оскільки це є корисним для їх професійного зростання.

Оскільки співробітники мають різні думки щодо того, як часто вони хотіли б отримувати відгуки про свою роботу, це відповідальність керівництва та менеджерів: обговорити дане питання зі своїм персоналом.

Багато співробітників зазначили, що вони цінують отримання відгуків про свою роботу, оскільки це їм допомагає підвищувати заохочення та покращувати свою продуктивність. Один працівник відзначив, що визнання його роботи важливіше для нього, ніж грошова винагорода, хоча він також буде вдячний за добре продуману систему винагороди, яка визнає його

старання. Однією загальною темою у відповідях є необхідність постійного спілкування з керівництвом. Співробітники хочуть відчувати, що їхню роботу бачать, цінують і є регулярний зворотний зв'язок може допомогти досягти цього. Це спілкування має працювати в усіх напрямках, і зворотній зв'язок має легко сприйматися як від роботодавця, так і від колег.

Більшість респондентів, відповіли, що отримували переважно позитивні відгуки про свою роботу, як правило, у формі похвали та визнання. Інші отримали як позитивні, так і конструктивні відгуки, а також були рекомендації бути уважнішими на робочому місці. Через конструктивні відгуки, менеджер в основному надав пропозиції щодо того, як працівники можуть покращити свою роботу.

Згідно з результатами анкетування, зворотній зв'язок, здається, має значний вплив на те, як працівники ставляться до своєї роботи та на їх задоволеність та заохочення. Конструктивний відгук може допомогти працівникам удосконалитися та розвиватися на своїй посаді, тоді як позитивний відгук може спонукати відчувати цінність і заохочення працювати краще. З іншого боку, керівництво та менеджери повинні бути уважними про те, як вони надають зворотний зв'язок і переконатися, що він справді є конструктивним.

Коротко запитуючи думку респондентів щодо введення в робоче середовище, адаптацію та орієнтацію на робочому місці, деякі працівники вважають, що це має важливе значення і що компанія повинна вкладати в даний аспект більше ресурсів. Інші вважають, що поточний процес виконується погано і що для нього немає чіткої моделі виконання.

Однією з поширених скарг є те, що стажування є надто коротким і цього недостатньо. Деякі працівники вважають, що нові працівники недостатньо навчені, і їх кидають виконувати свої обов'язки без достатнього керівництва чи підтримки. Це може викликати розчарування та тривогу нових співробітників, особливо якщо від них очікується, що вони освоють кілька завдань за короткий період.

Крім того, деякі працівники вважають, що немає послідовного плану чи структури процесу орієнтації на робочому місці, який може призвести до плутанини та помилок. Ще одне питання, яке озвучили кілька співробітників – брак часу та ресурсів для адаптації на робочому місці. Деякі співробітники вважають що вони не мають достатньо часу, щоб належним чином навчити нових співробітників, оскільки це заважає їм виконувати їх щоденні доручення та зобов'язання. Інші вважають, що деякі люди мають здібності до швидшого навчання, ніж інші, що може призвести до непослідовного навчання нових працівників.

Проте були й позитивні коментарі щодо орієнтації на робочому місці. Два респонденти були задоволені своїм процесом орієнтації та вважали, що отримали достатньо підтримки від керівництва. Крім того, респонденти зазначили, що їхні колеги були готові прийти на допомогу та допомогти, коли це необхідно. В даному випадку це були працівники, які працювали менше року і вони були загалом задоволені процесом орієнтації, але ті, хто працював у компанії довше, не були. Старші співробітники вважають, що з даним процесом багато проблем, оскільки вони відповідають за навчання нових працівників. Вони підкреслили важливість призначення спеціального працівника для підтримки нових співробітників протягом перших кількох тижнів на роботі.

Під час анкетування менеджера основна увага була зосереджена на тому, чи є у менеджера розуміння питань заохочення співробітників, відгуків про їх роботу, їх визнання та відносно процесу орієнтації компанії. Коли роботодавці розуміють що мотивує співробітників, надають їм необхідну підтримку та зворотний зв'язок – це допомагає побудувати міцну культуру взаємодії та успіху. Крім того, забезпечення належного навчання співробітників може допомогти налаштувати їх на успіх, одночасно знижуючи ризик непорозумінь або конфліктів під час робочого процесу.

Менеджер сказав, що він вважає, що більшість з його співробітників достатньо мотивовані працювати, але, можливо, не всі з них, бо у той час як

деякі співробітники, виконують свої службові обов'язки якнайкраще, інші можуть лише приходити на роботу і не перевищувати стандарти компанії.

Роботодавець надає персоналу знижку 15 відсотків на всі покупки в магазині, в той час як інші роботодавці зазвичай можуть пропонувати лише 10-відсоткову знижку.

Під час Різдвяних свят роботодавець традиційно забезпечив усіх працівників подарунками з лімітом 50 канадських доларів. Однак минулого року роботодавець вирішив подвоїти суму до 100 канадських доларів.

Менеджер відзначила, що така бонусна система приносить позитивний настрій працівникам і одразу видно стимул працювати, хоча здебільшого це триває короткий час.

Менеджер сказав, що вдячність співробітникам від керівництва демонструється через словесний зворотний зв'язок. Хоча колись була система винагороди, але вона була застарілою та дорогою, тому від неї відмовилися. Система нагород була також важко реалізувати, оскільки причини винагороди було важко виміряти. Незважаючи на те це означає, що роботодавець визнає, що існують інші доступні системи винагороди, і вони можуть навіть подумати про те, щоб спробувати щось нове в майбутньому з чіткішим планом виконання. Важливо мати чіткий і вимірюваний план системи винагород, щоб забезпечити її ефективність і щоб уникнути марної витрати ресурсів на систему, яка може не забезпечити бажаної прибутковості інвестиції.

Менеджер відповів, що для того, щоб співробітники почували себе комфортно на робочому місці, має бути чіткий план, оскільки наразі його немає. Він запропонував знайомити нових співробітників з різноманітними завданнями та робочими змінами, ніж просто зосередитися на процесі оформлення замовлення. Це забезпечить підготовку нових працівників працювати самостійно на різних робочих змінах і завданнях, що призведе до більш продуктивної та ефективної роботи.

Проаналізувавши два анкетування, ми бачимо, що основними темами двох анкет зокрема були: система заохочення, винагороди, зворотній зв'язок і

процес адаптації, саме це і буде використано як основу для порівняння. Це дозволить провести комплексний аналіз схожості та відмінностей між двома анкетуваннями. Завдяки цьому можна буде визначити сфери, де керівництво та менеджери перевершують себе та області, де є можливості для вдосконалення. Зрештою, цей аналіз забезпечить цінні відомості, які можна використати для покращення загального досвіду співробітників і створити більш позитивну та продуктивну культуру на робочому місці.

Виходячи зі спостережень, виявляється, що співробітники мають не високий рівень заохочення з боку керівництва Loblaw Companies. Хоча мотивація окремих співробітників може час від часу підвищуватися чи знижуватися, загалом мотивація виявляється посередньою.

Схоже, що працівники магазину добре поінформовані про надані бонуси роботодавцем, і майже всі працівники користуються ними. До того ж, співробітники також високо оцінили інші аспекти своєї роботи, такі як постійні робочі зміни, гнучкий графік та позитивне робоче середовище з хорошим колективом.

Після питань чи хочуть працівники додати нові винагороди до системи заохочення компанії, з відповідей було видно, що саме цього і чекає більшість співробітників. Крім того, всі співробітники погодилися з тим, що зворотній зв'язок з керівництвом має бути регулярним. Співробітники також висловили свою вдячність за якість зворотного зв'язку, який вони отримують, який часто є позитивним або конструктивним.

Процес адаптації та орієнтації є критично важливим компонентом будь-якої компанії, і це надихає бачити що і роботодавець, і працівники визнають необхідність удосконалення в цій сфері. Чудово, що вони обидва, здається, погоджуються щодо необхідних кроків, які необхідно вжити для покращення цього процесу. Також багатообіцяюче те, що багато хто вважає, що поточний процес навчання занадто короткий і має бути довшим. Це говорить про те, що працівники усвідомлюють важливість ретельного процесу ознайомлення з

робочим процесом та розуміють, що вони можуть бути не в змозі ефективно виконувати свої обов'язки без цього.

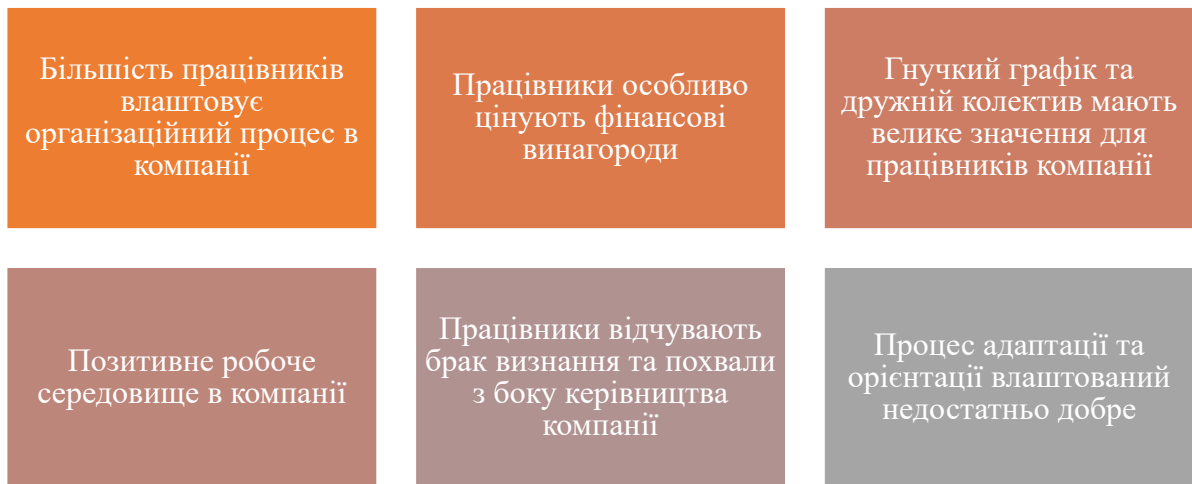


Рисунок 3.2 – Ключові висновки з анкетування

*Джерело: побудовано автором за даними отриманими під час опитування працівників Loblaw Companies*

На основі отриманих результатів можна розробити ключові напрямки для покращення діяльності персоналу в Loblaw Companies (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Напрямки заохочення персоналу до праці в Loblaw Companies

Напрямок		Характеристика
1	2	3
Удосконалена програма визнання та винагород за працю	місячні бонуси за результативність	Система бонусів за високу продуктивність праці
	прозора система росту заробітної плати	Враховуються досягнення у кар'єрному розвитку під час щорічних оцінок результативності та встановлення заробітної плати
	винагорода «Співробітник місяця»	Співробітник, що вніс найбільший вклад в досягнення команди, отримує додатковий вихідний або сертифікат на знижку
Чітка кар'єрна траєкторія працівників в компанії	менторська програма	досвідчені керівники або колеги за окрему винагороду допомагають новачкам та молодим працівникам у розвитку кар'єри.

## Продовження таблиці

1	2	3
Чітка кар'єрна траєкторія працівників в компанії	додаткові освітні можливості	курси, семінари та конференції, для працівників, які досягли певних високих результатів
	особисті розвиткові плани	Визначення конкретних кроків та ресурсів для досягнення кар'єрних цілей працівників
	внутрішні переведення та кар'єрний ріст	Можливість для внутрішніх переведень та росту на різних посадах в організації, сприяння мобільності працівників між відділами
Регулярний зворотній зв'язок та комунікація між керівництвом та персоналом компанії	публічне визнання на корпоративних заходах	Відзначання досягнень та успіхів співробітників перед колегами та керівництвом
	спільні зустрічі та брифінги	регулярні зустрічі команди з керівництвом для обговорення важливих питань та оновлень
	оцінка та обговорення результатів	система регулярних оцінок результативності та відзначте досягнення співробітників
	інтерактивні платформи	Створення внутрішніх форумів чи чатів для активного обговорення
Програми здоров'я	медичне страхування	Забезпечення співробітників та їх членів родини медичним страхуванням, укладання партнерських угоди з медичними закладами для надання співробітникам знижок на медичні послуги та медичне обслуговування.
	здоровий харчовий режим на робочому місці	Забезпечення доступу до здорової їжі на робочому місці, включаючи свіжі фрукти, овочі та здорові перекуси.

Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел

[20, 31]

### 3.2. Система винагородження як спосіб удосконалення діяльності персоналу

Як показало попереднє дослідження, система винагородження виступає основним мотиватором персоналу в Loblaw Companies. Результати анкетування були використані для оптимізації системи винагородження та покращення системи заохочення працівників і їх професійної діяльності, що в свою чергу може призвести до кращого обслуговування клієнтів і збільшення прибутковості компанії.

Багато працівників заявили, що загальна система , що їх підштовхує працювати, це те для чого вони взагалі тут. Крім того, ці працівники пояснили, що винагородження, які вони отримують, зазвичай є виключно фінансовими винагородами.

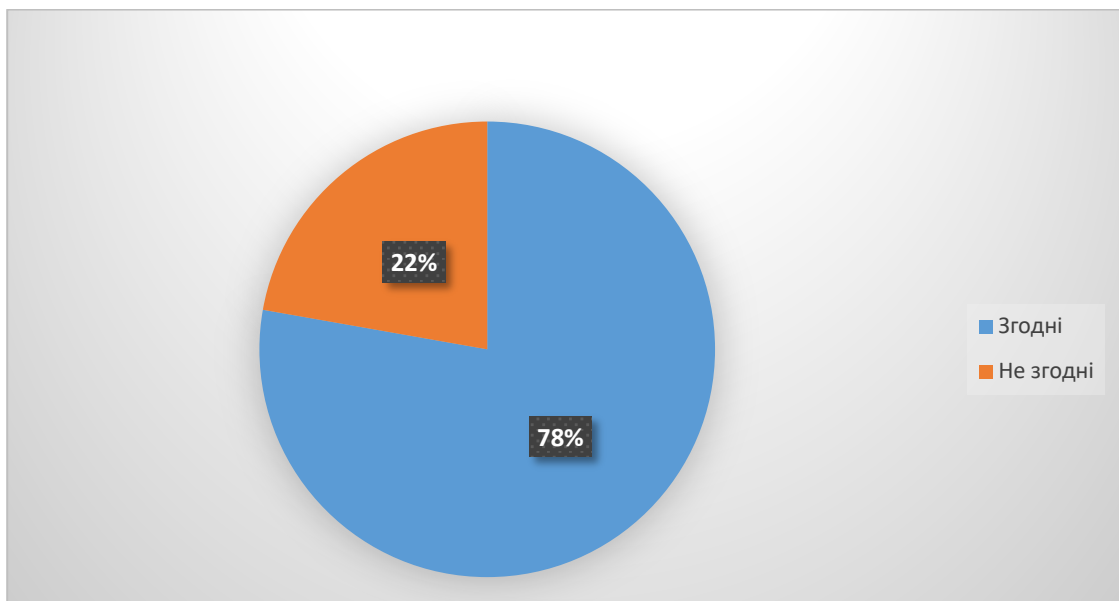


Рисунок 3.3 – Винагородження - основний метод заохочення персоналу до продуктивної праці.

Джерело: побудовано автором за даними отриманими під час опитування працівників Loblaw Companies

Щоб побудувати актуальну та дієву систему винагородження в компанії необхідно враховувати думки персоналу. Більшість опитаних вважають, що фінансові винагороди є більш ефективними та мають особисто для них перевагу, у порівнянні з нефінансовими, натомість менеджер має протилежну думку і наголошує на важливості нефінансових винагород.

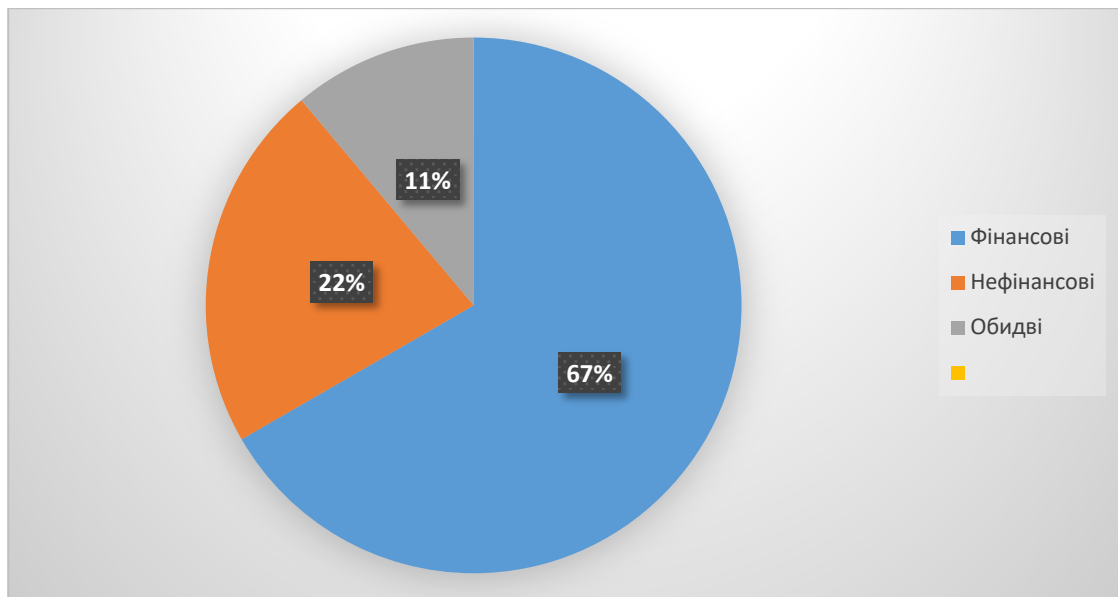


Рисунок 3.4 – Ефективність винагород на думку опитаних працівників Loblaw Companies.

Джерело: побудовано автором за даними отриманими під час опитування працівників Loblaw Companies

Проаналізувавши дані анкетування можна запропонувати рекомендації щодо удосконалення системи винагородження для підвищення продуктивності працівників.

Одним прикладів впровадження нових методів винагородження персоналу є побудова системи винагородження працівників в Loblaw Companies через систему бонусів на основі балів.

Система винагородження на основі балів є одним з найпотужніших та ефективних засобів заохочення та визнання працівників. Дана система добре

працює при досягненні організаційних результатів компанії у вирішенні проблем кадрового відділу, таких як заохочення, продуктивність та утримання персоналу на робочому місці [62].

Система винагород, що ґрунтується на балах, дозволяє керівництву виразити вдячність персоналу, запропонувавши їм призиви бали за роботу. Це конкретний спосіб визнання працівників, коли бали мають грошову вартість. Тому співробітники отримують задоволення, коли отримують такі винагороди.

Працівники можуть обміняти зароблені бонусні бали на товари, подарункові карти, враження або навіть обміняти на гроші. Це надасть їм можливість робити вибір самостійно, виходячи із власних інтересів та пріоритетів, а також додасть відчуття значимості перед керівництвом компанії. Крім того, працівники можуть накопичувати свої бали на пізніший час, поки не знайдуть необхідну винагороду для себе або не отримають достатню кількість балів для обміну на бажаний приз.

Таблиця 3.2 – Бонусні пропозиції для працівників

Винагорода	Опис
1	2
Товар	Працівники можуть використовувати бонусні бали для придбання різноманітних товарів від провідних світових брендів (одяг, взуття, предмети декору для дому, електроніка, аксесуари, спортивне обладнання та багато іншого).
Враження	Працівники можуть використовувати свої бали для купівлі чи бронювання квитків на концерт, кіно, театр, зоопарк тощо.
Подарункові карти	Подарункова картка є одним з найпопулярніших методів стимулювання працівників і легко інтегрується в систему стимулювання на основі балів. Це схоже на передоплачену дебетову картку певної вартості, яку можна використовувати для різних покупок. Її вартість визначається шляхом обміну бонусних балів. Конвертація: 100 бонусних балів = \$100
Грошова винагорода (премія)	Даний тип винагороди застосовується для тих працівників, для кого ціллю є фінансовий заробіток і інші винагороди категорично не актуальні. Конвертація: 7/10 бонусних балів

*Джерело: розроблено автором*

Дослідження SHRM показало, що працівники стають заохоченими, коли їх стимулюють гнучкими винагородами, наприклад такими як бали [62]. Це можна пояснити тим, що бали нарощують відчуття азартності та перетворюють процес винагородження на гру. Це означає, що працівники можуть чітко бачити, як їхні дії можуть призвести до отримання винагороди, і вони стають більш заохоченими до досягнення наступного рівня.

Крім того, основна ідея винагород на основі балів полягає в тому, щоб відволікти увагу працівників від грошових стимулів.

Звісно, приємно отримувати грошову винагороду (премію) за досягнення цілей та продуктивну працю. Але в довгостроковій перспективі грошей недостатньо для стимулювання персоналу.

Грошові нагороди, як правило, легко втрачаються в метушні. Вони можуть бути витрачені на погашення рахунків або повсякденні витрати без будь-яких тривалих роздумів.

Натомість бонусні бали дозволяють працівникам придбати щось значуще, на що вони зазвичай не витрачають або шкодують свої гроші. Вони можуть використовувати бали, щоб одразу отримати винагороду, або можуть накопичувати бали, щоб зібрати на певну річ. Отже, кожен раз, коли вони отримують нагороду, вони відчувають задоволення від використання балів на щось конкретне.

Система винагород на основі балів також дозволяє працівникам обирати винагороди, які їх цікавлять. Це впливає на позитивну реакцію працівників, створюючи почуття очікування.

Таблиця 3.3 – Переваги системи винагородження на основі балів

Перевага	Характеристика
1	2
Підвищення заохочення працівників	Працівники намагатимуться знайти способи заробити та накопичити більше балів, щоб отримати можливість використовувати нагороди вищої вартості.
Гнучкість винагороди	Винагороди, засновані на балах, можуть швидко адаптуватися до потреб співробітників і компанії. Наприклад:

## Продовження таблиці

1	2
Гнучкість винагороди	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Компанія може заохочувати різні види роботи співробітників, які компанія вважає важливими, такі як інновації, досягнення плану продаж, відмінне обслуговування клієнтів, відданість роботі і т.д.</li> <li>– Працівники мають свободу вирішувати, як вони хочуть витратити свої бали.</li> <li>– Компанії не потрібно обмежувати свою програму універсальним підходом, який полягає в простому роздачі подарункових карток, адже можна бути оригінальними та запропонувати товари або враження.</li> </ul>
Легкість розуміння	Більшість людей вже знайомі з отриманням балів в інтернет-магазинах чи фізичних магазинах. Таким чином, компанії не потрібно проводити значне навчання, щоб пояснити працівникам цю концепцію.
Миттєва винагорода	Працівник отримує винагороду у вигляді балів своєчасно, на відміну від, наприклад, публічного визнання, яке проходить не так часто і в деяких випадках може бути вже не актуальним для працівника. Бонуси ж нараховуються одразу після виконання завдання працівником.
Оцінка заохочення працівників	Крім стимулювання співробітників, більшість систем нарахування балів допомагають відстежувати показники продуктивності праці. Дані про нарахування балів дають прекрасне уявлення про залучення співробітників, наприклад, хто та за що отримує найбільше винагород.
Нараховані бали підвищують цінність визнання	Працівники почувають себе більш заохоченими коли висловлена вдячність за роботу, підкріплена також додатковими стимулами, у нашому випадку бонусами, які можна конвертувати в фінансову винагороду.

*Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел [21-28]*

Для впровадження такої системи винагородження в компанії необхідне спеціальне програмне забезпечення. У відкритому доступі існує безліч цифрових платформ, які допоможуть та значно спростять задачу розподілу балів. Дані платформи легкі в користуванні як для контролюючих менеджерів, так і для працівників.

Менеджер може легко відслідковувати, управляти та контролювати діяльність працівників та їх систему балів. В той самий час співробітники

компанії мають свій персональний онлайн-гаманець із нарахованими балами та в один клік швидко можуть обміняти свої бали на бажану винагороду.

Таблиця 3.4 – Цифрові платформи для винагородження співробітників

Назва	Опис	Вартість підписки
1	2	3
Motivosity	Motivosity поєднує в собі визнання співробітників та управління їх продуктивністю. Це створює привабливу платформу для винагороди персоналу, використовувану такими компаніями. Їхній пакет HR-аналітики надає компанії розуміння того, наскільки залучені різні відділи, де існують можливості для спільної роботи або як наставництво впливає на кар'єрне зростання у компанії. Для спокою вони пропонують 6-місячну гарантію повернення грошей та більше 98% збережених клієнтів, що легко поміщає їх у верхній список платформ винагородження та визнання співробітників.	\$2 (люд/міс)
Snappy	Snappy вірить у те, що потрібно дарувати подарунки для визнання співробітників замість грошей. І вони отримали багато позитивних відгуків від клієнтів, це доводить, що їхній підхід виправданий. Приємною частиною їхньої пропозиції є те, що їхня команда витратить час на початку впровадження, щоб переконатися, що програмне забезпечення працює відповідно до стандартів. У Snappy рівень утримання клієнтів становить 99%.	\$999 (рік) \$15 (люд/міс)
AwardCo	AwardCo об'єдналася з Amazon для винагородження співробітників. Це означає, що співробітники мають можливість витратити свої бонуси на будь-який продукт, що є на Amazon.	\$4000 (рік)
Gifted	Gifted — це безкоштовна онлайн-платформа, яка спеціалізується на полегшеному процесі визнання працівників. Платформа є зручною та легкодоступною, що дозволяє компаніям вибирати та доставляти подарунки своїм співробітникам за кілька кліків. Gifted пропонує різноманітний вибір подарунків, від товарів для здоров'я до електронних гаджетів і продуктів для гурманів. Gifted також пропонує настроювані подарункові пакети та можливість додавати персоналізовані повідомлення. Це змусить кожного із співробітників відчути, що його цінують за його унікальні сильні сторони та зусилля.	безкоштовно
Bonusly	Bonusly — це веселий і простий спосіб залучити всіх співробітників і покращити продуктивність на кожному рівні організації. Bonusly допомагає відзначати щоденні внески працівників, автоматизувати трудомісткі процеси управління персоналом, стимулювати участь в ініціативах компанії та пропонувати цифрові винагороди.	\$5 (люд/міс)

## Продовження таблиці

1	2	3
Kudos	Kudos — це цифрова платформа відгуків про роботу і визнання співробітників. Працівники можуть отримувати бонусні бали за допомогою однорангового визнання.	\$5 (люд/міс)
Guusto	№1 платформа для визнання співробітників з найвищим рейтингом із понад 4000 5-зірковими відгуками. Guusto допомагає керівникам визнавати роботу персоналу та формувати корпоративну культуру за допомогою сучасних нагород за старанну працю та програм визнання в реальному часі.	\$5 (люд/міс)

*Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел [21-28]*

Оскільки відділ реалізації займає провідне місце в Loblaw Companies, то від роботи персоналу даного відділу залежить майбутнє компанії. Тому для прикладу розглянемо систему нарахування бонусних балів для касирів-консультантів компанії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Оцінка ефективності праці касира для розрахунку бонусів

№ п/п	Показник ефективності	Кількість балів
1	2	3
1.	Загальні показники ефективності праці	60
1.1	Вчасний початок та закінчення робочого дня відповідно до графіку (пунктуальність)	10
1.2	Відсутність мобільного телефону на робочому місці (зосередженість на роботі)	10
1.3	Відсутність скарг на касира з боку клієнтів	10
1.4	Точне виконання всіх доручень керівництва (відповідальність)	10
1.5	Емоційна витримка	10
1.6	Відсутність механічних помилок під час розрахунку клієнтів	10
2.	Показники ефективності на основі зовнішнього вигляду (чистий робочий одяг, відсутність дефектів, приємний ненав'язливий запах)	30

## Продовження таблиці

1	2	3
3.	Показники ефективності обслуговування покупців	40
3.1.	Дотримання етики спілкування, доброзичливе ставлення	10
3.2.	Інформування клієнта з усіх актуальних питань, надання інформації стосовно акцій та дисконтних карт	15
3.3.	Швидкість обслуговування	15
4.	Показники ефективності робочого місця	40
4.1.	Чистота та порядок на робочому місці (відсутніх особистих речей)	20
4.2.	Наявність на робочому місці достатньої кількості пакувальних пакетів, чекової бумаги	10
4.3.	Наявність на робочому місці дисконтних карт	10
5.	Додаткові показники ефективності праці	30
5.1	Наставництво стажера	10
5.2	Стаж роботи в компанії >2 років	10
5.3	Проходження професійних курсів	10
Всього		200

*Джерело: розроблено автором*

Впровадження такої системи винагородження в Loblaw Companies матиме ряд переваг як для персоналу, так і для компанії в цілому, зокрема: працівники зможуть відслідковувати як вони виконують свої обов'язки та як їхні дії впливають на загальну оцінку їх роботи, а в цей самий момент керівництво завдяки цьому зможе контролювати ефективність роботи персоналу.

### 3.3. Рекомендації щодо впровадження системи заохочення персоналу компанії

Впровадження нових методів заохочення персоналу в Loblaw Companies відбувається на основі попереднього моніторингу стану системи стимулювання працівників та аналізу унікальних потреб компанії. Попереднє дослідження та опитування персоналу дозволило встановити проблеми та недоліки системи заохочення, що присутні в компанії.

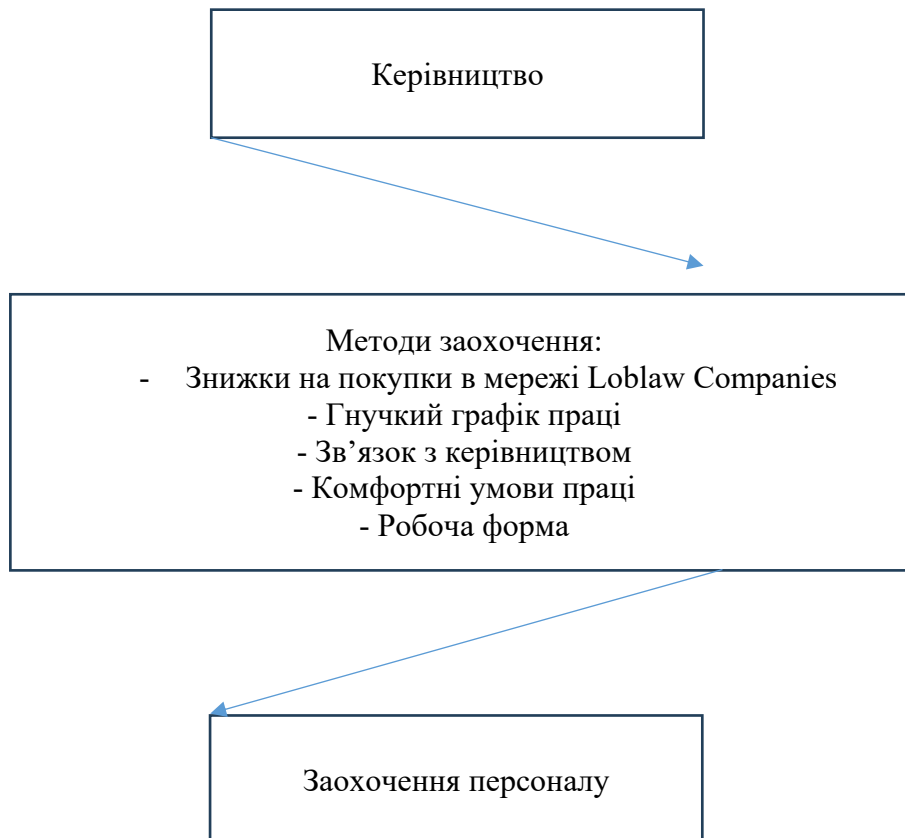


Рисунок 3.5 – Блок-схема системи заохочення персоналу компанії перед удосконаленням.

*Джерело: побудовано автором за інформацією з використаних джерел [47, 50]*

Наведена вище схема демонструє існуючий процес заохочення працівників компанії. Методи заохочення розробляються та впроваджуються керівництвом компанії. Заходи заохочення та стимулювання включають в себе знижки для працівників, гнучкий робочий графік, комфортно розроблені робочі місця та зона відпочинку, відгуки та усне визнання керівництва, унікальна робоча форма. Із проведеного попереднього аналізу, можна зробити висновок, що компанії потрібно удосконалити існуючу систему заохочення персоналу та нейтралізувати присутні недоліки стимулювання.

По-перше, слід змінити процес прийняття дій заохочення та залучити працівників до програми розробки та впровадження заходів заохочення та стимулювання в компанії, це дозволить враховувати думки всього персоналу та знаходити швидко знаходити біль компанії.

По-друге, створення нових програм заохочення для працівників, таких як системи винагородження на основі балів, медичне страхування для персоналу, а також удосконалений процес адаптації нових працівників на робочому місці і менторська програма.



Рисунок 3.6 – Блок-схема системи заохочення персоналу компанії після удосконалення.

*Джерело: розроблено автором*

Наведена вище схема демонструє, що працівники теж приймають участь у процесі прийняття рішень щодо системи заохочення та стимулювання в компанії. Тому всі заходи обговорюються між керівництвом та персоналом. Кінцевим результатом таких змін являється заохочений персонал, задоволене керівництво та процвітаюча компанія.

Таблиця 3.6 – Очікувана користь від рекомендацій

Рекомендація	Вигода
1	2
Розширення можливостей персоналу для активного прийняття колективних рішень стосовно системи заохочення в компанії	Позитивне ставлення персоналу до нововведень, зростання почуття значимості та залученості працівників в компанії
Створення нових програм заохочення персоналу	Стимулювання працівників до ефективної праці, внаслідок чого зростає продуктивність та панує позитивне середовище в компанії.

*Джерело: розроблено автором*

При наданні співробітникам можливості більш активно брати участь в обговореннях і в процесі прийняття рішень, буде впроваджено культуру незалежності та консультативний підхід у виконанні пов'язаних з роботою обов'язків. Фактично, співробітники будуть працювати при тих умовах, які вони колективно організують, а не лише виконувати умови, які їм нав'язує керівництво.

Впровадження культури незалежності та консультативного підходу є кроком, спрямованим на створення більш демократичного робочого середовища. Це може призвести до наступних позитивних результатів:

- Залучення співробітників (співробітники відчують, що їхні думки та допомога цінуються, що може позитивно впливати на їхню мотивацію).

- Збагачення інновацій (різноманітність думок та підходів, які виникають в результаті відкритих обговорень, може сприяти виникненню нових ідей та інновацій).

- Покращення робочих відносин (спільна участь у прийнятті рішень сприяє формуванню колективного духу та полегшує взаєморозуміння між співробітниками).

- Підвищення рівня власної відповідальності (коли співробітники відчують власну участь у створенні умов для роботи, вони можуть більше брати на себе відповідальності за результати своєї роботи).

План дій щодо впровадження рекомендацій розширення можливостей персоналу для активного прийняття колективних рішень стосовно системи заохочення в компанії представлено в табл. 3.7

Таблиця 3.7 – План дій для залученості персоналу до прийняття колективних рішень

Компоненти впровадження рекомендації	Опис
1	2
Постановка цілей	1. Створення механізмів активної участі (забезпечення можливостей працівникам брати участь у колективному процесі прийняття рішень щодо системи заохочення); 2. Залучення персоналу до прийняття рішень (підвищення рівня відповідальності та участі персоналу в формулюванні та оцінці системи заохочення).
Канал зворотнього зв'язку	- електронні платформи для відгуків і пропозицій, - регулярні збори с персоналом, - опитування
Необхідні ресурси	- час персоналу (забезпечення часу для участі у нарадах, обговореннях та інших активностях, пов'язаних з прийняттям колективних рішень) - інформаційні та навчальні ресурси (забезпечення доступу до необхідної інформації щодо внутрішніх політик, процедур та поточної системи заохочення та доступ до навчальних матеріалів та тренінгів) - система для збору думок (створення системи, яка дозволяє збирати думки та пропозиції персоналу щодо системи заохочення, наприклад, онлайн-форми, опитування або інші інструменти зворотного зв'язку)

## Продовження таблиці

1	2
Кроки впровадження	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підготовка пропозицій до змін</li> <li>– тестування нових ідей</li> <li>– періодичне навчання</li> <li>– інтерактивні форуми</li> </ul>
Показники ефективності	Періодичний аналіз ефективності після кожного етапу нововведень: <ul style="list-style-type: none"> <li>– кількість запропонованих ідей персоналом,</li> <li>– рівень залученості персоналу,</li> <li>– зміни в результатах системи заохочення</li> </ul>
Час на впровадження	2 місяці

*Джерело: узагальнено автором на основі даних використаних джерел [55]*

План дій щодо впровадження рекомендацій винагородження працівників на основі балів представлено в табл. 3.8

Таблиця 3.8 – План дій для створення системи винагородження персоналу на основі балів

Компоненти впровадження рекомендації	Опис
1	2
Постановка цілей	1. Створення системи винагородження на основі балів (розробка чітких цілей та параметрів, які будуть враховуватися при визначенні балів для винагородження працівників). 2. Підвищення заохочення через систему балів (мета підвищити мотивацію працівників шляхом встановлення конкретних метрик та балів за досягнення цілей).
Канал зворотнього зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- електронні платформи для відгуків і пропозицій,</li> <li>- регулярні збори с персоналом,</li> <li>- опитування</li> </ul>
Необхідні ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технологічні ресурси (програмне забезпечення для обліку балів)</li> <li>- експертні ресурси (консультанти з впровадження системи заохочення персоналу на основі балів)</li> <li>- фінансові ресурси (бюджет для виплат винагородження)</li> </ul>
Кроки впровадження	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення параметрів, за якими будуть нараховуватись бали</li> <li>- розроблення програмного забезпечення</li> <li>- інформування та навчання працівників з використання нової системи винагородження</li> </ul>

## Продовження таблиці

1	2
Показники ефективності	- збільшення продуктивності - зменшення плинності кадрів - задоволення персоналу
Час на впровадження	3 місяці

*Джерело: розроблено автором*

План дій щодо впровадження рекомендацій медичного страхування персоналу представлено в табл. 3.9

Таблиця 3.9 – План дій для створення системи медичного страхування персоналу

Компоненти впровадження рекомендації	Опис
1	2
Постановка цілей	1. Забезпечення медичного страхування для всього персоналу (створення системи, що охоплює медичне страхування для всіх працівників компанії) 2. Покращення медичного покриття (визначення цілей для покращення умов та покриття, що надається медичним страхуванням).
Канал зворотнього зв'язку	Консультації зі страховими компаніями (проведення зустрічей з потенційними постачальниками страхування для збору пропозицій та порівняння умов)
Необхідні ресурси	Фінансові ресурси (забезпечення коштів для придбання медичного страхування для персоналу).
Кроки впровадження	- вибір страхової компанії (розгляд пропозицій від різних страхових постачальників та вибір найбільш підходящого для компанії). - операційна підготовка (реєстрація працівників для користування медичним страхуванням)
Показники ефективності	- участь працівників (кількість працівників, які користуються новим медичним страхуванням) - задоволення працівників (оцінка задоволеності працівників новими умовами медичного страхування)
Час на впровадження	2-4 місяці

*Джерело: розроблено автором*

План дій щодо впровадження рекомендацій удосконалення менторської програми для нових працівників представлено в табл. 3.10

Таблиця 3.10 – План дій для удосконалення менторської програми

Компоненти впровадження рекомендації	Опис
1	2
Постановка цілей	1. Поліпшення процесу адаптації нових працівників за рахунок удосконалення менторської програми 2. Підвищення задоволеності нових працівників
Канал зворотнього зв'язку	- опитування та оцінка задоволеності нових працівників - зустрічі з керівництвом
Необхідні ресурси	- час та участь керівництва і команди - навчальні та інформаційні ресурси
Кроки впровадження	- відбір та підготовка менторів - оцінка потреб новачків - надання підтримки та зворотнього зв'язку - коригування програми
Показники ефективності	- час на адаптацію нового працівника на робочому місці - оцінка рівня задоволення нових працівників
Час на впровадження	1 місяць

*Джерело: розроблено автором*

Загалом, вдало побудована ефективна система заохочення допоможе компанії стимулювати та удосконалювати діяльність персоналу, залучати нові таланти, підвищувати ефективність та продуктивність їх праці, що посприє досягненню успіху у діловій діяльності Loblaw Companies.

### Висновки за розділом 3

Для розробки основних напрямків покращення діяльності працівників в Loblaw Companies було проведено моніторинг для оцінки системи стимулювання та заохочення персоналу у вигляді опитування одного з керуючих менеджерів та підлеглих йому співробітників в одному з магазинів компанії. Дане опитування продемонструвало, що більшість працівників влаштовує організаційний процес в Loblaw Companies. Вони особливо цінують фінансові винагороди, гнучкий графік і дружню атмосферу в колективі, що в цілому створює позитивне робоче середовище в компанії. Проте працівники відчують брак визнання та похвали з боку керівництва і вважають, що процес адаптації та орієнтації на робочому місці влаштований недостатньо добре.

Крім того, вони хотіли б аби керівництво розглянуло нові напрямки покращення системи заохочення в компанії, особливо важливими для них є можливість додаткових матеріальних бонусів за роботу та медичне страхування всіх працівників. Це означає, що підвищити трудове заохочення персоналу магазину можна через поєднання фінансових і нефінансових важелів впливу. Забезпечення керівництвом фінансового і нефінансового винагородження для працівників може створити робоче середовище, яке сприяє заохоченню співробітників.

Для покращення діяльності працівників доцільно було б розширити можливості персоналу для активного прийняття колективних рішень стосовно системи заохочення в компанії, що дозволить проводити постійний моніторинг ефективності системи та рівня стимулювання персоналу. Крім того, для Loblaw Companies було запропоновано запровадити систему бонусів на основі балів, забезпечити медичним страхуванням усіх працівників компанії та удосконалити менторську програму для новоприбулих співробітників як метод удосконалення системи винагородження працівників.

Запропонована система винагородження персоналу на основі балів полягає в тому, що кожному працівнику призначаються бали за відповідність певним критеріям ефективності, зокрема загальним показникам ефективності праці, показникам ефективності на основі зовнішнього вигляду, показникам ефективності обслуговування покупців, показники ефективності робочого місця та інших додаткових показників ефективності праці співробітника. Контроль, накопичення та обмін балів відбувається завдяки спеціально розробленій цифровій платформі. Така система спонукає працівників до бажаної діяльності чи результатів через винагороду, яка може бути отримана у вигляді балів, накопичивши які можна зробити обмін на винагороду у вигляді товару, подарункової картки, враження або грошового бонусу.

Система винагородження працівників на основі балів характеризується такими перевагами як: підвищення заохочення працівників, гнучкість винагороди, легкість розуміння, миттєва винагорода, оцінка заохочення працівників та підвищення цінності визнання завдяки балам.

Загалом такі напрямки удосконалення системи заохочення персоналу Loblaw Companies допоможуть відобразити високий рівень соціальної відповідальності компанії та її зобов'язання створити сприятливе та різноманітне робоче середовище, яке сприяє як особистому, так і професійному розвитку працівників.

## ВИСНОВКИ

Система заохочення персоналу в підприємницькій діяльності є важливим механізмом, спрямованим на підвищення продуктивності, залучення та утримання талановитого персоналу, створення позитивного робочого середовища та досягнення стратегічних цілей підприємства.

У підприємницькій діяльності сутність заохочення персоналу полягає в створенні стимулів, які мотивують працівників до досягнення високих результатів, забезпечуючи при цьому високу продуктивність та задоволення від власної роботи. Це важливий аспект у будь-якому бізнесі, оскільки він сприяє збільшенню мотивації, залученню та утриманню талановитого персоналу, а також підвищенню загального рівня ефективності підприємства.

Методи заохочення персоналу у підприємницькій діяльності різноманітні та можуть включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Фінансові заохочення, такі як бонуси, премії, підвищення заробітної плати, є одними з методів. Крім цього, існують нематеріальні форми заохочення, такі як визнання, похвала, можливості для особистого й професійного розвитку, участь у прийнятті рішень та гнучкі умови роботи.

Важливо підкреслити, що успішна система заохочення ґрунтується на врахуванні індивідуальних особливостей працівників, створенні мотивуючого робочого середовища та постійній підтримці від керівництва. Дана система має бути динамічною та гнучкою, готовою адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Для контролю та оцінки рівня заохочення працівників доречно застосувати наступні методи: загальний аналіз компанії, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз системи управління, опитування чи анкетування персоналу та спостереження за реакцією співробітників на застосування заохочувальних методів.

Під час аналізу системи заохочення персоналу в Loblaw Companies було досліджено загальну характеристику та особливості діяльності компанії, її організаційну культуру та корпоративні цінності та здійснено моніторинг системи заохочення та стимулювання персоналу компанії. Слід зазначити, що Loblaw Companies – це лідер на канадському ринку роздрібних продажів продуктів харчування, що налічує понад 2400 магазинів по всій країні та наймає близько 221 000 співробітників.

В компанії спостерігається позитивна тенденція стабільного росту основних фінансово-економічних показників, а саме збільшення чистого прибутку ( на 2,5% від 2021 року) та доходу від реалізації (на 6 % від 2021 року) . В 2022 році кількість працівників зросла майже на 3 % у порівнянні з 2021 роком, а фонд заробітної плати при цьому зріс на 5,5 % за аналізований рік. Річна та погодинна продуктивність праці персоналу зросли майже на 5% та 4% відповідно.

Організаційна структура компанії складається з шести відділів (виконавчий відділ, відділ фінансів, HR-відділ, відділ продажів, відділ зв'язків з громадськістю та комітет з охорони довкілля та безпеки), керівники відділів утворюють Раду Директорів, діяльність яких контролює Президент компанії.

Loblaw Companies спрямовує свою діяльність на створення сприятливого середовища для працівників та клієнтів, а також на виконання своїх соціальних та екологічних цілей. Особлива увага компанії приділяється зменшенню викидів вуглецю в атмосферу, зменшенню пластикових відходів, відмові від викидання відходів їжі на смітник, крім того Loblaw Companies активно крокує в напрямку найбільш різноманітного та інклюзивного роботодавця в Канаді.

Для Loblaw Companies було розроблено ряд напрямків удосконалення системи заохочення персоналу, цьому передувало моніторинг ефективності діючої системи заохочення та стимулювання працівників компанії. Під час дослідження на базі одного з відділів магазину компанії було проведено опитування серед співробітників, метою якого було з'ясування які методи

заохочення персоналу сприяють ефективній роботі в магазині. Питання для опитування були створені для оцінки задоволення працівників існуючою системою стимулювання та пошуку пропозицій для нововведень у системі.

Згідно опитування, більшість працівників компанії Loblaw Companies задоволені організаційними процесами, особливо гнучким робочим графіком та дружньою атмосферою у колективі, що створює позитивне робоче середовище. Однак, працівники відчують нестачу визнання та похвали від керівництва і вказують на недостатню адаптацію та орієнтацію на робочому місці. Також вони бажають, щоб керівництво розглянуло можливі напрямки удосконалення системи заохочення, зокрема, надати матеріальні бонуси та медичне страхування для всіх працівників.

На основі цього моніторингу компанії рекомендується розширити участь персоналу в прийнятті колективних рішень щодо системи заохочення та проводити постійний моніторинг ефективності системи, а також запропонована система винагородження на основі балів, медичне страхування та менторські програми, що може сприяти підвищенню заохочення працівників через поєднання фінансових та нефінансових стимулів.

Система винагородження працівників через систему бонусів на основі балів – це один з ефективних засобів заохочення та визнання працівників, що ґрунтується на накопиченні балів за відповідність встановленим керівництвом компанії критеріям ефективності праці. Всі бали накопичуються в особистому кабінеті працівника на спеціальній цифровій платформі, де можна контролювати та швидко обмінювати бали на товар, враження, подарункову картку або грошову винагороду.

Розроблена система винагородження має ряд переваг, зокрема підвищення заохочення, гнучкість, легкість розуміння та оцінки заохочення. Ці напрямки удосконалення системи заохочення персоналу сприятимуть розвитку компанії, створенню сприятливої робочої атмосфери всередині компанії, підвищенню заохоченню та задоволенню працівників і залученню нових робочих кадрів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антіпцева О.Ю. Організаційно-управлінська діяльність підприємства в умовах мотиваційно-орієнтованої економіки // Наукові записки Української академії друкарства. 2014. № 4. С. 68-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Nz\\_2014\\_4\\_12.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Nz_2014_4_12.pdf) ( дата звернення 20.09.2023)
2. Бакуліна О. С. Формування організаційно-економічного механізму управління мотивацією персоналу підприємств // Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Paata Gugushvili Institute of Economics "Ekonomisti". 2013. № 4. С. 23–30.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. – К. : Знання, 2011. – 232 с.
4. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». 2014. Т. 6, № 5. С. 64-69.
5. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої // Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. праць. – К. : Ін-т економіки НАН України, 2002. С. 10-27.
6. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки». 2014. №7. С.144- 146
7. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2009. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2009\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_10). ( дата звернення 20.09.2023)
8. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу // Інноваціана економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль : ІКСГП НААН. 2013. № 6 (44). С. 194–198.

9. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом // Бізнес Інформ. 2013. № 7 (426). С. 341–347.
10. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.
11. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць. 2011. № 5. С. 81–85.
12. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
13. Кравчук О. І., Роговська А. А Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2017. № 2. С. 168-180. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>. ( дата звернення 20.09.2023)
14. Ледяєв Є. Управління персоналом в умовах кризи // Люди і справи. 2019. № 3 (103). С. 17–21.
15. Мусієнко Г. В. Мотивація персоналу в умовах обмеженого бюджету // Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт зі спеціальності «Управління персоналом і економіка праці». 2018. URL: <http://www.tneu.edu.ua/pdf/015.pdf> ( дата звернення 20.09.2023)
16. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко; за ред.: Г. Є. Мошек: Ліра-К, 2017. 527 с.
17. Продіус О.І., Клишань Ю. П. Мотивація як основа управління персоналом підприємства // Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 8. С.80-85.
18. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. С. 93–96.

19. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. Серія: Економічні науки. 2010.Т. 2, № 6. С. 178–181.

20. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.

21. Цифрова платформа AwardCo // Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.award.co/> ( дата звернення 26.10.2023)

22. Цифрова платформа Bonusly // Офіційний веб-сайт. URL: <https://bonusly.com/> ( дата звернення 26.10.2023)

23. Цифрова платформа Gifted // Офіційний веб-сайт. URL: <https://gifted.co/> ( дата звернення 26.10.2023)

24. Цифрова платформа Guusto // Офіційний веб-сайт. URL: <https://guusto.com/> ( дата звернення 26.10.2023)

25. Цифрова платформа Kudos // Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.kudos.com/> ( дата звернення 26.10.2023)

27. Цифрова платформа Motivosity // Офіційний веб-сайт. URL: [www.motivosity.com](http://www.motivosity.com) ( дата звернення 26.10.2023)

28. Цифрова платформа Snappy // Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.snappy.com/> ( дата звернення 26.10.2023)

29. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.Н. Управління результатами діяльності робітників: : навч. посіб. Харків: ХГАДТУ, 2017. 143с.

30. Шкрабак І. В., Доценко Н. О. Систематизація зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання трудової діяльності // Бізнес Інформ. 2018. No 5. С. 50-55.

31. Щербак В .Г., Яцук І. В. Розробка системи мотивації персоналу підприємства // II всеукраїнська наукова конференція «Освітньо-ініціативна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 357-363

32. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи // Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 268-275.
33. Bradburn, J. Loblaw Companies Limited. // The Canadian Encyclopedia. 2022. URL: <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/loblaw-companies-limited> ( дата звернення 15.10.2023)
34. Burton K. A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving // SPEA honors: Bloomington in USA. 2012. URL: [https://www.academia.edu/download/55127533/a\_study\_of\_motivation-\_how\_to\_get\_your\_employees\_moving.pdf ( дата звернення 22.09.2023)
35. Costco Wholesale // Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.costco.ca> ( дата звернення 18.10.2023)
36. Degrees, H. R. What is Organizational Dynamics? // Human Resources MBA. 2022. URL: <https://www.humanresourcesmba.net/faq/what-is-organizational-dynamics/> ( дата звернення 21.09.2023)
37. Dugovičová J. Impact of Employee Motivation on Employee Retention Rates // ProQuest. 2019. С. 1-24.
38. Eisenberger R. S. Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention // Journal of Applied Psychology. 2002. №. 3. С. 565-573.
39. Ernest W., Brewer D. H. Job satisfaction and employee perception of the learning environment in the health care management industry // Journal of Leadership Studies. 2008. №1(4). С. 37-50.
40. Gürbüz S. The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction // Journal of Human Resource. 2019. № 38(2), С. 110-123.
41. Jain, R. Impact of Work Environment on Job Satisfaction // International Journal of Scientific and Research Publications. 2014. №4(1). С. 1-8.
42. Jasielska D. Is There a Place for Happiness at Work? // Companion to Happiness at Work. 2021. С. 79–89

43. Jawaad M., Amir A., Bashir A. Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy // Journal of Business & Management. 2019. № 19(2), С. 37-48. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668> ( дата звернення 25.09.2023)

44. Khan M. A., Yusoff R., Hussain A., Binti Ismail F. The mediating effect of job satisfaction on the relationship of HR practices and employee job performance: Empirical evidence from higher education sector // International Journal of Organizational Leadership. 2019. № 8(3), С. 78-94. URL: <https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60392> ( дата звернення 21.09.2023)

45. Kucharčíková A. Investment in the Human Capital as the Source of Economic Growth // Periodica Polytechnica Social, Management Sciences. 2014. №22(1). С. 29–35. URL: <https://doi.org/10.3311/PPso.7426> ( дата звернення 21.09.2023)

46. Laznenko A.V. Formation of an effective mechanism for staff incentives based on world experience // Development management. 2019. № 13, С. 33–35.

47. Loblaw Companies // Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.loblaw.ca/>( дата звернення 15.10.2023)

48. Loblaw Companies Limited // Annual Information Form for the year ended January 1, 2022. URL: 2021 Loblaw Annual Information Form\_EN.pdf ( дата звернення 15.10.2023)

49. Loblaw Companies Limited // 2021 Annual Report - Financial Review. URL: LCL\_2021\_AR.PDF ( дата звернення 15.10.2023)

50. Loblaw Companies Limited // Environmental, Social and Governance Data Sheets 2022. URL: [https://dis-prod.assetful.loblaw.ca/content/dam/loblaw-companieslimited/creativeassets/loblawca/responsibility/ESG%20Data%20Sheet\\_EN.pdf](https://dis-prod.assetful.loblaw.ca/content/dam/loblaw-companieslimited/creativeassets/loblawca/responsibility/ESG%20Data%20Sheet_EN.pdf) ( дата звернення 15.10.2023)

51. Loblaw Companies Limited // 2021 Environmental, Social and Governance Report. URL: <https://disprod.assetful.loblaw.ca/content/dam/loblawcompanieslimited/creati>

[veassets/loblawca/responsibility/2021%20ESG%20Report%20FINAL%20AODA%20-%20EN.pdf](https://veassets/loblawca/responsibility/2021%20ESG%20Report%20FINAL%20AODA%20-%20EN.pdf) ( дата звернення 15.10.2023)

52. Loblaw Companies Limited // 2022 Environmental, Social and Governance Report. URL: [https://disprod.assetful.loblaw.ca/content/dam/loblawcompanieslimited/creative-assets/loblaw-ca/responsibility-/LCL\\_2022%20ESG%20Report\\_EN.pdf](https://disprod.assetful.loblaw.ca/content/dam/loblawcompanieslimited/creative-assets/loblaw-ca/responsibility-/LCL_2022%20ESG%20Report_EN.pdf) (дата звернення 15.10.2023)

53. Ludviga, I., & Sluka, I. Work values and motivating factors of generation Z-the analysis of empirical research in Poland, Portugal, and Latvia. // Managing Generation Z: Motivation, Engagement and Loyalty. 2023. С 31–59. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003353935-4> ( дата звернення 23.09.2023)

54. MacRae, I. & Furnham, A. Motivation and performance: A guide to motivating a diverse workforce // Kogan Page Limited. 2017. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Motivation-and-Performance-%3A-A-GuidetoMotivatingFurnhamMacRae/ac8a0f9953c6575c1262ea37772b83c23c0d2ced> ( дата звернення 20.09.2023)

55. Mikkelsen M.F., Jacobsen C.B., Andersen L.B. Managing employee motivation: Exploring the connections between managers' enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation // Int. Public Manag. J. 2017. №20. 183–205. URL: <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1043166> ( дата звернення 21.09.2023)

56. Nieżurawska J., Kycia R.A., Ludviga I. Structured multi-criteria model of self-managed motivation in organizations based on happiness at work: pandemic related study // Scientific Reports. 2023. №13 URL: <https://doi.org/10.1038/s41598-023-43626-5>( дата звернення 27.09.2023)

57. North, M. S., Shakeri, A. Workplace subjective age multidimensionality: Generation, age, tenure, experience // Work Aging Retirement. 2019. № 5(4), С. 281–286.

58. Schooley, S. Beyond the Clock: The Benefits of Highly Motivated Employees. Business // 2023. URL: <https://www.business.com/articles/the-benefits-of-highlymotivated-employees/> ( дата звернення 23.09.2023)

59. Schwartz M. The motivation of employees is becoming more and more important // Stahl und Eisen. 2018. № 138. С. 61–63. URL: [https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=The+motivation+of+employees+is+becoming+more+and+more+important&author=Schwartz,+M.&publication\\_year=2018&journal=Stahl+und+Eisen&volume=138&pages=61-63](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=The+motivation+of+employees+is+becoming+more+and+more+important&author=Schwartz,+M.&publication_year=2018&journal=Stahl+und+Eisen&volume=138&pages=61-63) (дата звернення 26.09.2023)

60. Sobeys // Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.sobeys.com/en/> (дата звернення 18.10.2023)

61. Reyna Dest Jawaad, Russell Weston Saputra, Sargent Weah Elorza Effect of Human Resources Policies on Employee Satisfaction; A Case study of Loblaw Companies Limited, Canada // Journal of Human Resource & Leadershi. 2022. № 6 (5). С.11-20

62. Romsey J. How Flexible Rewards Programs Boost Employee Engagement // Society for Human Resource Management. 2022. URL: [www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/how-flexible-rewards-programs-boost-employee-engagement.aspx](http://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/how-flexible-rewards-programs-boost-employee-engagement.aspx) ( дата звернення 01.10.2023)

63. Walmart // Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.walmart.ca/en> ( дата звернення 18.10.2023)

64. Zvereva G.N. Motivational theories in establishments management systems // Theoretical Economy. 2018. №3 (45). С. 121-126.