

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

кафедра економіки та менеджменту

(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

Менеджмент персоналу

(назва дисципліни)

на тему: Організація праці та мотивація персоналу підприємства

Студентки Воронової Т.Ю.

(прізвище та ініціали)

курсу IV

групи ТУзд-8-24-M1E (2.0 зс)

напряму підготовки (спеціальності) _____

Економіка

спеціалізації _____

Керівник Міщенко Л.О.

к.е.н., доцент

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Київ
2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО ПЕРСОНАЛУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Суть та зміст організації праці та мотивації операційного персоналу на торговельному підприємстві.....	8
1.2 Принципи, задачі та функції організації праці та системи мотивації персоналу.....	12
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ОПТИМАЛЬНОЇ ФОРМИ ПРАЦІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРIVATEНЬОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	17
2.1 Характеристика та економічний аналіз торговельного підприємства «Геко».....	17
2.2 Аналіз організації праці операційного персоналу на ТОВ «Геко»	21
2.3 Аналіз системи мотивації праці операційних працівників на ТОВ «Геко».....	27
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ОПЕРАЦІЙНОГО ПЕРСОНАЛУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	33
3.1 Підвищення ефективності організації праці операційного персоналу на ТОВ „Геко».....	33
3.2 Обґрунтування заходів по удосконаленню системи мотивації операційного персоналу на ТОВ «Геко».....	36
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів до якості товарів і рівня обслуговування питання організації праці та мотивації персоналу набувають особливої актуальності для торговельних підприємств. Ефективне управління трудовими ресурсами є ключовою передумовою стабільного функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення високої результативності бізнес-процесів.

Розвиток та поглиблення демократії в суспільстві та на виробництві в сучасних умовах, спричинило ріст економічної самостійності підприємств, свободу в виборі методів господарювання, що створює сприятливе становище для розвитку мотивації до праці та творчої ініціативи працівників і через ці важливі якості працівників впливають на ріст рівня організації праці та ефективність виробництва.

Виходячи з цього, на даному етапі розвитку економіки, вивчення та удосконалення організації та мотивації праці операційного персоналу має важливе значення, оскільки воно заохочує керівників до перспективного мислення, демонструє взаємозв'язок обов'язків усіх посадових осіб, поєднує та стимулює працю тим самим підвищує ефективність організації праці, веде до чіткої координації зусиль у фірмі, примушує фірму чітко ти свої завдання, дає змогу встановити показники діяльності фірми для подальшого контролю

Торговельні підприємства характеризуються високою інтенсивністю трудових операцій, значною часткою живої праці в структурі витрат та постійною потребою у взаємодії з клієнтами. У таких умовах належна організація праці, раціональний розподіл обов'язків, оптимізація робочих процесів та створення комфортних умов для працівників виступають основою ефективної діяльності. Разом з тим, важливе значення має мотиваційний механізм, який стимулює персонал до досягнення поставлених

цілей, підвищення продуктивності праці та якісного обслуговування покупців.

Система мотивації персоналу у сфері торгівлі повинна враховувати специфіку галузі: значну залежність результатів від кваліфікації та поведінки працівників, необхідність забезпечення високої культури сервісу, постійний стресовий вплив та високий рівень комунікаційного навантаження. Тому розроблення ефективних інструментів матеріального і нематеріального стимулювання є важливим завданням для менеджменту торговельних підприємств.

Актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення підходів до організації праці та мотивації персоналу в умовах швидких ринкових змін, цифровізації торговельних процесів і зростання вимог клієнтів до сервісу. Відповідно, дослідження цих питань забезпечує можливість підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання його економічних результатів та формування стійких конкурентних переваг.

До числа вітчизняних вчених, які зробили значний внесок у розробку питань мотивації, навчання та розвитку кадрової складової ведення бізнесу, відносяться: Вишневецький В.П., Гавкалова Н.Л. [3–4], Гриньова В.М. [Проданова Л.В., Ткаченко В.Ю., Ушенко Н.В., у яких розкрито значення системи мотивації кадрів в діяльності підприємницьких структур, методи ефективного використання кадрового потенціалу, взаємозалежність різних функціональних складових управління персоналом.

Метою курсової роботи є розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення організації праці та мотивації персоналу торговельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та значення організації праці на торговельному підприємстві та дослідити теоретичні підходи до мотивації персоналу та системи стимулювання праці;

- провести аналіз існуючого стану організації праці і мотивації на обраному підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення цих процесів для підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси організації праці та мотивації персоналу торговельного підприємства, предмет дослідження – сукупність методів, інструментів та механізмів, що забезпечують ефективну роботу персоналу та підвищення результативності його діяльності.

Структура курсової роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО ПЕРСОНАЛУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть та зміст організації праці та мотивації операційного персоналу на торгівельному підприємстві.

Організація праці на підприємстві представляє собою певний порядок здійснення трудового процесу, який утворює систему взаємодії працівників з засобами виробництва, та один з одним для досягнення поставленої цілі трудової діяльності. Цей порядок складається з раціонального розподілу праці між працівниками та системи їх виробничих взаємозв'язків і взаємодій (кооперації), припускає доцільне пристосування робочих місць (оснащення і паніровки) для високовиробничої праці, створення системи їх виробничого обслуговування, а також установлення ефективних форм, методів та прийомів праці, закріплюючих в обґрунтованих нормах праці, та забезпечується створення сприятливих умов праці, підбором та підготовкою персоналу, підвищенням кваліфікації, ефективної системної планування, обліку, сплати та стимулюванні праці ,строгим дотриманням дисципліни праці, розвитком трудової активності та творчої ініціативи працівників.

Розвиток та поглиблення демократії у суспільстві в ході реалізації реформ політичної системи та економічних відносин в Україні, зріст економічної самостійності підприємств, свобода у виборі методів господарювання складають сприятливу атмосферу для розвитку мотивації праці та творчої ініціативи працівників та через ці важливі якості працівників впливають на ріст рівня організації праці та ефективність виробництва.

Мотивація праці являється однією з основних функцій процесу управління підприємством, значення якої різко росте в ринковій економіці. Від якості системи мотивації праці залежать результати діяльності любого

підприємства від того наскільки правильно обраний напрямок діяльності працівників (цілі), наскільки вони зацікавлені (мотивовані) в досягненні цій цілей залежить успішна діяльність колективу.

В процесі історичного розвитку мотивація як економічна категорія пройшла два етапи:

- застосування політики «батога та пряника»;
- використання методів психології і фізіології згідно з доктринами Зігмунда Фрейда (1856 – 1936), Е. Мейо, М. Туган – Барановського та ін.

Термін «мотив» знаходить від латинського «movere», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотив в економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукання до дій. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб до успіху. Інші автори під мотивацією праці розуміють усе те, що активізує діяльність людини. На думку третіх, мотивація – це надія на успіх і боязнь невдачі. Автори відомих підручників з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе а й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Досить поширеним є визначення мотивації праці як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії з метою задоволення своїх потреб. Стосовно організації управління підприємством, управління праці, мотивація представляється як пробудження колективу та його окремих членів до трудової діяльності, направленої на досягнення цілей підприємства.

Мотивація праці відноситься до кількості проблем, вирішенню яких в країнах з розвинутою ринковою економікою завжди приділяли велику увагу, так як вона являється в цих країнах однією з найбільш діючою функцією управління виробництвом та працею. Основою мотивації являється система сплати та матеріальне стимулювання праці працівників, яке повинна бути гнучкою, володіти мотиваційним ефектом і в достатній мірі стимулювати ріст продуктивності праці.

Українська теорія та практика мотивації праці зводиться, в основному, до сплати праці, оснований на фіксованих тарифних ставках та посадових окладів та являється малоефективною. На відміну Українській практиці мотивації вступає досвід промислових розвинути зарубіжних країн, де в теперішній час широко використовуються індивідуальні моделі сплати праці, гнучкі багатофакторні системи заохочень працівників, а також форми колективного управління та преміювання.

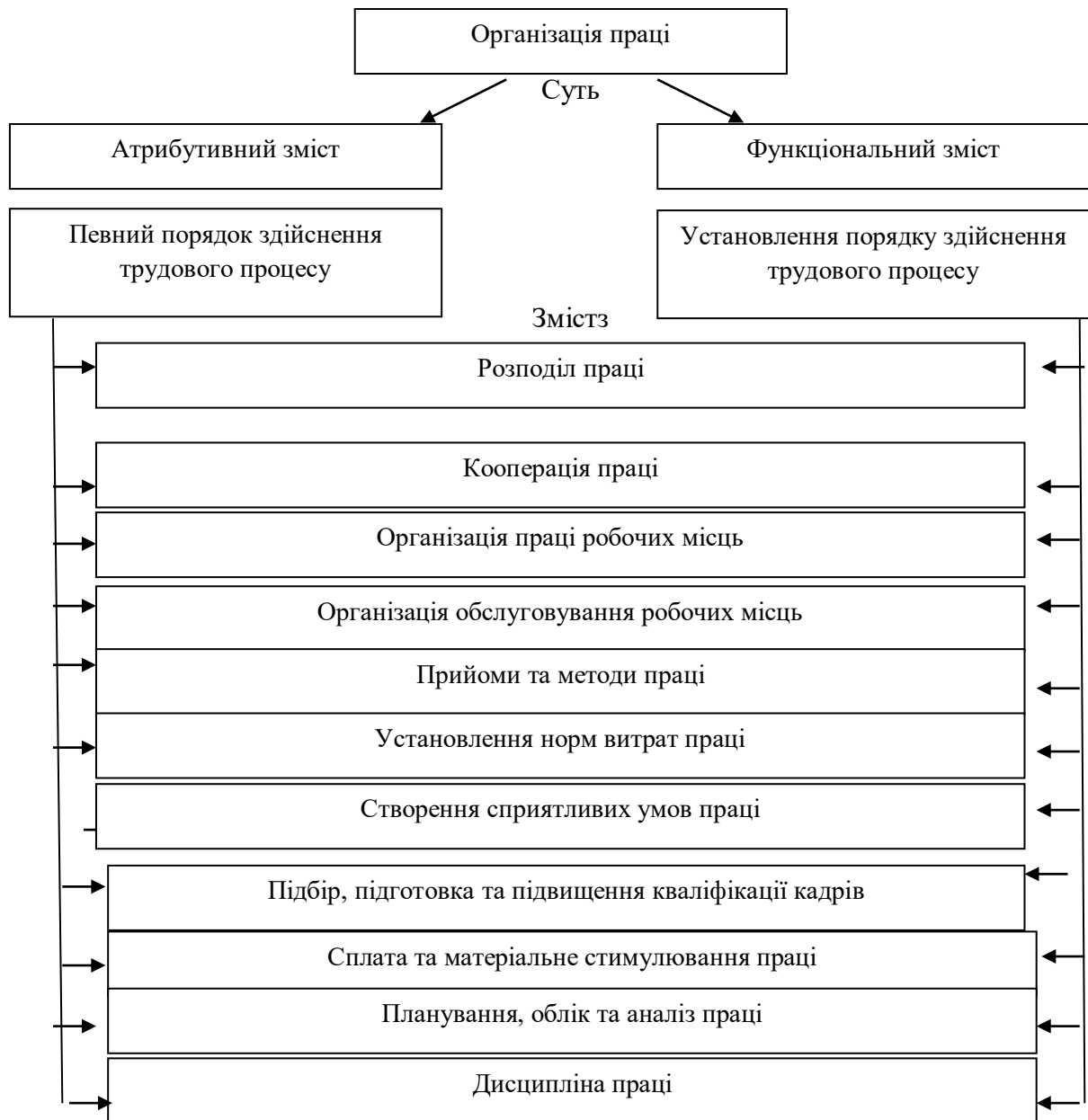


Рис. 1. 1 Суть та зміст організації праці операційного персоналу на торговельному підприємстві

Теорія систем, розглядаючи організацію праці як єдину систему, не відкидає, що вирішуючи роль в функціонуванні та розвитку системи організації праці відіграють окремі її елементи. Тому другим важливим сучасним підходом до організації праці, тісно зв'язаним з системним, являється ситуаційний, дозволяючи краще усвідомити, які елементи організації праці в даний момент важливими, які міри в більшому ступені будуть сприяти ефективному організаційному розвитку. Ситуаційний підхід означає також необхідність правильно оцінити ситуацію, уміти передбачити наслідки організаційних рішень.

Організація праці – це діяльність, одна з управлінських функцій по створенню, підтримці, упорядкуванні та розвитку системи організації праці. Дана діяльність повинна виконуватися як постійний процес, а не як одночасні дії. В цьому суть процесного підходу до організації праці.

Ціль організації праці – створення організаційних умов, необхідних для досягнення високої соціально-економічної результативності трудової діяльності. Реалізація такої діяльності забезпечується вирішенням конкретних задач:

- економічні (зниження працевтрат, підвищення продуктивності, економічне використання матеріалів, продуктивних фондів, забезпечення високої якості робіт, зниження витрат виробництва, підвищення конкурентоспроможності);
- соціальні (створення сприятливих умов праці, збереження їх здоров'я, повне використання та розвиток трудового потенціалу і т.п.)

Значення організації праці складається у тому, що вона:

- забезпечує економію робочого часу, економію витрат праці;
- сприяє раціональному використанню робочої сили та зниженню питомих витрат на неї;
- дозволяє краще використовувати елементи виробництва, збільшувати якісні показники праці.

Організація праці на підприємстві представляє собою

певний порядок здійснення трудового процесу, який утворює систему взаємодії працівників з засобами виробництва та один з одним для досягнення поставленої цілі трудової діяльності. Цей порядок складається з раціонального розподілу праці між працівниками та системами їх виробничих взаємозв'язків і взаємодій (кооперації), припускає доцільне пристосування робочих місць (оснащення і паніровки) для високовиробничої праці, створення системи їх виробничого обслуговування, а також установлення ефективних форм, методів та прийомів праці, закріплюючих в обґрунтованих нормах праці, та забезпечується створенням сприятливих умов праці, підбором та підготовкою персоналу, підвищенням кваліфікації, ефективної системи планування, дотриманням дисципліни праці, розвитком трудової активності та творчої ініціативи працівників.

1.2. Принципи, задачі та функції організації праці та систем (моделей) мотивації персоналу

Організація праці операційного персоналу на торговельному підприємстві – це динамічний процес, який вимагає постійного удосконалення в зв'язку з змінами техніки і технології у виробництві; весь час збагачується новими розробками, на підприємствах, з'являється цінний досвід нових ефективних організаційних рішень. Сучасний підхід до організації праці дозволяє найліпшим чином поєднати людей і техніку в єдиному виробничому процесі, забезпечує ефективне використання матеріальних та трудових ресурсів, безперервне підвищення виробництва, праці, сприяє збереженню здоров'я людини, збагачує зміст праці. Таким чином, організація праці повинна бути направлена на вирішення таких задач:

- економічних, зв'язаних з економією ресурсів, підвищенням якості продукції, ростом результативності виробництва;

- психофізіологічних, направлених на оздоровлення виробничої середовища, гармонізацію психофізіологічних навантажень на людину, установлення раціональних режимів праці та відпочинку, зниження тяжкості та напруги праці;

- соціальних, досягаємих підвищенням різноманітності праці, його змістовності, привабливості, престижності, ліквідації монотонності, забезпечення повноцінної сплати праці.

Аналіз впливу організації праці на людину та виробництво дозволяє виділити такі функції організації праці.

1. Ресурсозберігаюча функція – направлена на економію робочого часу, сировину, матеріалів тощо. Це досягається раціональним розподілом і кооперацією праці застосуванням раціональних прийомів та методів праці, чіткої організації робочих місць та гарно зладженої системи їх обслуговування.

2. Оптимізуюча функція проявляється в забезпеченні повної відповідності рівня організації праці рівню технічного обладнання на виробництві. Оптимізація необхідна в досягненні наукової обґрунтованості норм праці та рівня інтенсивності праці, в забезпеченні відповідності рівня сплати праці та її результатів.

3. Функція формування ефективного працівника на основі професійної орієнтації та професійного відбору працівників, їх навчання, підвищення кваліфікації.

4. Працездатна функція проявляється в створенні сприятливих та здорових умов праці, установці раціонального режиму праці та відпочинку.

5. Функція здійснення праці. Здійснення праці, створення умов для підвищення змістовності та зацікавленості праці тобто його гуманізація.

6. Функція підвищення культури організаційними засобами: створення раціональних робочих місць, розвиток демократичного стилю управління тощо.

7. Виховуюча та активізуюча функції на правлені на розвиток дисципліни праці, трудової активності та творчої ініціативи.

Розуміння функцій організації праці дозволяє забезпечити всебічний комплексний підхід до вирішення проблем організації праці операційного персоналу, більш чітко представити механізм впливу організації праці на працівника і на саме виробництво.

Досягнення ефективності діяльності в області організації праці операційного персоналу, здійснюється на основі загальних та приватних організаційних принципів. До загальних принципів відносяться: системність, комплексність, економічність, безперервність, нормативність, гуманність.

Системність. Термін «система» [від греч. Systema - ціле, створене з частин]. Системність, системний підхід до організації праці означає, що вона повинна розглядатися, по перше, як явище, яке має складну внутрішню структуру, утворену з взаємопов'язаних елементів, по – друге, як явище, являючи собою частину структури більш вищого порядку та маюче багато чисельні зовнішні зв'язки та залежності.

Комплексність. Комплексний підхід – це все сторонній підхід з точки зору багатьох наук, які займаються питаннями праці, функціонування людини в виробничій сфері, в трудовому суспільстві.

Принцип економічності складається у тому, що однакові питання організації праці можна вирішувати різними способами, з різними витратами ресурсів, тобто рішення можуть бути багато варіантними.

Гуманізація праці – це обмін людського фактора при організації праці. Це створення таких умов праці на підприємстві, коли в найбільшому ступені ураховується психофізіологічні та соціальні потреби працівників. Гуманізація – найважливіша вимога наукової організації праці. Даючи пріоритет принципу гуманізації перед принципами економічності, забезпечуються за цей рахунок висока продуктивність та дисципліна праці, що дає відчутний економічний ефект.

Соціальне значення організації праці складається в:

- забезпеченні сприятливих умов праці,
- зниження тяжкості на напруженості праці,
- оптимізація загрузок працівника,
- збереження здоров'я та підтримка високого рівня працездатності працівника,
- збільшення періоду його працездатності.

В економічній літературі поняття «мотивації» праці трактується неоднаково. На думку одних авторів, мотивація – це своєрідне прагнення до задоволення потреб. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує людину. На думку третіх, мотивація – це надія на успіх. Дуже поширеним є визначення мотивації як вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей, цілей організації

Клот А. М. виділяє три основні групи потреб: матеріальні, трудові та статутні. Відтак і мотивацією поділяє на матеріальну, трудову і статутну.

Матеріальна мотивація – це прагнення достатку певного матеріального стандарту життя.

Трудова мотивація останнім часом, має все більший вплив на поведінку людей в процесі трудової діяльності. Вона породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, рейтингом праці тощо.

Сутність трудової теорії мотивації розглядається в теорії двох факторів Герцберга. Він говорить про те, що одні чинники, які зв'язані у самою роботою (зміст роботи, відповідальність, успіх тощо) посилюють мотивацію, а інші можуть лише усунути невдоволення, проте не дають справжнього задоволення від роботи, а отже не здатні суттєво активізувати діяльність людини.

Велика роль належить статутній мотивації. Вона є рушимою силою поведінки, прагнення людини знайти вищу посаду, працювати у

суспільно значущій сфері діяльності.

В розвинутих країнах для розробки заходів по удосконаленню організації праці застосовуються методи критичного аналізу організації виробничих та трудових процесів.

В дійсний час організація праці в промислово розвинутих країнах на стадіях проектування стала таким же об'єктом інженерного проектування, як технологічний процес, конструкція обладнання та виробу. Різні елементи організації праці, розстановка обладнання, місця складування матеріалів, маршрути з указанням відстані переміщень часу, затраченого на технологічні, транспортні та контрольні операції – все це регулюється, зображується графічно на маршрутних картах, схемах планування обладнання, графіках робочого часу людини та машини, праці та перерви та ін.

Мотивація праці є актуальною проблемою, так як від чітко розроблених систем мотивації залежить не тільки соціальна і творча активність працівників, але й кінцеві результати підприємств.

Аналіз досліджень показує, що підприємства, де більша частина персоналу мотивована на виконання місії, частіше досягає успіху.

Під комплексною мотивацією розуміється створення у персоналу матеріальних, організаційних, моральних та лідерських мотивів, відповідних цілям підприємства.

Комплексна система мотивації призводить до зміни змісту та структури соціально – психологічного клімату у бажаному напрямку (на підвищення продуктивності та продуктивності праці тощо). Вона повинна відображати об'єктивну тенденцію соціально – економічного розвитку колективу (підвищення рівня конкурентоспроможності, надійності, стабільності).

Головне місце у формуванні мотивації персоналу на результативну діяльність займає комплексна (кількісна та якісна) оцінка якості, взаємовідносин, праці робітників та колективу

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ОПТИМАЛЬНОЇ ФОРМИ ПРАЦІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА МСП «ГЕКО»

2.1 Характеристика та економічний аналіз торговельного підприємства «Геко»

ТОВ «Геко» – мале підприємство, яке засновано 1.04. 1993 р. Форма власності колективна. Підприємство займається продажем та сервісним обслуговуванням торговельного обладнання (касових апаратів та електронних терезів) та програмним забезпеченням шкіл та магазинів. 45 відсотків діяльності підприємства складає торгівля, останні 52 – обслуговування.

Кількість співробітників складає 36 чоловік, клієнтів більш ніж 2600.

Підприємство має 39 основних постачальників (МПО «Юнісистем», ГНПП «Електронмаш», ООО «Експотрейд», СП «Лінк» та ін.). Конкурентів близько 28 (ООО «+6», Електросервіс «Лоцес» та ін.). ТОВ «Геко» працює у Старобільському, Красно доні, Алчевську, Рубіжному, Красному Лучі.

Структура підприємства відображена на рис. 1.1.

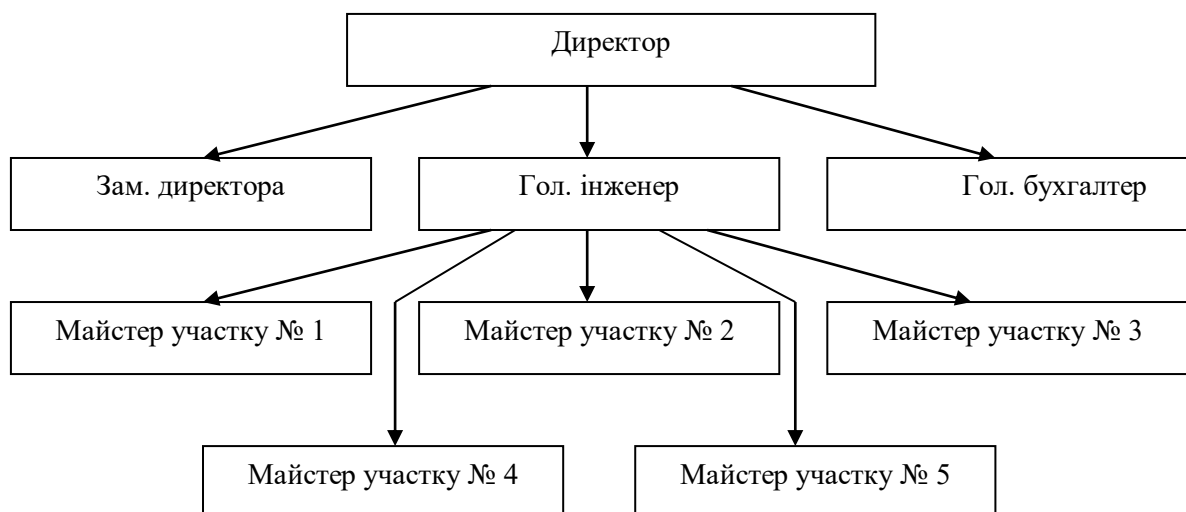


Рис. 1. 1. Структура ТОВ «Геко»

Розрахуємо в динаміці групу показників по основним фондам підприємства. Спочатку розраховані основні показники фінансової діяльності ТОВ „ГЕКО”, а потім проаналізовані показники.

Важливим показником є обсяг товарообігу, який складає:

2022р. – 1906,0 т. грн.

2023р. – 2184,0 т.грн.

2024р. – 2393,3 т. грн.

Рівень комерційного доходу складає:

2022р. – 762,4 т.грн.

2023р. – 873,6 т. грн.

2024р. – 957,3 т.грн.

Рівень комерційного доходу без ПДВ складає:

2022р. – 635,3 т. грн.

2023р. – 728,0 т.грн.

2024р. – 797,7 т. грн.

Витрати підприємства показано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз витрат ТОВ «ГЕКО» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абсолют. відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Матеріальні витрати, тис.грн.	958,4	1536,1	1741,4	577,7	205,3	1,6	1,1
Витрати на оплату праці, тис.грн.	285,9	327,6	359	41,700	31,400	1,146	1,096
Відрахування на соц.заходи, тис.грн.	112,4	126,3	138,2	13,900	11,900	1,124	1,094
Амортизація, тис.грн	5,9	7,1	6,4	1,200	-0,700	1,203	0,901
Інші операційні витрати, тис.грн.	92,7	133,8	135,7	41,100	1,900	1,443	1,014
Податок на прибуток, тис.грн.	62,8	52,0	48,3	-10,800	-3,700	0,828	0,929
Разом витрати	1518,1	2182,9	2429,0	664,800	246,100	1,438	1,113

Витрати підприємства у 2023р. порівняно з 2022 суттєво збільшилися, крім податку на прибуток. А в 2024р. порівняно з 2023 збільшилися, але менш ніж за попередній період.

У таблиці 2.2 наведено розрахунок коефіцієнту придатності основних фондів.

Таблиця 2.2

Розрахунок коефіцієнта придатності основних фондів

Показник	Роки			Абсолют. відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Залишкова вартість, тис.грн.	46,7	48,5	32,3	-	-	-	-
Первісна вартість, тис.грн.	67,2	63,1	62,6	-	-	-	-
Коефіцієнт придатності основних фондів	0,695	0,769	0,516	0,074	-0,253	1,106	0,671

Коефіцієнт придатності основних фондів підприємства у 2023р. порівняно з 2022 збільшився, а в 2024р. порівняно з 2023 суттєво зменшився.

У таблиці 2.3 наведено розрахунок фондівіддачі

Таблиця 2.3

Розрахунок фондівіддачі ТОВ «Геко» за 2022-2024 рр

Показник	Роки			Абсолют. відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Обсяг товарообігу, тис.грн	1906,0	2184,0	2393,3	-	-	-	-
Середня вартість основних фондів, тис.грн.	65,2	65,6	62,9	-	-	-	-
Фондовіддача	29,256	33,293	38,080	4,037	4,787	1,138	1,144

За період, що досліджується фондівіддача збільшується.

У таблиці 2.4 наведено розрахунок рентабельності продаж.

Таблиця 2.4

Розрахунок рентабельності продаж ТОВ «Геко» за 2022-2024 рр

Показник	Роки			Абсолют. відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Чистий прибуток	195,0	165,6	100,0	-	-	-	-
Комерційний дохід без НДС	635,3	728,0	797,7	-	-	-	-
Рентабельність продаж	0,307	0,227	0,125	0,079	0,102	0,741	0,551

Показник рентабельності продаж за період дослідження дуже низький і значно знижується з часом порівняно з попередніми роками.

Переваги та конкурентні переваги такого підприємства

- Комплексний підхід: не лише продаж — а “поставка + монтаж + сервіс + дизайн + логістика”. Такий підхід спрощує для клієнта процес відкриття чи оновлення магазину, зменшує кількість підрядників.
- Широкий асортимент: можливість забезпечити увесь спектр торгового обладнання — від стелажів до холодильників, POS-матеріалів, допоміжних елементів.
- Індивідуальні рішення: підбір обладнання та планування під конкретну торгівельну площу, асортимент, концепцію магазину, вимоги клієнта.
- Можливість сервісної підтримки та гарантійного обслуговування — особливо важлива для технологічного обладнання, де потрібні регулярні перевірки / ремонт / налаштування

Таке підприємство відіграє важливу роль в розвитку роздрібної торгівлі, адже забезпечує необхідну матеріально-технічну базу: торгові стелажі, вітрини, касові зони, холодильні комплекси, POS-обладнання, що забезпечує зручність для покупців, ефективну товарну викладку, дотримання стандартів зберігання товарів, зручну логістику у магазині, сучасний інтер'єр і функціональність.

2.2. Аналіз організації праці операційного персоналу на ТОВ «Геко»

Організація праці припускає створення сприятливих умов на робочому місці. Під умовами праці розуміється сукупність факторів зовнішньої середовища, які впливають на працездатність та здоров'я людини в процесі праці. Зовнішні фактори поділяються на дві групи.

Перша група включає географічно-кліматичні та соціально-економічні фактори. Ці фактори виражаються у трудовому законодавстві; системі сплати праці, підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів, сукупності соціальних благ та гарантій.

Друга група включає виробничо-технічні та соціально-психологічні фактори.

До виробничо-технічних факторів входять такі умови:

-техніко-технологічні умови на підприємстві «Геко» техніко-технологічні умови виконуються добре. Оснащеність робочого місця гарна, існують усі умови для операційної праці, режим праці восьмигодинний, включає обідню перерву, та вихідні у суботу та неділю. Такі умови праці формують припустиму фізичну та статистичну тяжкість праці, ступінь попруги, темп праці.

-санітарно-гігієнічні умови у межах норми: середня припустима температура та вологість повітря, приміщення вентильоване та декілька раз на день прибирається. Загальний стан приміщення добрий.

-інженерно-психологічні умови включають комфортність на робочому місці, та облік людського фактору в плануванні техніки, органів керування та засобів контролю за ходом технологічного процесу. Існує сучасна наука «ергономіка», яка займається проектуванням розмірів та розташування конструкцій з урахування антропометричних та статевих вікових характеристик працюючих.

-естетичні умови включають інтер'єр та екстер'єр

приміщення виразну форму та намір засобів праці, спецодяг, відповідне оформлення зон відпочинку.

Велике значення має вплив сприятливих умов праці на зниження втрат у зв'язку з зменшеннями виробничого травматизму які залежать від людських факторів.

Організація умов праці включає:

- пристосованість конструкції машин до людини (ергономіка);
- зниження шуму в виробничому приміщенні;
- оптимізація повітряної середовища – чистота повітря, температура, вологість та ін;
- зниження втоми;
- застосування функціональної музики;
- раціоналізацію освітлення робочого місця.

В останні роки увагу зарубіжних фізіологів та психологів праці приваблює дослідження впливу шуму на працездатність людини. Інтенсивні шуми являються фактором негативно діючим на здоров'я, працездатність та ефективність праці людини.

Ще один фактор, який впливає на працездатність являється освітлення робочих місць та в виробничих приміщеннях. Спеціалісти підкреслюють, що серед причин виробничої втоми робочих велике місце займає зорова напруга.

Перехід до раціонального освітлення супроводжується ростом виробки, покращенням якості продукції та зменшенням браку, травматизму, покращення настрою та самопочуття працівників. (використовуються газорозрядні лампи та спеціальні світильники). По результатам різних експериментів відомо, що продуктивність праці тільки в результаті розробленої системи освітлення зростає в середньому не менше ніж на 10-20 % [10].

Також велике значення має використання кольорово-цвітєвих засобів, які сприяють кращій організації робочих місць,

покращенню працездатності та настрою працівників.

Зарубіжні спеціалісти в області організації праці намагаються використовувати емоційний вплив на людину музикою для організації трудового процесу. Музика підбирається у відповідності з задачею виконання певної функції (функціональна музика). Як показує практика застосування музики на підприємствах з розвинутою ринковою економікою, дає ефект тільки при комплексному та послідовному обліку умов виробництва та виконання головних вимог організації її віщання.

На зарубіжних підприємствах ефективними вважаються ті режими робочого часу, котрі забезпечують рівномірно високу інтенсивність праці на протязі певного відрізка часу та досягнення оптимальної виробки [13,29].

В комплекс питань по раціональному використанню робочого часу на зарубіжних підприємствах входить регламентація режимів праці та відпочинку на протязі робочого дня, неділі, року.

Відомо, що інтенсивність праці на протязі робочого періоду неоднакова. При восьмигодинному робочому дні мало виробничі години складаються 20% робочого часу, при семигодинному – 28, 5%, при шестигодинному – 33 %. Тому більш оптимальним вважається восьмигодинний робочий день [17].

Другою ланкою ланцюга раціоналізації по ефективному використанню робочого часу являється ступінь впливовості додаткових днів в межах робочої неділі. Дослідження інтенсивності праці по дням неділі показали, що надання вихідного дня в суботу складає сприятливу дію на використанні робочого часу.

Ще одним інструментом в підвищенні продуктивності праці є регламентована перерва на відпочинок, а складає фізіологічний та психологічний аспект впливу на людину.

В зарубіжних країнах використовується метод оплати перерви, який оговорюється в колективному договорі, і має право наказувати

робочого за неналежне використання перерви на відпочинок [13]. Також враховується час і тривалість обідньої перерви. В більшості країн перерва складає не більше однієї години. Також практикується поділ обідньої перерви на декілька частин: коротка перерва 30-45 хвилин і одна або дві перерви по 15 хвилин.

Також надання кожного року відпусток, впливає на продуктивність праці.

Господарчо – побутові умови характеризуються харчуванням, яке відбувається в обідню перерву, наявністю душових, туалетів, придбанням приміщень та території.

Соціально-психологічні умови визначаються соціально-демографічною структурою колективу, сукупністю інтересів працівників, стилем керівництва і підрозділів і на підприємстві в цілому. Такі умови формують морально - психологічний клімат у колективі, що знаходять вираження в рівні і характері його стабільності, згуртованості, взаємовідносин, дисципліни праці.

Під торгово – технологічним процесом розуміється сукупність послідовних взаємопов'язаних операцій, що виконуються операційним персоналом, направлених на доведення та обслуговування товарів з мінімальними витратами трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

До основного торгово – технологічного процесу на підприємстві «Геко» належить продаж та обслуговування покупців електронними терезами та касовими апаратами; програмним забезпеченням шкіль та магазинів; викладка товарів, яка забезпечує оптимальні умови їх вибору, організація рахунків за придбані товари, надання покупцями додаткових торгівельних послуг.

До допоміжних торгово – технологічних процесів відносяться прийняття товару від постачальників, доставка їх на місце зберігання, забезпечення необхідних умов зберігання товарів, підготовка товарів до продажу, транспортування в торговий зал, організація збереження та здача

тари.

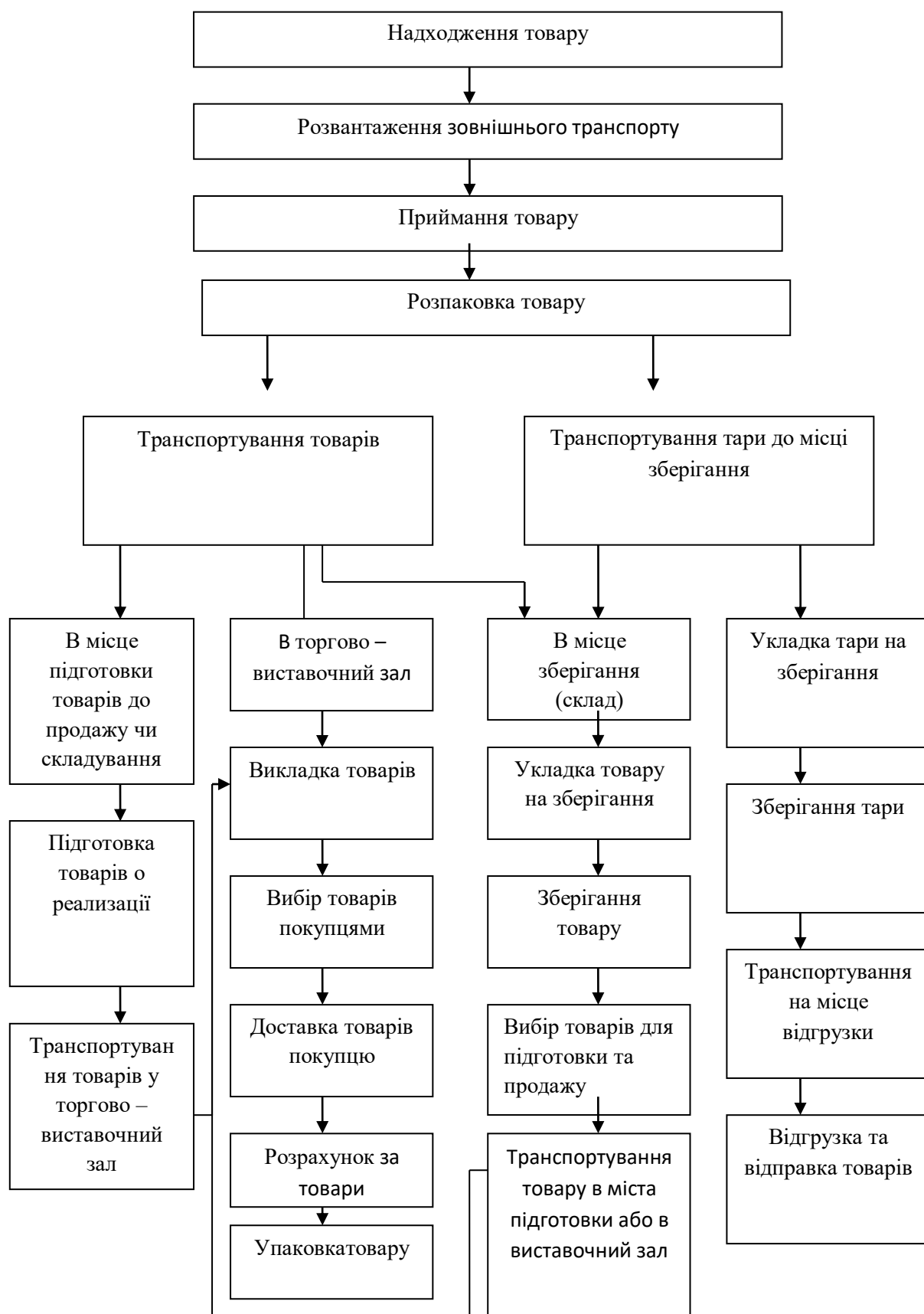


Рис 2.2 Структура та послідовність операцій торгівельно – технологічного процесу на ТОВ «Гео»

Структура операцій торгово – технологічного процесу на ТОВ «Геко» представлена на рис. 2.2

У зв'язку з специфікою торгівлі та характером торгівельно – технологічних процесів на ТОВ «Геко» виділяють слідуєчі приміщення, які забезпечують торгівельно–технологічний процес: виставочне приміщення, приміщення для приймання товару, забезпечення та підготовки товарів до продажу, підсобні приміщення, технологічні приміщення.

У виставочному приміщенні торгівельного підприємства представлений основний асортимент продукції. У приміщеннях приймання, зберігання та підготовки товарів, комплектуються замовлення покупців. У підсобних приміщеннях зберігається та ремонтується тара, а також знаходиться інвентар. Технічне приміщення включає котельню, телефонний комутатор, електрощити.

Оснoву допоміжних торгівельно–технологічних процесів складають процеси приймання, зберігання та підготовки товарів до продажу. Зв'язані з ними операції суттєво впливають як на рівень торгівельного обслуговування покупців, так і на економічні показники праці. Частота та об'єм цих операцій визначається об'ємом товарообсягу, ритмічністю товарозабезпечення, періодом обертання товарних запасів та фізико - хімічними особливостями реалізації товарів.

На першому етапі – приманні товару перевіряється, правильність складання всіх необхідних документів на потрапивши товару. (товарно-транспортна накладна, природно –розхідна накладна, сет–фактура, свідоцтва про якість товару, сертифікат відповідності державної системи сертифікації. На деякі імпорتنі товари, які негативно впливають на здоров'я людини, повинно також мати гігієнічний висновок державної санітарно-гігієнічної експертизи).

На другому етапі здійснюється кількісна перевірка партії, яка потрапила на склад товарів. При кількісному прийманні ведеться рахунок

числа товарних одиниць. Кількісне приймання товару поєднується з операцією розвантаження транспортних засобів.

На третьому етапі перевіряється якість потрапивши товарів, яка проводиться в декілька етапів. На попередній стадії якість перевіряється по результатам зовнішнього огляду, в процесі якого визначається наявність дефектів, відповідність маркування товарів вимогам нормативної документації та даним, які указані в супроводжувальних документах. На другій стадії проводиться поглиблене визначення якості товару з метою виявлення невизначених дефектів, невідповідність гарантійним строкам експлуатації.

Зберігання товару зв'язане з поширенням та укладкою товару на зберігання, спостереження за станом товару в процесі зберігання. Основна задача при зберіганні товарів є забезпечення зберігання товару по якості та кількості. Це досягається шляхом створення в приміщенні для зберігання необхідного температурного режиму, вологості, правильним розташуванням товару на складі.

Підготовка товарів до продажу. Перевіряється цілісність упаковки, наявність маркірованих даних та якість після зберігання, технічних паспортів, гарантійних талонів, перевіряється робота в дії.

2. 3. Аналіз системи мотивації роботи операційних працівників на ТОВ «Геко»

В умовах ринкової економіки система керування стимуляції праці прикликає створення нового мотиваційного механізму торгівлі усіх форм власності та правових форм діяльності.

Стимулювання діяльності персоналу слід розпочинати в числі найбільш складних задач, яка стоїть перед менеджером підприємства торгівлі.

Основною метою керування стимуляцією праці є забезпечення

зростання доплат персоналу та диференціація їх виплат окремим працівникам в загальні результати діяльності торговельного підприємства.

Головною складовою системи мотивації персоналу є матеріальне стимулювання.

На ТОВ «Геко» головною формою та системою матеріального стимулювання є почасово – преміальна система оплати праці.

Вона включає основну та додаткову заробітну плату. Розрахунки основної та додаткової заробітної плати ТОВ «Геко» за три роки приведені в таблицях 2.5, 2.6.

Таблиця 2.5.

Динаміка формування загальної заробітної плати працівників ТОВ
«Геко» у 2023 році

Посада	кількість	Оклад, грн	Надбавки, %	Сума надбавки, грн	Загальна зробітна плата, грн
Директор	1	26300	70	18410	44710
Засл. директора	1	23600	70	16520	40120
Гол. Бухгалтер	1	25600	50	12800	38400
Гол інженер	1	25600	50	12800	38400
Бухгалтер	3	24200	50	12100	108900
Майстер дільниці	5	24800	60	14880	198400
Диспетчер	1	23100	40	9240	32340
Зав складу	1	24200	50	12100	36300
Програміст	7	24500	50	12250	257250
Майстер – ремонтник	10	24500	50	12250	367500
Комірник	1	23000	40	9200	32200
Водій	2	23900	50	11950	71700
Касир	1	23200	40	9280	32480
Прибиральниця	1	22000	30	6600	28600
Всього	36				1327300

Таблиця 2.6.

Динаміка формування загальної заробітної плати працівників
ТОВ «Гео» у 2024 році

Посада	кількість	Оклад, грн	Надбавки, %	Сума надбавки, грн	Загальна зроби́тна плата, грн
Директор	1	26800	70	18760	45560
Зам. Директора	1	26800	70	18760	45560
Гол. Бухгалтер	1	26100	50	13050	39150
Гол інженер	1	26100	50	13050	39150
Бухгалтер	3	25000	50	12500	37500
Майстер дільниці	5	25200	60	15120	201600
Диспетчер	1	23500	40	9400	32900
Зав складу	1	25200	50	12600	37800
Програмісти	7	25000	50	12500	262500
Майстер – ремонтник	10	25000	50	12500	375000
Комірник	1	24500	40	9800	34300
Водій	2	24200	50	12100	72600
Касир	1	24800	40	9920	34720
Прибиральниця	1	22300	30	6690	28990
Всього	36				1287330

До надбавок та доплат належать виплати за виконання обов’язків тимчасово відсутніх робітників, керівництво дільницям, за роботу у деякі вихідні та святкові дні, професійну майстерність, високий рівень обслуговування, кваліфікацію, звання майстра.

Кошти на преміювання були витрачені на дні народження

співробітників, на новий рік, на народження дітей, відпускні, лікарняні, ювілеї, значна частина виділяється на приваблення нових клієнтів програмістами та майстрами – ремонтниками, також на виплату керівникам та спеціалістам за виробничі результати, операційному персоналу за підвищення продуктивності праці.

Нараховується відсоткові надбавки (винагороди) за вислугу років та стаж роботи гол. Бухгалтеру, головному інженеру, деяким майстрам дільниць та матеріальна допомога на оздоровлення, надається підприємством виплати у розмірі страхових внесків підприємства на добровільне страхування робітників від нещасних випадків тощо.

Важливим інструментом додаткового стимулювання праці персоналу є участь персоналу в прибутку та капіталі підприємства шляхом використання частин чистого прибутку для придбання акцій та облігацій підприємства.

В ряді системи матеріального стимулювання важливе значення має соціально – психологічна форма стимуляції персоналу. Така форма дозволяє найбільше повно мобілізувати творчий потенціал працівника, сприяє стійкому зростанню продуктивності працівника, створює умови для реалізації можливостей працівника, попереджає недобросовісне відношення до праці.

Умовно соціально – психологічне стимулювання диференціюється по напрямкам: стимулювання визначенням заслуг, соціальне стимулювання зростом та умовами праці. Проведемо аналіз методів впливу на персонал на основі ієрархії потреб А. Маслоу.

Першим важелем дії на персонал є потреба у творчості, самореалізації, самовираженні.

На нашу думку на підприємстві «Геко» відводиться досить мале значення. Не проводиться вертикальне та горизонтальне збагачення праці: мало уваги наділяється самостійності та відповідальності, наділення правом контролювання за якістю обслуговування покупців,

та надання послуг; нема зацікавленості у результатах праці. Операційний персонал не приймає участі в організації та виробництві рішень, не проводиться постійне навчання персоналу, окрім директорів, також не приймає участі в керуванні, не проводяться творчі змагання. У цьому зв'язку інтерес представляє досвід праці зарубіжних підприємств торгівлі, де використовується методи морального заохочення (грамоти, цінні подарунки) спеціальні значки, елементи одягу, нашивки, папірці, які виділяють кращих працівників.

Другий важіль впливу складається у повазі, яка визначається керівництвом та співробітниками по роботі. Планування професійної кар'єри відбувається не достатньо: робітники, окрім директорів, не приймають участі у презентаціях, виставках, не проводяться засідання в середині організації по обміну досвідом між дільницями, але існують зустрічі з вищим керівництвом, швидкість у наданні інформації, яка цікавить робітників, надається пільги та створені досить сприятливі умови праці, також відзначаються дні народження, ювілеї та виїзди на природу.

Третьою важливою складовою є потреба у належності та причетності. На підприємстві відсутня відзнака за результат та досягнення у рекордному обсязі продаж, надані послуг та обслуговування клієнтів. Необхідно ввести знаки відзнаки, участь операційного персоналу у формуванні організаційної культури та іміджу організації.

Четвертий важіль потреб визначається у спілкуванні. Спілкування співробітників проходить на належному рівні. Проводяться дні відпочинку, культурні заходи, корпоративні вечірки.

Остання складова потреб по А. Маслоу – це потреба у безпеці. На підприємстві представляється підтримка у лікуванні, спеціальному страхуванні, проводяться заходи по забезпеченню здоров'я та працездатності.

Тому соціально - психологічне стимулювання ефективної праці слід розглядати як засіб формування сприятливого морально – психологічного клімату в колективі. Дружній та згуртований колектив, орієнтований на досягнення загальних цілей, наладжує працівника на взаємодопомогу, підтримку один одного. Осмислення краще працювати, збільшувати свій внесок в ріст обсягів продукції.

Таким чином, проаналізувавши матеріальне та соціально-психологічне стимулювання на ТОВ «Геко» можна зробити висновок, що на підприємстві не існує системи мотивації праці, а існують лише деякі її складові. Тому головною задачею є удосконалення матеріальної та соціально – психологічної мотивації на ТОВ «Геко».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ОПЕРАЦІЙНОГО ПЕРСОНАЛУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Підвищення ефективності організації праці операційного персоналу на ТОВ „Геко»

Ефективна організація праці операційного персоналу є ключовою умовою стабільної роботи торговельного підприємства, оскільки саме працівники, задіяні у процесах обслуговування покупців, викладки товару, оформлення продажів та контролю запасів, забезпечують безперебійність торговельного процесу. Підвищення ефективності їхньої праці впливає на швидкість обслуговування, якість сервісу, товарообіг, зменшення втрат та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

1. Оптимізація розподілу функціональних обов'язків

Одним із ключових напрямів удосконалення організації праці є раціональний розподіл обов'язків між працівниками. На багатьох підприємствах спостерігається дублювання функцій або надмірне навантаження на окремих працівників. Для вирішення цієї проблеми рекомендується:

- чітке визначення функцій кожної посади;
- впровадження посадових інструкцій, які конкретизують обсяг завдань;
- застосування принципу спеціалізації та оптимального закріплення робочих зон;
- періодичний аудит трудових процесів для виявлення «вузьких місць».

У результаті оптимізації підвищується продуктивність праці,

скорочуються зайві операції, покращується взаємодія між працівниками.

2. Раціоналізація трудових процесів і умов праці

Організація робочих місць операційного персоналу значною мірою визначає ефективність їхньої праці. Доцільними напрямками вдосконалення є:

- впровадження ергономічних принципів при організації робочого місця (правильне розташування обладнання, оптимальні висоти полиць, достатнє освітлення);
- поліпшення мікроклімату, температурних умов і вентиляції;
- використання сучасного торговельного обладнання (сканери, POS-системи, термінали самообслуговування);
- забезпечення зручного доступу до товарів та необхідних інструментів.

Раціонально організоване робоче місце дозволяє зменшити втому працівників, збільшити швидкість виконання операцій та знизити ризики помилок.

3. Вдосконалення графіків роботи та використання робочого часу

Не менш важливим чинником є ефективне використання робочого часу. Торговельні підприємства часто стикаються з нерівномірністю потоку покупців та сезонними коливаннями. Тому доцільно впроваджувати:

- гнучкі графіки роботи;
- змішану змінність персоналу залежно від пікових навантажень;
- автоматизовані системи планування персоналу;
- контроль трудової дисципліни та дотримання режимів праці й відпочинку.

Покращення планування робочого часу сприяє підвищенню продуктивності праці без збільшення чисельності персоналу.

4. Використання сучасних інформаційних технологій

Автоматизація торговельних процесів є одним із

найрезультативніших шляхів підвищення ефективності праці. Важливими заходами виступають:

- впровадження електронних систем обліку товарів;
- використання програм управління складськими операціями (WMS-систем);
- застосування POS-обладнання нового покоління;
- використання мобільних терміналів збору даних для інвентаризації;
- впровадження CRM-систем для швидшого обслуговування клієнтів.

Автоматизація дозволяє мінімізувати людський фактор, забезпечує контроль операцій та економить робочий час.

5. Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу

Одним із найважливіших напрямів є розвиток компетенцій працівників. Навчання має включати:

- тренінги з обслуговування клієнтів;
- ознайомлення з новими технологіями та обладнанням;
- внутрішні інструктажі з організації робочого місця;
- регулярні оцінювання знань та навичок.

Підвищення кваліфікації повинно супроводжуватися ефективною системою мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули: премії, бонуси за виконання планів, конкурси між працівниками, визнання досягнень, можливість кар'єрного росту. Мотивований персонал працює швидше, якісніше та з більшим рівнем відповідальності.

6. Удосконалення внутрішніх комунікацій та мікроклімату

Налагоджені комунікації між працівниками сприяють оперативному виконанню операційних завдань. Доцільно:

- запровадити регулярні оперативні наради;
- використовувати корпоративні чати та мобільні додатки для

швидкої взаємодії;

- покращувати психологічний клімат у колективі;
- формувати командну культуру та взаємопідтримку.

Злагоджена взаємодія допомагає скоротити час на прийняття рішень і підвищити загальну результативність роботи.

7. Контроль якості та оцінка результативності праці

Для підвищення ефективності необхідно впровадити системи оцінювання роботи персоналу:

– КРІ (ключові показники ефективності): швидкість обслуговування, рівень виконання плану продажів, кількість помилок, точність інвентаризацій;

- регулярний моніторинг виконання завдань;
- система внутрішнього контролю якості;
- аналіз скарг та пропозицій від покупців.

Ефективний контроль дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати організацію праці.

3.2. Обґрунтування заходів по удосконаленню системи мотивації операційного персоналу на ТОВ «Геко»

Ефективна система мотивації є ключовою умовою забезпечення високої продуктивності праці, підвищення якості обслуговування та зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Операційний персонал — продавці, консультанти, касири, складські працівники — формує основу всієї діяльності підприємства, оскільки саме від їх професійності та залученості залежить рівень задоволеності клієнтів та обсяги продажів. Удосконалення системи мотивації цієї категорії працівників має бути комплексним та охоплювати як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Удосконалення матеріальної мотивації

- Запровадження гнучкої системи преміювання.

Премії повинні ґрунтуватися на об'єктивних показниках: виконанні плану продажів, прирості товарообігу, дотриманні стандартів обслуговування. Це дозволить стимулювати працівників до досягнення конкретних результатів.

- Використання індивідуальних і командних бонусів.

Поєднання індивідуальних бонусів з преміями для всієї зміни підвищує колективну відповідальність, сприяє взаємодопомозі та вирівнює продуктивність у межах робочої групи.

- Програма «відсоток від продажу».

Для продавців-консультантів ефективним є використання комісійної винагороди за реалізацію окремих товарів або торгових категорій. Це стимулює активні продажі та підвищує зацікавленість у результаті.

- Надбавки за складні умови праці.

Передбачення доплат за роботу у вечірній час, у пікові навантаження, вихідні чи святкові дні дозволяє зменшити плинність кадрів та забезпечити стабільність персоналу.

Розвиток нематеріальної мотивації

- Покращення соціально-психологічного клімату.

Створення підтримувального середовища, чітке регулювання трудових взаємовідносин, відкритість керівництва до зворотного зв'язку підвищують задоволеність трудом та зменшують конфліктність.

- Визнання досягнень працівників.

Публічне відзначення кращих співробітників місяця, подяки, сертифікати — ефективні нематеріальні стимули, які підтримують позитивну мотивацію та сприяють формуванню корпоративної культури.

- Кар'єрне зростання та розвиток компетенцій.

Надання можливості професійного розвитку через внутрішнє навчання, тренінги з продажу, стандартизацію сервісу або наставництво

підтримує мотивацію до розвитку та підвищує якість роботи персоналу.

- Гнучкість графіку роботи.

Запровадження індивідуальних графіків, можливість часткової зміни робочого часу дозволяє підвищити задоволеність персоналу, особливо серед молодих працівників та співробітників із сімейними зобов'язаннями.

Удосконалення організаційної складової мотивації

- Оптимізація робочих процесів.

Раціональний розподіл обов'язків, зменшення зайвих операцій та автоматизація рутинних процедур (наприклад, інвентаризації або введення даних) підвищує продуктивність праці та знижує втому персоналу.

- Впровадження системи управління результативністю (KPI). Визначення ключових показників ефективності — середній чек, кількість покупців, швидкість обслуговування — забезпечує прозорість оцінювання та підвищує справедливість винагороди.

- Створення комфортних умов праці. Оновлення торговельного обладнання, ергономічне облаштування робочих місць, наявність зон відпочинку сприяють збереженню працездатності працівників і покращують якість їх роботи.

Соціальна підтримка та корпоративні програми

- Програми лояльності для персоналу.

Надання знижок на продукцію підприємства, участь у внутрішніх акціях сприяють зростанню прив'язаності працівників до компанії.

- Медичне страхування та соціальний пакет. Мінімальні елементи соціальної підтримки — компенсація харчування, часткова оплата проїзду, страхування — підвищують відчуття стабільності та безпеки.

- Корпоративні заходи.

Організація свят, тимблдингів, спільних заходів зміцнює взаємозв'язки в колективі та формує позитивний імідж підприємства в

очах працівників.

Удосконалення системи мотивації операційного персоналу торговельного підприємства повинно проводитися у комплексі, охоплюючи матеріальні стимули, нематеріальні важелі, організаційні зміни та елементи соціальної підтримки. Такий підхід дозволить підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів, покращити якість обслуговування клієнтів і забезпечити стаке функціонування підприємства в умовах конкуренції

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження за темою «Організація праці та мотивація персоналу торговельного підприємства “Геко”» було встановлено, що ефективність діяльності торговельного підприємства значною мірою залежить від рівня організації праці, кваліфікації працівників та правильно сформованої системи їх мотивації. Сучасні умови конкурентного ринку вимагають від підприємства гнучкого управління персоналом, орієнтованого на підвищення продуктивності, якості обслуговування та зниження витрат.

Аналіз організації праці на підприємстві “Геко ” показав, що воно має достатній кадровий потенціал, однак потребує оптимізації робочих процесів, удосконалення розподілу функцій між працівниками, а також підвищення рівня стандартизації операцій. Виявлено, що частина робочих місць вимагає оновлення технічного оснащення, що негативно впливає на швидкість виконання операцій та загальну продуктивність праці.

Дослідження системи мотивації показало, що підприємство застосовує базові інструменти матеріального та нематеріального стимулювання, проте їх ефективність обмежена низькою диференціацією винагород, недостатнім урахуванням особистих потреб працівників та відсутністю системного підходу до оцінювання результатів праці. У працівників спостерігається низький рівень залученості та недостатня орієнтація на досягнення високих результатів.

У роботі було доведено, що вдосконалення організації праці та впровадження сучасних мотиваційних механізмів можуть суттєво підвищити ефективність функціонування торговельного підприємства “Геко”. Серед рекомендованих заходів – запровадження сучасних технологій обслуговування, оптимізація бізнес-процесів, удосконалення системи матеріального стимулювання шляхом використання KPI, бонусних програм, гнучких надбавок, а також розширення нематеріальної

мотивації (корпоративна культура, навчання, кар'єрний розвиток, внутрішня комунікація).

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці персоналу, покращити якість обслуговування клієнтів, скоротити витрати часу на основні операції, а також створити сприятливі умови для професійного розвитку працівників. У результаті підприємство “Геко” зможе зміцнити конкурентні позиції на ринку та забезпечити стабільне зростання основних економічних показників.

Отже, організація праці та мотивація персоналу є ключовими чинниками успішного функціонування торговельного підприємства. Комплексні заходи щодо їх удосконалення формують основу для підвищення ефективності роботи підприємства, підтримують його стратегічні цілі та сприяють довгостроковому розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-XII.
2. Кодекс законів про працю України.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> Text
3. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР.
4. Агафонова, Л. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 318 с.
5. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 1. С. 152-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_1_14 (дата звернення - 25.10.2025)
6. Балабанова, Л. В., Сардак, О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 464 с.
7. Виханський, О. С., Наумов, А. І. Менеджмент: підручник. Москва: Гардаріки, 2019. 672 с.
8. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 239-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_44 (дата звернення - 25.10.2025)
9. Гапєєва О.М., Скакун В.В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 2026. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5 (дата звернення – 30.10.2025)
10. Герасимчук, В. Г. Організація праці на підприємстві: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 292 с.
11. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2017. 368 с.

12. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7, № 1. С. 107119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11(датазйернення – 28.11.2025)
13. Данилюк, М. О., Линенко, А. В. Мотивація персоналу: сучасні підходи та моделі. Харків: ХНЕУ ім. Кузнеця, 2022. 214 с.
14. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. Інтелект XXI. 2021. № 2. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_2_8
15. Офіційний сайт Державної служби статистики України. — Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.(дата звернення – 28.11.2025)
16. Ковальчук В.Г., Лавришина В.Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством. Економіка та право. 2018. № 3. С. 80-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2018_3_9(дата звернення – 28.11.2025)
17. Коротченко К., Шпортюк Н.Л. Мотивація праці в системі менеджменту торговельного підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 95-96.
18. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. Аналітичнопорівняльне правознавство. 2023. № 3. С. 178-182.
19. Крушельницька, О. В., Щербань, О. Д. Управління персоналом: підручник. Київ: Кондор, 2021. 424 с.
20. Ліба Н.С., Головачко В.М., Максименко Д.В., Павлюх Б.Б. Мотивація в управлінні трудовими ресурсами підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 67-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6\(1\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6(1)_12)(дата звернення – 10.12.2025)
21. Марченко О.І., Вощула К.О. Механізм процесного підходу в

мотивації персоналу підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022. № 11. С. 1216. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_11_4 (дата звернення – 10.12.2025)

22. Минка Ю.В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві. Соціально-гуманітарний вісник. 2020. Вип. 36. С. 113-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2020_36_46 (дата звернення - 10.12.2025)

23. Остряніна С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20 (Дата звернення - 10.12.2025)

24. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10 (дата звернення – 28.11.2025)

25. Савченко, В. А. Мотивація персоналу: теорія, методологія, практика. Київ: КНЕУ, 2020. 240 с.