

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом та економіки праці

Допущено до захисту
в.о. завідувача кафедри УП і ЕП
д.е.н., с.н.с. Познанська І.В.

«_____» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньо-професійною програмою
«Управління персоналом сучасної організації»
на тему:

**«Шляхи підвищення ефективності мотивації персоналу ТОВ
«Трейд Сервіс»**

Виконавець:

студент групи М6 ЦЗВФН

Рудницька Карина Валентинівна _____
(прізвище, ім'я та по батькові) / підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., с.н.с.

(науковий ступінь, вчене звання)

Познанська І.В. _____
(прізвище, ім'я та по батькові) /підпис/

Одеса 2021

АНОТАЦІЯ

Рудницька Карина Валентинівна

(прізвище та ініціали студента)

«Шляхи підвищення ефективності мотивації персоналу ТОВ

«Трейд Сервіс»

(назва кваліфікаційної роботи)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня магістра зі спеціальності
051 «Економіка» за магістерською програмою «Управління персоналом на
сучасному підприємстві»

Одеський національний економічний університет

м. Одеса, 2021 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів, 111 сторінок, що містить 22 таблиці та 18 рисунків. Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу ТОВ «Трейд Сервіс». В роботі розглядаються теоретичні аспекти мотивування персоналу.

Проаналізовано: організаційно-економічну діяльність, структуру кадрів та систему мотивації персоналу ТОВ «Трейд Сервіс».

Запропоновано: розробка нової системи мотивації персоналу; збільшення розміру фонду додаткової заробітної плати шляхом збільшення надбавок за рахунок зростання обсягів продажів.

Ключові слова: мотив, стимулювання, система мотивації, нематеріальна мотивація, матеріальна мотивація, персонал, працівники.

ANNOTATION

Rudnytska Karyna Valentynivna

(students surname and initials)

«Ways to increase the effectiveness of motivation of staff LLC

«Trade Service»

(work title)

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 051 "Economics" in
the master's program "Personnel Management in a modern enterprise"

Odessa National Economic University

Odessa, 2021

The master's thesis consists of three sections, 111 pages, containing 22 tables and 18 figures. The object of research is the system of motivation of the staff of Trade Service LLC. The paper considers the theoretical aspects of staff motivation.

Analyzed: organizational and economic activities, personnel structure and staff motivation system of (students surname and initials) «Trade Service LLC».

Proposed: development of a new system of staff motivation; increasing the size of the additional salary fund by increasing allowances by increasing sales.

Key words: motive, stimulation, motivation system, intangible motivation, material motivation, staff, employees.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1. Сутність поняття мотивації персоналу.....	7
1.2. Основні теорії мотивації.....	14
1.3. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві.....	26
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	40
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ “Трейд Сервіс”.....	40
2.2. Аналіз структури персоналу підприємства.....	49
2.3. Оцінка системи матеріальної мотивації персоналу підприємства.....	58
2.4. Оцінка системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства.....	66
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	74
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ.....	78
3.1. Зарубіжні моделі формування системи мотивації персоналу.....	78
3.2. Досвід закордонних компаній поліпшення системи мотивації персоналу.....	89
3.3. Рекомендації поліпшення системи мотивації персоналу діяльності ТОВ “Трейд Сервіс”.....	94
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	103
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	108
ДОДАТОК	

Вступ

Актуальність теми полягає в тому, що у сучасних умовах ринкової економіки, коли успіх будь-якої організації на ринку визначається реалізованою нею продукцією та послугами, особливо важливим стає створення ефективної системи мотивації персоналу. Грамотно сформовані та спроваджені методи мотивації персоналу дозволяють раціонально використовувати трудові ресурси та отримувати максимальну віддачу та прибуток.

Ефективність діяльності будь-якої організації залежить не тільки від якості управління своїми фінансами, а й безпосередньо персоналом. Мотивація є необхідним елементом системи керування персоналом. Створення вдалих умов для мотивації персоналу й практичне її впровадження, дозволяють повною мірою досягти цілей компанії.

Система мотивації один з основних елементів системи управління, яка здійснює вплив на співробітників для досягнення головної мети організації. Насправді система мотивації реалізується через програми мотивації, які включають різні методи мотивації співробітників.

Зміни у принципах управління персоналом спрямовані насамперед на реалізацію політики мотивації, на формування та розвиток мотиваційної структури людини. Керівники завжди розуміли, що необхідно спонукати людей працювати. На сьогодні проблема мотивації персоналу вимагає комбінованих підходів та методів, заснованих на знанні та використанні, як традиційних теорій мотивації, і останніх досягнень поведінкових наук.

Система мотивації повинна чітко визначати цілі, встановлювати види матеріальної та нематеріальної мотивації у відповідності з досягненими результатами. Теоретичною та методичною основою для написання дипломної роботи стали праці багатьох зарубіжних вчених та практиків, що займалися науковими та науково-практичними дослідженнями у галузі мотивації персоналу: Л.С. Вигодський, Ф. Герцберг, А.П. Єгоршин, А.Я. Кібанов, А.М. Леонтьєв, А. Маслоу, М.П. Переверзєв, С.А. Сурков, М. Армстронг, Р. Дафт, Д. Макклеланд, Ф. Херцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Сміт, Ф.

Тейлор. Вітчизняний внесок у дослідження мотивації працівників зробили такі науковці, як: Д. П. Богиня, В. М. Данюк, О. М. Колот, Г. Т. Куліков, С. О. Цимбалюк та інші.

Аналіз системи мотивації персоналу проводиться на основі діяльності ТОВ “Трейд Сервіс”.

Мета дослідження і завдання. Метою дослідження є аналіз системи мотивації ТОВ “Трейд Сервіс”, виявлення її переваг та недоліків, визначення значення системи мотивації для діяльності та розвитку підприємства, а також надання рекомендацій та визначення шляхів щодо підвищення ефективності чинної системи мотивації.

Відповідно до мети дипломної роботи були визначення наступні **завдання**:

- 1) Дослідити теоретичні основи мотивації трудової діяльності, визначити сутність мотивування праці, розглянути її загальні принципи та методи.
- 2) Розглянути теорії мотивації праці;
- 3) Охарактеризувати загальну фінансово-економічну діяльність ТОВ “Трейд Сервіс”;
- 4) Дослідити існуючу систему мотивації праці ТОВ “Трейд Сервіс” та визначити рівень задоволеності нею працівників.
- 5) Проаналізувати закордонний досвід мотивування праці;
- 6) Надати рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації персоналу ТОВ “Трейд Сервіс”.

Об’єкт дослідження – система мотивації персоналу ТОВ “Трейд Сервіс”.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних методів підвищення мотивації праці ТОВ “Трейд Сервіс”.

Методи дослідження. Для написання магістерської роботи було використано ряд методів: методи аналізу та синтезу, описовий метод, методи порівняння та узагальнення, аналогії, розрахунковий метод, логічно-теоретичний, статистичні методи вибірки й групування, анкетне опитування.

Усі розрахунки, що представлені в дипломній роботі були здійснені за допомогою комп’ютерної програми Microsoft Excel.

Практична значимість результатів дослідження полягає у розробці методів підвищення ефективності мотивації праці та підвищенню продуктивності праці та зниженню показників плинності кадрів, що в свою чергу підвищить ефективність діяльності підприємства.

Структура та обсяг дипломної роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освітнього рівня магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (54 найменувань). Загальний обсяг тексту складає 112 сторінок, що містить 22 таблиці та 18 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність поняття мотивації персоналу

Мотивація працівників займає одне з головних місць в управлінні персоналом організації, оскільки саме вона є безпосередньою причиною їх поведінки. Головною задачею системи управління персоналом є орієнтація працівників на досягнення цілей підприємства та поєднання своїх інтересів з інтересами компанії.

Мотивація може бути віднесена до функцій менеджменту. Вона об'єднує систему чинників, що сприяють виконанню поставленої задачі через стимулювання психологічних чинників працівників, які допомагають задіяти спонукальні сили, що дозволяють виконувати досягнення цілей і виконання задач.

На сьогоднішній день для ефективної діяльності організації необхідні відповідальні, високоорганізовані та ініціативні працівники, які прагнуть до трудової самореалізації. Забезпечення організації такими кадрами з використанням традиційних форм стимулювання і суворого зовнішнього контролю, зарплати і покарань не просто. Розраховувати на високі результати можуть тільки ті працівники, що розуміють сенс своєї діяльності і прагнуть досягти як особистих цілей, так і цілей організації. Формування таких кадрів - головне завдання мотиваційного менеджменту.

Кожна дія людини направлена на досягнення певної мети, задоволення потреби, і власне ця спрямованість і рівень ініціативності в діяльності людини є предметом впливу системи мотивації [5, с. 232].

Існують різні визначення мотивації, а їх відомості дозволяють визначити мотивацію як процес стимулювання діяльності працівника, що забезпечується з боку організації і спрямовується на досягнення необхідних цілей. Базою мотивації є мотиви, які розглядаються як імпульси, що дозволяють людині починати діяти певним чином. Мотиви в житті людини виникають в залежності

від потреб, які відчуває людина. Базовою категорією тут є саме потреба, яку можна визначити як усвідомлення відсутності чогось необхідного, що змушує людину діяти [2].

Кожен мотив включає різну кількість внутрішніх цінностей особистості, які впливають на виконання окремих дій. Мотив визначає дію і як саме вона буде здійснена. Чим вище рівень соціалізації, тим різноманітніші мотиви і досконаліше система мотивації [5, 24].

Формуючись, мотив проходить через усі психологічні освіти, які беруть участь в детермінації мислення і поведінки людини. У різних людей дії можуть бути абсолютно різноманітними, навіть тоді, коли вони відчувають однакову потребу. Індивід має здатність впливати на свої мотиви, зменшуючи їх дію або навіть повністю ліквідовуючи їх зі своєї мотиваційної сукупності.

Для впливу на трудову поведінку працівника ззовні, з боку керівництва, застосовуються стимули, а сам процес називається стимулюванням. Стимули - це блага, предмети та цінності, що знаходяться під зовнішнім оточенням і здатні задовольнити потребу людини. В якості стимулів може виступати винагороди, підвищення по службі, участь у стратегічно важливих проектах для компанії та інше [23, с. 30].

В свою чергу стимулювання - це вплив на поведінку працівників через створення певних умов, які спонукають його діяти певним чином. Іншими словами, стимулювання - це процес використання конкретних стимулів, що спонукають людину до певних дій для користі людини і організації.

Таким чином, мотив і мотивація категорії внутрішні, на відміну від стимулів і стимулювання, які є зовнішніми категоріями.

Як відзначає В.Н. Белкін, Н.А. Белкіна, мотиви праці знаходяться «на стороні» особистості, а стимули праці - «на стороні» організації. Тому стимули, як зовнішні подразники, виконують роль важелів впливу, що викликають дію певних мотивів. Той або інший стимул стає спонукальною силою тільки в тому випадку, коли перетворюється в мотив, тобто коли приймається особистістю, відповідає будь-якій потребі [23, с. 31].

Щоб процес стимулювання був ефективним, тобто стимул надав на співробітника необхідний вплив і викликав необхідну поведінку, він повинен бути значущим, тобто повинен збігатися з мотивом і відповідати будь-якій потребі

Щодо сутності поняття мотивації праці існують різні думки, так як проблемами мотивації займаються багато фахівців - психологи, соціологи, економісти, які концентрують свою увагу на різних аспектах цього питання.

Перед тим, як перейти до дослідження поняття «мотивація», розглянемо кілька цих визначень різними фахівцями.

1. «Мотивація праці – як зовнішнє або внутрішнє спонукання економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення будь-яких цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціювання, спонукання» [8, с.200].

2. «Мотивацію роботи можна визначити як психологічні сили людини, що визначають спрямованість його поведінки в організації, ступінь її власних зусиль і наполегливості при зіткненнях з труднощами » [9, с.77].

3. «Мотивація є поняттям, яке ми використовуємо при описі сил, що впливає на індивіда (зовнішніх і внутрішніх), які спонукають до його дії певним чином » [10, с.128].

4. «В економічному сенсі мотивація - це діяльність, що має на меті активізувати людей, що працюють в організації і спонукати їх ефективно працювати для виконання поставлених завдань » [16, с.26].

5. «Трудова мотивація - це психологічні сили людини, що визначають його спрямованість в організації, рівень зусиль, доданих їм, і рівень наполегливості при зустрічі з перешкодами » [9, с.109].

6. «Мотивація - це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішніх і зовнішніх чинників » [18, с.78].

7. «Мотивація праці - це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність » [11, с.90].

8. «Мотивація - це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації » [12, с.37].

9. «Мотивація - це стан особистості, що б ступінь активності і спрямованості дій людини до конкретної ситуації » [13,с.62].

10. «Мотивація - це функція управління, процес пробудження індивідуума до діяльності для досягнення цілей організації і / або багатьох цілей » [14, с.55].

11. «Мотивація є твір валентності, очікувань і інструментальності працівника, яка визначається як сила спонукання індивіда до дій » [17, с.136].

Таким чином, ні в одному з наведених визначень немає достатньо повного пояснення поняття «мотивація». Пономаренко А.П. пропонує під мотивацією розуміти «систему мотиваційного управління як процес зовнішнього і внутрішнього спонукання себе та інших економічних суб'єктів до певної діяльності для досягнення кінцевих цілей організації і задоволення особистих потреб через трудову діяльність » [2].

Таке визначення, на мій погляд, досить повно відображає сутність мотивації, що відрізняється комплексністю поняття, яке включає досягнення поставлених цілей організації і задоволення особистих потреб економічними суб'єктами через трудову діяльність в процесі зовнішнього і внутрішнього управління їх спонуканнями.

За допомогою мотивації керівництво здатне координувати діяльність співробітників, підвищити їх трудову активність, поліпшити моральний і матеріальний стан працівників, застосовуючи різні форми винагороди.

Мотивація змінює інтереси та ціннісні, формує бажання до роботи і розвиває трудовий потенціал. Таким чином, мета мотивації - забезпечити сумлінне виконання працівників своїх обов'язків.

Модель мотиваційного процесу представлена на рис.1.1 [9, с.56].

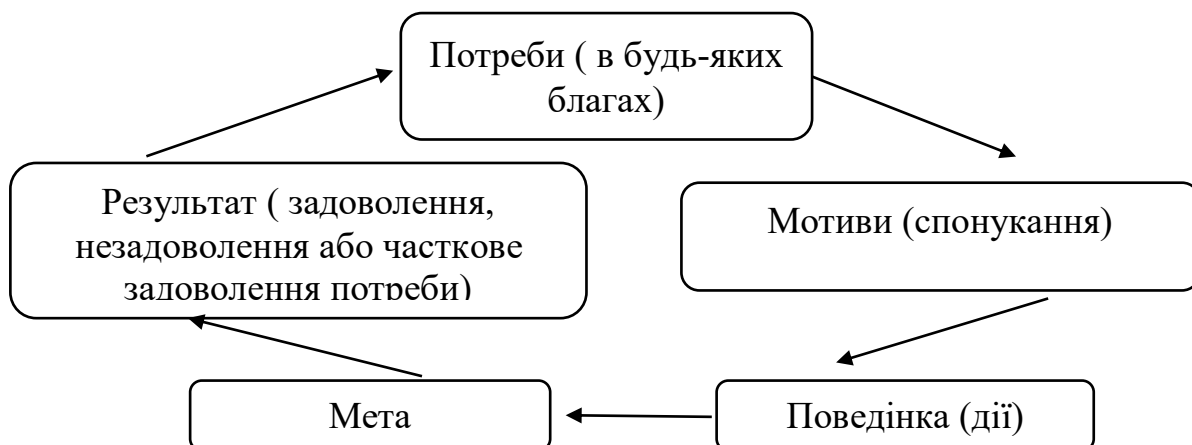


Рис. 1.1. Модель мотиваційного процесу
(Джерело: складено за даними [9])

Хороша мотивація гарантує успіх компанії: якщо співробітники зацікавлені у виконанні своєї роботи, прагнуть досягти мети, поставленою організацією, і їм не байдуже її майбутнє, компанія успішна в реалізації даної функції. Роль мотивації велика в побудові корпоративної культури, формуванні системи цінностей всередині компанії.



Рис 1.2 Класифікація мотивації
(Джерело: складено за даними [9])

Значимість мотивації працівників в тому, що вона визначає майбутнє компанії. Керівники компанії повинні розуміти, що мотивує працівників до праці, щоб мотивувати їх в подальшому. Таким чином, мотивуючи себе, кожен працівник задається питанням: «Що я хочу отримати від роботи? »: заробітну плату, кар'єру, спілкування [17, с.29]. Відповідь відображає потреби людини, його переваги, на які орієнтується керівництво компанії.

Основні завдання мотивації персоналу представлені на рис. 1.3



Рис. 1.3. Основні задачі мотивації персоналу

(Джерело: складено за даними [17])

Система мотивації кадрів має бути добре зрозуміла кожному співробітнику і простою у використанні, тобто не потребувати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її ефективного функціонування [29, с. 103].

В системі мотивації можна виділити кілька фаз [30]:

- вихідна фаза,
- фаза ініціювання дії і фаза управління процесом,
- фаза після дії.

Ці фази реалізуються в рамках мотиваційних подій, тобто формування мотиваційних тенденцій, виникнення і актуалізації намірів, ініціювання дій. Наслідком мотивації є дія, яка може або закінчити існуючий на даний момент мотиваційний процес, або започаткувати новий мотив, який формує нову дію.

Функціями системи мотивації є [31]:

- планування, що проявляється у виявленні потреб, встановлення їх ієрархії; аналіз зміни потреб, встановлення зв'язку між потребами і мотивами; вибір стратегії для реалізації мотиваційного механізму.
- здійснення, що проявляється у створенні умов, які відповідають існуючим потребам; забезпечення матеріальних або нематеріальних стимулів; створення впевненості на шляху досягнення мети; формування уявлення про цінності винагороди.
- управління розглядається як система контролю і порівняння результатів, а також коригування стимулів.

Загальна система мотивації персоналу будується на декількох базових принципах, що представлені на рис. 1.4. [31]

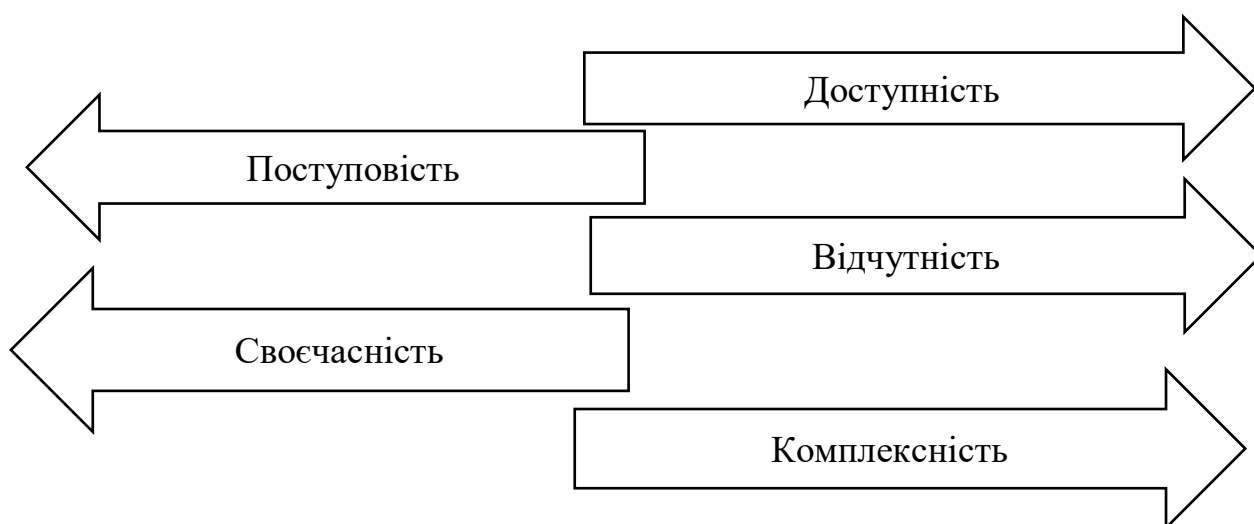


Рис 1.4. Загальні принципи мотивації
(Джерело: складено за даними [31])

Доступність. Цей принцип допомагає вибирати прозорі, зрозумілі кожному співробітнику способи мотивації і стимулювання. Різні підходи до мотивації

повинні бути обґрунтовані з урахуванням стажу, посади, обсягів роботи та інших аспектів.

Поступовість. Це означає, що відразу винагороджувати працівників преміями в великих розмірах недоцільно. У співробітників постійно формується новий поріг очікувань, тому щоб зберегти зацікавленість на наступному етапі мотивації, премії доведеться підвищувати, що призведе до зайвих витрат компанії.

Відчутність. Даний принцип має на увазі, що винагорода в будь-якому вигляді має бути значущим і прямо залежати від посади, привілеїв і досягнень співробітника. Для виникнення мотивації важливо знайти золоту середину, врахувати поступовість і відчутність підвищення винагороди.

Своєчасність. Принцип своєчасності вказує на важливість тимчасового чинника. Краще відразу відзначити заслугу персоналу будь-яким способом, затягувати момент не рекомендується. Працівник повинен відчувати значимість постійно, тому частина компаній перейшли на щотижневу оплату праці.

Комплексність. Такий принцип передбачає застосування різноманітних теорій мотивації і такого підходу, який чергує або об'єднує кілька видів матеріальних і нематеріальних винагород.

Таким чином, можна зробити висновок, що мотивації - це важливий фактор діяльності організації, що дозволяє робити істотний вплив на персонал з метою отримання необхідного і планованого результату. У будь-якому випадку, результативна й ефективна робота співробітників, творчість, досвід, відданість філософії організації повинна підкріплюватися реакцією з боку організації, спрямованої на задоволення тих чи інших мотивів співробітників. Робота, яка не відповідає цим вимогам, не повинна заохочуватися, а в деяких випадках повинна каратися.

1.2. Основні теорії мотивації

Теорії мотивації формувалися виходячи історичного досвіду поведінки людей при використанні матеріального і морального заохочення, а також простих стимулів примусу.

Найпершою концепцією мотивації трудової діяльності є так званий метод «батога і пряника», що виник ще в далекому минулому і проіснував протягом усієї історії людства.

Основний зміст даного методу розкривається в його назві. Людина отримує винагороду за роботу, виконану належним чином. В давнину люди, таким чином, заробляли для себе їжу, а сучасний людина - заробітну плату. Якщо робота не виконувалася або виконувалася погано, то людина піддавався покаранню: в минулому тілесними покараннями, в даний час - позбавленням заробітної плати.

У сучасних умовах цей метод неактуальний та малоефективний, так як працівник не буде зацікавлений в збільшенні продуктивності праці по власною ініціативою і навіть не змириться з моральним, а тим більше матеріальним обмеженням його потреб. У разі їх прояву працівник просто звільниться з організації.

Е. Мейо (американський психолог і соціолог) і його співробітники, проводячи протягом восьми років дослідження поведінки працівника, прийшли до осмислення того, що людські фактори, особливо соціальне взаємодія і групова поведінка, дуже впливають на продуктивність праці.

Кожен керівник для того щоб успішно керувати персоналом зобов'язаний хоча б в загальних рисах уявляти, чого хочуть його підлегли і до чого вони прагнуть. Спираючись на це, керівник або змінює мотиваційну структуру поведінки співробітників, формуючи необхідні мотиви і пом'якшуючи небажані, або реалізовує пряме стимулювання їх дій [8, с. 260].

Існує досить багато теорій мотивації і, з точки зору класифікації Х. Шольца, доцільно їх поділ, в залежності від предмета аналізу, на три основні напрями: теорії, в основі яких лежить специфічна картина працівника - людини; внутрішньоособистісні теорії; процесуальні теорії.

У таблиці 1.1. наведено основні теорії мотивації, що зустрічаються в сучасних дослідженнях [19,с.34].

Таблиця 1.1.

Основні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації	
А. Маслоу	Розвиваючи теорію мотивації особистості, Маслоу класифікував потреби людей на первинні і вторинні, розташовуючи їх у вигляді п'ятирівневої ієрархічної структури.
Ф.Герцберг	Запропонував модель двох груп факторів розподілу потреб: «гігієнічні фактори», пов'язані із запобіганням незадоволеності роботою, «мотивуючі фактори», пов'язані з характером і сутністю роботи.
Д. Макгрегор	Сформулював «ХУ-теорію», яка включає дві протилежні теорії – «Х» і «У». теорія «Х» розглядає людину, як безініціативного працівника, що пояснює необхідність примушення і матеріального заохочення як допоміжного засобу. Теорія «У» припускає, що в мотивах людей переважають соціальні потреби і бажання добре працювати. Модель теорії «У» описує передову, творчо активну частину суспільства. Її порядок наступний: самоутвердження, моральне і матеріальне заохочення, примушення.
У. Оучи	На основі японського досвіду управління, на додаток до теорій «Х» і «У», розробив теорію «Z», згідно якої, мотивація працівників повинна виходити з цінностей «виробничого плану», тобто підприємства. Стимули теорії«Z» ефективні в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення
Д.Маккеланд	Не заперечуючи значності попередніх теорій, виявив найважливіші «вторинні потреби, які актуалізуються за допомогою достатньої матеріальної забезпеченості: участь у владі, досягнення, визнання.
К.Альфендер	Автор теорії ERG (Existence, Related-ness, Growth). Це спроба уточнення й творчого розвитку теорії А.Маслоу. він виділяє три класи потреб: потреби існування, потреби зв'язку і потреби зростання.
Процесуальні теорії мотивації	
В. Врум	Теорія очікування базується на взаємозв'язку витрат праці, результатів праці, винагороди і цінності винагороди.
Дж. Адамс	Теорія справедливості стверджує, що працівники оцінюють винагороду за результати своєї діяльності, порівнюючи його з оцінкою аналогічних дій по роботі.

Продовження Таблиці 1.1

Процесуальні теорії мотивації	
Л.Портер Е. Лоуер	Комплексна процесуальна теорія, що містить елементи теорії очікування і теорії справедливості. Мотивуючими чинниками є: витрати праці, винагорода, рівень задоволеності.
Дж.Аткінсон	Теорія результативної валентності, яка стверджує, що успіх, реалізація здібностей, мотивація діяльності залежать від бажання індивіда досягнути успіху або уникнути негативної оцінки.
Б. Скіннера	Теорія посилення мотивації, що відображає залежність від минулого досвіду людей. Схематичний механізм поведінки, згідно цієї теорії: стимул, поведінка, наслідки, майбутня поведінка.

(Джерело: складено за даними [19])

Перша група теорій спирається на певний образ людини працівника та основні аспекти поведінки особистості; друга група розглядає структуру потреб і мотивів особистості, їх взаємодію та прояв; третя - вивчає вплив на мотивацію різних факторів середовища та сприйняття ним трудової ситуації.

Перша і друга група теорій спираються на певні уявлення про людину та її ставлення до праці, і це пов'язує їх. Процесуальні ж теорії мотивації більш сучасні, і вони спираються на судження про те, як поведуться люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання.

Найбільш популярними теоріями мотивації, в основі яких лежить специфічна картина працівника - людини, є «ХУ-теорія» Макгрегора; теорія людських відносин; теорія «Z» Оучи.

Найпростішою і поширеною теорією в цій групі є концепція професора Мічиганського університету Д. Макгрегора, під назвою «ХУ-теорія». Ця концепція містить в собі дві протилежні теорії: теорію «Х» і теорію «У».

Теорія «Х» відштовхується таких міркувань: людина ледача і намагається уникати праці; працівники бояться відповідальності; для успішних результатів підприємства необхідно під загрозою покарання примушувати працівників трудитися, але при цьому і не забувати про винагороду; основними методами

управління є жорстке керівництво і контроль; в поведінці працівників переважає прагнення до безпеки.

Відповідно до цієї теорії слід створювати управління організацією на уявленнях про те, що людина погана, недобросовісний і безініціативний працівник. Основою для керівництва є негативна мотивація працівників, заснована на страху покарання.

Теорія «Y» є доповненням теорії «X». І хоча її ідеї розвивалися приблизно з 1930-х рр., вона була представлена лише в 1960-х рр. Дана теорія базується на зворотних засадах теорії «X» і містить в собі наступні твердження:

- відсутність бажання працювати не є природним якістю працівника, а, швидше за все, це результат поганих умов праці, що пригнічують любов до праці;
- працівники бажають брати на себе відповідальність при успішному досвіді;
- для реалізації цілей організації найкращими засобами є винагорода і особистісний розвиток співробітників;
- маючи належні умови, співробітники швидше сприймають цілі підприємства, розвиваючи в собі самодисципліну та самоконтроль.

Найважливішим висновком теорії «Y» є те, що підлеглим слід давати більше можливостей для прояву самостійності та ініціативи і сприяти цьому сприятливими умовами.

Д. Макгрегор рекомендує при використанні «XY-теорії» враховувати конкретний стан рівня свідомості і мотивації працівників. Керівникам необхідно намагатися мотивувати своїх підлеглих, щоб вони переключалися від стану «X» до стану «Y», або від стану «Економічної людини», у якого головними мотивами є отримання матеріальної винагороди і безпеки, до «людини соціальної», спонукає більш високими потребами: визнання, поваги, самореалізації і т.п. В цілому в поглядах сучасних менеджерів на працівника переважають установки теорії «Y».

У 1930-40-х рр. в США зародилася теорія людських відносин, а в 1960-х рр. вона поширилась не тільки в Америці, але й у Європі. Дана теорія стала кроком для розвитку різноманітних теорій гуманізації праці. Теорія людських відносин оперяється на наступні ідеї:

- мотивація праці обумовлюється, наявними у компанії соціальними гарантіями, а не потребами і матеріальними стимулами;
- задоволеність працею, що складається з високою заробітної плати, можливості просування по кар'єрних сходах, уваги керівників, цікавого змісту діяльності, є найважливішим мотивом продуктивності праці;
- для успішного мотивування праці важливим є соціальне забезпечення, поінформованість працівників про стан організації, відносини між ієрархічними рівнями організації.

Теорія людських відносин є достатньо поширеною та має практичне використання, багато її ідей широко використовуються і в наші дні.

У теорії «Z» Оучі головною відмінною рисою є обґрунтування колективних принципів мотивації і менеджменту в цілому. Виходячи з основних положень даної теорії, мотивація працівників повинна виходити з цінностей організації, тобто підприємство вважається однією великою родиною.

За допомогою належної організації праці та системи мотивації, у працівників формуються певні відносини: довіра, відданість цілям організації, задоволеність працею та підвищується продуктивність праці.

Головною рушійною силою поведінки підлеглих є клановий принцип. Основними ознаками такої організації є:

- широкі комунікації;
- повільне кар'єрне зростання;
- колективне прийняття рішень;
- нечітко виражений контроль та свобода дій;
- постійна увага соціальним та економічним потребам співробітників;

- регулярний контроль виробництва з боку керівництва;
- довірливі стосунки між працівниками та керівниками;
- висока ступінь рівності доходів.

Отже, теорія «Z» направлена на створення колективної мотивації та підтримки ініціатив від працівника.

Внутрішньоособистісні теорії мотивації намагаються розкрити мотиваційний процес за допомогою виявлення впливу на нього різних потреб людини. Найбільш відомими теоріями мотивації є наступні: теорія ієрархії потреб А. Маслоу; теорія набутих потреб Д. МакКлелланда; теорія мотиваційно-гігієнічна (двох чинників) Ф. Герцберга.

Існує достатня кількість теорій, які пояснюють мотиви і системи мотивації. Однією з широко поширених теорій є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, яка розподіляє формування потреб за рівнями життєдіяльності людини. А. Маслоу виділяє потреби, формують систему мотивації і змушують людину робити вчинки для досягнення цілей. [3]

Рівень соціалізації визначає і рівень потреб, що дозволяє побачити піраміда А. Маслоу, представлена на рисунку 1.5.

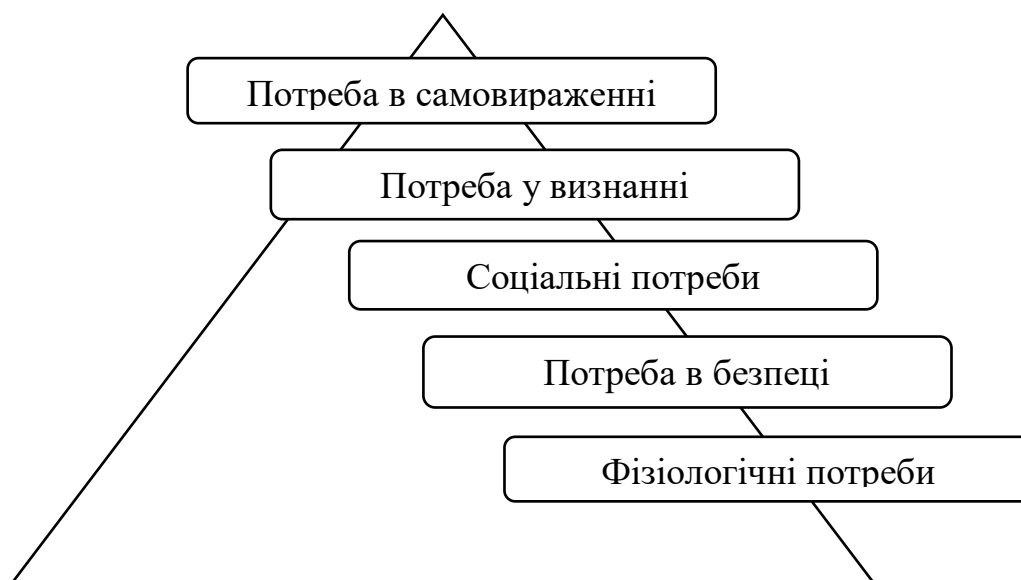


Рис. 1.5. Піраміда потреб Абрахама Маслоу
(Джерело: складено за даними [3])

Виникаючі потреби змушують людину знаходити способи для їх задоволення, тобто вони формують мотив. Саме це відображає піраміда, що розподіляє потреби за рівнями, чим вище рівень розташований в піраміді, тим більше сил потрібно людині для його досягнення.

Потреби ієрархічні, сама елементарна потреба - фізіологічна, виражається в тому, що людина хоче їсти, одягатися і жити під дахом. Людина повинна бути в безпеці, захищена від зовнішніх негативних впливів, що і виділяє другий рівень в піраміді - потреба в безпеці. Існування людини в суспільстві - соціумі формує його соціальні потреби. У суспільстві кожний індивід прагне зайняти своє гідне місце, що формує потреби в самоствердженні та отриманні поваги від інших. Самий високий рівень відведено під самовираження, коли людина прагне до прояву власного світу, власного «Я».

Теорія потреб Маслоу є однією з найвідоміших теорій мотивації. Автор даної теорії вважає, що люди завжди відчують будь-які потреби, які спонукають їх до скоєння вчинків. Якщо ж людина відчуває відразу кілька взаємодіючих потреб, то найсильніша з них і обумовлює його поведінку. Керівник, який добре знає рівень потреб свого підлеглого, може передбачити, який тип потреб переважатиме у нього в майбутньому, і застосовувати мотиватор для підвищення ефективності його діяльності [20, с. 54].

Теорія МакКлелланда говорить про те, що будь-яке підприємство дає можливість працівникові реалізувати три потреби вищого рівня: у успіху, власності і місцевої влади. На основі цих трьох потреб з'являється ще й четверта - потреба в уникненні перешкод при здійсненні перших трьох названих потреб.

Потреба успіху проявляється в бажанні працівника досягати своїх цілей більш результативно, ніж раніше. Працівники, які мають цю потребу, схильні брати роботу з елементами виклику. Це дозволяє працівникам визначати свої цілі самостійно.

Потреба приналежності визначається прагненням до доброзичливим взаєминам з оточуючими. Працівники з високою потребою до цієї

приналежності прагнуть встановлювати і зберігати дружні відносини з усіма співробітниками, намагаються заробити схвалення і допомогу з боку оточуючих.

Потреба у владі формується в процесі навчання, життєвого досвіду і тому вважається придбаною. Вона полягає в тому, що людина хоче керувати підлеглими, всіма ресурсами і процесами на виробництві і в оточенні.

Потреби, запропоновані МакКелландом, не розміщені ієрархічно і можуть мати різну ступінь прояву.

Ф. Герцберг спільно зі своїми співробітниками в другій половині 1950-х років створив нову модель мотивації, сформовану на потребах. Автор даної моделі виділив дві категорії мотиваційних чинників - «гігієнічні» і «мотиватори». «Гігієнічні» чинники змушують працівників відволікатися від роботи, тим самим створюючи їм труднощі. «Мотивуючими» факторами вважаються ті самі фактори, які піднімають настрій працівника, полегшуючи їм трудовий процес [21, с. 67]. Дані фактори описані в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Мотиваційно-гігієнічна теорія (двох факторів) Ф. Герцберга

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
Політика керівництва і адміністративні методи	Успіх
Умови праці	Підвищення по службі
Заробітна плата, соціальний статус	Визнання і схвалення результатів роботи
Міжособистісні відносини з начальником, колегами і підлеглими	Високий ступінь відповідальності
Ступінь безпосереднього контролю над працівником	Можливість творчого і професійного зростання

(Джерело: складено за даними [21])

Гігієнічними факторами є фактори зовнішнього середовища, що впливають на процес мотивації, як в позитивну, так і в негативну сторону. Так,

коли діяльність організації успішна і працівникові подобаються умови праці, формування позитивної мотивації спрощується і навпаки.

Мотиваційний чинник - це основні чинники, безпосередньо що викликають задоволеність працею, високий рівень мотивації і трудових досягнень. Вони є стимуляторами ефективної праці. Ф. Герцберг, резюмуючи результати своєї праці, виділив наступне:

- при нестачі гігієнічних факторів спостерігається відсутність задоволеності працею;
- наявність мотивуючих факторів сприяє часткового відшкодування нестачі гігієнічних факторів;
- при нормальних умовах праці наявність факторів гігієни вважається природним і не надає мотиваційного впливу;
- позитивна мотивація досягається за допомогою мотиваційних чинників з присутністю факторів гігієни [20, с. 56].

Однак в цій теорії існує недолік, який визначається тим, що будь-який фактор - або гігієнічний, або мотиваційний - може у одного працівника викликати задоволеність роботою, а в іншого – невдоволення. Адже кожна людина має свої потреби, які будуть мотивувати безліч різноманітних факторів [13, с. 241].

Усі з викладених теорій отримали широке поширення та внесли важливий внесок у створення сучасних систем мотивації..

Зовсім іншими є процесуальні теорії мотивації, що вивчають поведінку людей. До цієї групи теорій входять:

- теорія очікувань Віктора Врума;
- теорія справедливості Адамса;
- теорія Портера - Лоулера.

Теорія очікувань Віктора Врума свідчить про те, що людські потреби – це не єдина умова для формування людської мотивації для досягнення певної мети.

Важливою умовою є очікування людини того, що обрані ним дії, дійсно призведуть до отримання бажаного результату.

У своїй теорії, Врум формує три основні фактори, що впливають на людську мотивацію:

- Очікування того, що витрачені зусилля приведуть до бажаного результату;
- Очікування того, що досягнення результату буде винагороджено (тобто досягнення результату – основний інструмент для отримання винагороди);
- Очікування того, що винагорода буде цінною (валентною).

Чим сильніший кожен із цих трьох чинників, тим вища мотивація працівника. Якщо хоча б один із факторів буде відсутній, то й мотивація буде нульовою. Недолік теорії очікувань В. Врума в тому, що вона не говорить про те, яка винагорода має більшу валентність: заробітна плата, просування по службі, визнання заслуг і т.д.

Теорія справедливості Адамса, говорить про те, що людина самостійно визначає зв'язок між рівнем матеріальної винагороди та затрачених нею зусиль на цю роботу, а потім свій результат співвідносять до результату інших працівників, що виконують аналогічну роботу. Якщо людина помічає несправедливість і розуміє, що колега за схожу роботу отримав більшу винагороду, то у нього виникає психологічна напруга. В такому випадку є необхідним відновити справедливість та збільшити мотивацію цього працівника.

Основа даної теорії полягає в тому, що працівники повинні бути впевнені що вони отримують справедливу винагороду за свій труд. В оберненому випадку, працівники будуть менш продуктивними. При розбіжностях винагород, необхідно показати працівнику причину і пояснити, що при покращенні результатів його праці, підвищиться рівень винагороди [21, с. 242].

Теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера об'єднала в собі основні ідеї теорій Маслоу, Герцберга, МакКлелланда, Врума.

Теорія Портера – Лоулера поєднує в собі теорії А.Маслоу, Герцберга, МакКлелланда, Врума. Основна ідея теорії полягає в тому, що результати діяльності працівника залежать від докладених ним зусиль, його здібностей та характеру.

Теорія Портера – Лоулера будується на п'яти основних змінних, а саме:

- зусиллях працівників,
- їхнього сприйняття,
- отриманих результатів,
- винагороді;
- ступені задоволення роботою.

Ступінь прикладених зусиль можна характеризувати цінністю винагороди, одержуваної людиною, у тому числі рівнем її впевненості в тому, що якість і кількість зусиль, що прикладаються, насправді призведуть до очікуваного певного рівня винагороди.

Теорія Портера – Лоулера характеризується тісною взаємозв'язком результатів і винагороди, тобто людина може задовольняти власні потреби у вигляді отриманого їм винагороди за певні досягнуті результати.

Досягнення необхідного рівня результату може призвести як до певних внутрішніх винагород (наприклад, поява впевненості в собі, своїх силах та компетентності у певній сфері), так і до зовнішніх винагород (кар'єрне зростання, збільшення заробітної плати, премії або схвалення керівника) [20, с. 61].

Вітчизняні вчені також досягли успіхів в розробці теорій мотивації, до них можна віднести Л.С. Вигодського, А.Н. Леонтьєва і Б.Ф. Ломова. Виробничі аспекти вони не розглядали, однак на прикладі педагогічної діяльності вивчали проблеми психології людини, це і стало причиною відсутності розвитку.

Л.С. Вигодський в своїй торії дійшов висновку, що в психіці людини є два рівня потреб (високі та низькі), які розкриваються на певних рівнях людського розвитку (високому та низькому).

Окрім цього, Л. С. Вигодський визначив, що ці потреби можуть розвиватися паралельно та самостійно, і визначаються в залежності від

діяльності індивіда та його поведінки. Ця теорія вважається більш прогресивною від інших, але вона не бере до уваги високі найвищі людські потреби. Вважається, що люди приймають рішення на рівнях регулювання, самоорганізації та адаптації, а це означає що усі потреби мають реалізовуватися на кожному з рівнів водночас [22, с. 51].

1.3. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві

При формуванні системи мотивації варто враховувати, що в основі повинні бути закладені стимули матеріального і нематеріального характеру. У загальному сенсі слова - заохочення створює умови і бажання працювати з більшим ступенем ефективності і високим рівнем віддачі. Труд персоналу ефективний тільки в тому випадку, якщо за рахунок своєї діяльності працівники можуть повністю задовольнити свої потреби. Цей базовий принцип закладений в основі всіх процесів створення системи мотивації. Причому роботодавцю необхідно враховувати, мова йде не тільки про задоволення фізичних потреб, а й потреб в самореалізації.

Формування позитивної мотивації засновано на забезпеченні:

- повноцінних умов для успішної трудової діяльності;
- розвитку певних здібностей і задатків;
- комфортного перебування в колективі;
- сприятливого психологічного клімату.

В основі формування мотивації виділяють певні групи, які закладені в єдиній системі мотивів:

- 1) змістовних, які дозволяють наповнити всю трудову діяльність смисловим змістом;
- 2) статусних, коли результати праці пов'язані з громадським визнанням і високим рівнем оцінки;
- 3) суспільно корисних.

У трьох зазначених групах не присутній стимул, пов'язаний з отриманням матеріальних благ. Його виділяють в одну велику групу, яку можуть доповнювати одна або кілька підгруп з єдиної системи заохочень.

Розробляючи методи формування мотивації, необхідно враховувати, на якій фазі економічного розвитку знаходиться організація. У фазі бурхливого економічного зростання найбільш дієвими виявляться методики матеріального стимулювання.

Компанії, які знаходяться в початковій стадії розвитку, навряд чи зможуть забезпечити високий рівень матеріального заохочення. Важливо знайти ту модель мотивації, яка дозволить забезпечити високий рівень ефективності праці без додаткових витрат.

Наприклад, систему нематеріального заохочення. На початковому етапі розвитку організації використовуються методики стимулювання, до яких відносяться: просування по кар'єрних сходах, заохочення у формі визнання заслуг певних співробітників, які показують високий рівень продуктивності.

В період економічної кризи раціонально зосередити максимум зусиль на вдосконаленні всієї системи управління. В цей час ефективно заохочувати творчі ідеї, які допоможуть підвищити конкурентоспроможність продукції, збільшити обсяги продажів, вивести фірму на новий рівень. На перше місце висувуються питання щодо поліпшення якості продукції, що випускається з пошуком рішень щодо зниження її собівартості.

Для формування і розвитку мотивації персоналу рекомендується:

- спочатку виявити основні потреби кожного конкретного співробітника;
- визначити рівень задоволеності потреб з урахуванням інтересів працівників;
- з'ясувати, наскільки рівень мотивації, який діє на даний момент, відповідає очікуванням самих співробітників.

Крім цього, при створення мотивації персоналу, менеджери повинні враховувати, що одні й ті ж стимули з часом втрачають свою актуальність і перестають сприйматися персоналом в якості заохочення.

При виникненні такої ситуації доведеться переглядати всю раніше створену систему і шукати способи, що дозволяють розробити методику стимулювання.

Серед основних методів раціонально виділити найбільш значимий – це адекватна заробітна плата, яка вище, ніж в інших організаціях, що працюють в аналогічній сфері. Але це не єдиний процес, що допомагає створити згуртований, ефективно працюючий колектив.

Вся система повинна відповідати таким нормативам: для всього працюючого персоналу створюють єдині вимоги, досягнення яких призводить до отримання відповідної нагороди. Працівників необхідно ознайомити з тими вимогами, які допоможуть досягти бажаного результату; стимулювання має відповідати нормам причинно-наслідкових зв'язків.

Це означає, що співробітники, які досягли певних результатів, отримують нагороду протягом найближчого часу. Якщо це матеріальне заохочення, його виплачують відразу ж, не чекаючи черговий заробітної плати.

До етапів побудови системи мотивації відноситься методи побудови мотивації, що діляться на матеріальні і не матеріальні. Для матеріального стимулювання співробітників за ініціативність, виконання та перевиконання планів використовуються доплати і премії. Використання цього методу дозволяє співробітникам досягати найбільших результатів, прагнути до отримання нових знань і умінь, позначається на зростанні продуктивності праці в організації.

До недоліків цього методу відносять складність оцінювання особистого вкладу в підсумковий результат і виникнення конфліктних ситуацій на цій підставі.

Матеріальна мотивація при виборі місця роботи є найбільш привабливою для переважної більшості. Ефективність праці співробітників залежить від нематеріальних методів тільки у матеріально забезпечених співробітників.

Модифікації мети трудової мотивації в залежності від підходу до персоналу представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Підходи і цілі трудової мотивації персоналу організації

Підхід до персоналу як до витрат організації	Підхід до персоналу як ресурсу організації	Мета трудової мотивації
Організаційна структура є визначальною при формулюванні посадових обов'язків. Персонал повинен відповідати організаційним вимогам і строго виконувати свої обов'язки	Перевага віддається творчому ставленню працівника до праці, ініціативи. Цінуються висококваліфіковані працівники, аж до створення спеціальних вакансій, відповідних їх особистим характеристикам	Розробка організаційних стандартів трудового поведінки з урахуванням особистісних характеристик працівників
Використовується система оплати праці і матеріального стимулювання, що не враховує цінність вкладу окремого співробітника	Організація практикує системи диференційованої оплати праці, створює умови для отримання працівниками максимально можливого доходу, який не обмежується	Розробка системи винагороди
Перевага віддається кількісному аспекту працевлаштування працівників, тому організація використовує невиборний підхід до прийому кандидатів на працевлаштування	Перевага віддається якісному аспекту працевлаштування працівників. Організація веде пошук кандидатів, що мають високу кваліфікацію і високу вартість робочої сили на ринку праці	Розробка персонального підходу до відбору кандидатів для працевлаштування

Продовження Таблиці 1.3

Підхід до персоналу як до витрат організації	Підхід до персоналу як ресурсу організації	Мета трудової мотивації
Пошук керівників на вакантні посади здійснюється поза організації. Працівники організації практично не мають можливості для посадового зростання	Організація створює умови для підготовки керівників всередині самої організації за допомогою створення системи виховання кадрового резерву	Розробка системи кар'єрного росту працівників
Організація проводить відбір і закріплення на робочих місцях працівників, повністю задоволених умовами, змістом роботи, її оплатою	Організація змінює умови, зміст і оплату праці з метою збереження цінних для неї працівників, при цьому пріоритет віддається факторів задоволеності працею	Розробка системи внутрішньо-організаційного регулювання ринку праці
Організація проводить формалізовану оцінку персоналу	Організація використовує індивідуальний підхід до оцінки персоналу	Розробка системи оцінки трудових досягнень працівників

(Джерело: сформовано та складено за даними [24])

Серед нематеріальних методів мотивації працівників найпоширенішими є соціальні, до яких відноситься: страхування; погашення витрат на харчування, транспорт та мобільний зв'язок; купівля абонементів у спортивні зали та санаторії; поліпшення умов праці. Нематеріальні методи поділяються на моральні та соціально-психологічні [24, с 55].

Перші зазвичай пов'язані з потребою в самоствердженні та прагненням людини зайняти певне місце в суспільстві. Це реалізується залученням молодих

співробітників до участі в проектах, прийняття рішень і управління фірмою. Другі зі схваленням діяльності працівника похвалою або критикою.

Так само, до нематеріальних методів мотивації праці відносять сплачені фірмою стажування і підвищення кваліфікації, що дозволяє співробітникам постійно вдосконалювати свою кваліфікацію, а також надання вільного графіка роботи співробітникам [25, с. 26].

Практика останніх років показує, що керівники організацій задля поліпшення умов праці та підвищення рівня мотивації своїх працівників, застосовують метод відкритого діалогу, що дозволяє враховувати усі пропозиції [26, с. 156].

Підвищити корпоративну культуру багатьом компаніям допомагає введення дрескоду, що дозволяє налаштуватися на робочий настрій і підвищує дисципліну працівників. А також більш активно використовують у своїй діяльності соціальні мережі для розвитку корпоративних цінностей.

Процес професійного становлення особистості є багатоплановим і складним. Він включає безліч параметрів і властивостей, яка починається від внутрішнього ставлення до роботи, що складається з різних аспектів, формування самосвідомості, усвідомлення своїх здібностей і ділових якостей.

Компанія сама задає основні правила групової та індивідуальної поведінки, стандарти спілкування, встановлює права, повноваження, коло обов'язків і міру відповідальності.

Керівництво компанії за рахунок постановки загальних цілей, застосовуючи стандарти організаційної поведінки, намагається підтримувати у персоналу відчуття його цінності. Але використання тільки формальних механізмів недостатньо.

Керівництво системою міжособистісних відносин в компанії має забезпечувати наявність загальних цілей у кожного співробітника, комфорт між співробітниками, наявність корпоративної культури, символіки компанії, правил і норм поведінки в компанії, вигляду співробітників.

Керівництво, впливаючи на співробітників, сприяє зміні колективу, кожен із співробітників пристосовується до вимог компанії. У міру розвитку компанії виникає необхідність зміни поведінки співробітників. Залежно від ситуації, в якій знаходиться співробітник, з урахуванням факторів, які впливають на його поведінку, з урахуванням мотивів і потреб необхідно використовувати такі засоби, які створюють умови для співробітника, в яких він, використовуючи свій власний досвід, адаптується до мінливих умов в компанії.

Мотивація праці персоналу є ключовим напрямком кадрової політики будь-якої фірми, але вона повинна здійснюватися відповідно до стратегічних цілей організації, особливостей корпоративної культури, довгостроковим планам розвитку фірми. Також, підбираючи методи стимулювання різних категорій співробітників, необхідно враховувати вплив цих індивідуальних операцій на всю команду в цілому. Виділяють кілька видів мотивації персоналу:

1. Матеріальна мотивація
2. Нематеріальна мотивація

Матеріальна мотивація - все, що включає в себе фінансову складову. Всі методи матеріальної мотивації можна розділити на два великі блоки:

А) Система заохочень - це оплата праці, всілякі надбавки, премії, бонуси. При використанні системи заохочень кожен співробітник знає, що чим більше і якісніше він працює, тим більше винагороду він отримає, отже, працівник намагається виконати своє завдання якісно і в якомога більшому обсязі.

Б) Система штрафів - це метод мотивації, протилежний попередньому. В даному випадку працівники, які виконували свої обов'язки не дуже добре або допустили якесь серйозне порушення, караються штрафом, що стимулює працювати їх краще.

Нематеріальна мотивація - все, від чого не залежить фінансова сторона, але служить мотивом для якісної і продуктивної роботи. Якщо розглянути найбільш поширені причини звільнення, то можна зауважити, що багато працівників звільняються зовсім не з фінансових міркувань.

Таким чином, щоб уникнути плинності кадрів, що може привести до зниження якості роботи, а, відповідно, і до зниження прибутку компанії, щоб не витрачати час і гроші на навчання нових співробітників, необхідно також використовувати і інші методи мотивації праці персоналу, в тому числі і нематеріальні.

Розглянемо найбільш ефективні методи нематеріальної мотивації. Вибір таких методів найбільш широкий.

1. Кар'єрний ріст. Кожен співробітник знає, що якщо він буде сумлінно ставитися до своєї роботи, то йому неодмінно запропонують підвищення в посаді, що означає більш високий соціальний статус і збільшення можливостей подальшого професійного розвитку.

2. Сприятливий клімат в колективі. Кожен співробітник розуміє, що дружний і згуртований робочий колектив - це запорука якісного виконання роботи, і, навпаки, розрізнений і конфліктний колектив і клімат, який відповідає цьому колективу, завжди вибиває з робочого ритму.

3. Офіційне працевлаштування та соціальний пакет. Для кожної людини, яка зацікавлена в наявності роботи, важливо офіційне працевлаштування, дотримання трудового законодавства (Нормований робочий день, відпустки і так далі) і соціальний пакет (навчання за рахунок компанії, безкоштовне харчування, організація дозвілля, безкоштовний проїзд або оплата витрат на бензин та інше).

4. Культурні та спортивні заходи в колективі. Організація корпоративних свят, колективних відвідувань різних концертів, спортивних змагань, суботників, екскурсій і так далі - це необхідні заходи, які сприяють становленню сприятливого клімату в колективі, а також дозволяють співробітнику компанії добре розслабитися і відпочити.

5. Імідж компанії. Робота в великій і популярній компанії, з пізнаваним ім'ям - це завжди престижно, тому це також є хорошою нематеріальною мотивацією.

6. Навчання за рахунок компанії. Багато компаній в сучасному світі прагнуть навчити своїх співробітників методам роботи саме в цій компанії, дати

можливість навчитися чомусь новому, підвищити свою професійну кваліфікацію - це також є відмінною нематеріальною мотивацією.

7. Особиста та публічна похвала керівника. Даний метод мотивації дуже дієвий і їм не варто нехтувати. Похвала або в особистій, або в публічній формі служить гарним мотивуючим фактором для підвищення ефективності праці. Саме з метою похвали в багатьох великих компаніях існують дошки пошани, змагання на кращого працівника, які розміщуються не тільки на території компанії, але і на її офіційному сайті.

Це далеко не всі види нематеріальної мотивації персоналу. З кожним роком їх спектр розширюється і стає більш різноманітним. Зараз не рідкісні випадки, коли компанії надають своїм співробітникам допомогу в пошуку житла, оплату частини орендної плати за житло, абонементи в тренажерні зали, фітнес-клуби і басейни.

Звичайно ж, кожен керівник повинен вибирати нематеріальні методи мотивації персоналу, що підходять до спрямованості його бізнесу, до контингенту його персоналу і так далі. Правильно підібрані методи як матеріальної, так і нематеріальної мотивації дозволять добитися максимальної віддачі і лояльності співробітників компанії.

Вплив може бути не тільки на поведінку співробітника, але й на зміна зовнішнє середовище співробітника. Мотивація при подоланні кризи ґрунтується на системному впливі на працівника для зміни цінностей, інтересів співробітника, розвиток потенціалу. При цьому орієнтуються на зовнішні запити, структуру інтересів і цінностей працівника.

Мотивація і стимулювання протилежні за спрямованістю: мотивація орієнтована на розвиток в позитивному ключі існуючого положення, а стимулювання спрямоване на закріплення положення. І при цьому вони взаємно доповнюють один одного.

Процеси стимулювання і мотивації можуть іноді протистояти один одному. Так, наприклад, при зростанні грошових доходів, але відсутності матеріального фінансування, не приводить до підвищення трудової мотивації

або навіть призводить до зниження. Стимулювання в цілому повинно відповідати інтересам, потребам і здібностям співробітника, тобто стимулювання має бути адекватно механізму мотивації співробітника [28, с. 51].

Тому розвиток комплексної програми стимулювання і оплати праці співробітників є найбільш потужним інструментом для формування зв'язків між винагородою і результатами праці. [27, с. 156].

Необхідно також передбачити нематеріальні заходи, використання яких можуть значно виконувати програму стимулювання і оплати праці, а також тих потреб, які можуть бути не включені (Соціальні гарантії, додаткові відпустки, механізм знижок на власні послуги і товари). При розробці необхідно враховувати, що цінність співробітника, який працює на посаді, і цінність діяльності різні речі.

При розробці нової системи стимулювання, необхідно виходити з наявних в менеджменті принципів та тих, що використовуються в економіці [28, с 53]:

- комплексність (тобто реалізація всебічного підходу з урахуванням: психологічних, матеріальних та інших методів);
- системність (необхідна постійна робота з співробітниками по програмі);
- регламентація (програма повинна бути закріплена на постійній основі);
- спеціалізація (необхідно враховувати рівень професіоналізму співробітника і відповідно підвищувати або знижувати вимоги до нього);
- цілеспрямована творчість (необхідно використовувати всі доступні інструменти виходячи з цілей організації).

Обстановка офісу, можливість участі в конференціях, конгресах, участь в якості представника компанії на важливих переговорах, поїздки по країні і за кордон підкреслюють положення співробітника у колег та у самого себе.

Використовувати цей метод потрібно з обережністю через те, повне або часткове позбавлення працівника раніше наданого статусу призводить, іноді, до несподіваних реакцій, аж до звільнення.

Роль матеріального стимулювання персоналу полягає в наступному:

- стимулювання високої продуктивності праці співробітників;

- формування трудової поведінки працівників, спрямованої на реалізацію цілей організації;
- змусити працівника в повній мірі використовувати його фізичний і розумовий потенціал при виконанні покладених на нього завдань.

Визначення схеми і системи мотивації персоналу відбувається в кілька етапів, а результатом є вдосконалення системи мотивації співробітників.

На першому етапі відбувається аналіз чинної в компанії системи мотивації співробітників, який починається з розробки анкети, яка містить питання про умови праці та його зміст. Окремо повинно розглядатися питання, що стосується одного з факторів праці – матеріального або нематеріального. Цей фактор співробітники компанії повинні оцінити за відповідною шкалою оцінювання.

Для великої щирості відповідей співробітників, анкету бажано проводити анонімно, але включити в неї, наприклад, відомості про вік, стать, досвід роботи в організації, відомості про освіту, структурному підрозділі, щоб краще зрозуміти мотиваційні потреби різних категорій працівників.

На другому етапі повинні бути встановлені терміни проведення і заповнення анкети.

На третьому етапі відбувається обробка анкет по підрозділах, підрахунок середніх балів.

На четвертому етапі відбувається аналіз кожного факторів, які зумовлюють в цієї компанії здійснюється мотивація і стимулювання персоналу, побудова за отриманими результатами діаграм. У коригуванні не потребуються фактори, які набрали в анкетах більшу кількість балів. Особливу увагу необхідно звернути на фактори, які отримали найнижчу оцінку [16, с 69].

Система стимулювання повинна бути гнучкою і мобільною, здатною забезпечити матеріальне заохочення працівника за позитивний результат роботи в необхідній ситуації. Важливо розробити систему мотивації персоналу на основі таких показників, які всіма будуть сприйматися як об'єктивні. Система мотивації повинна формувати у персоналу відчуття справедливості при матеріальній

винагороді. Система заохочень повинна стимулювати працівників покращувати не тільки індивідуальну роботу, але й колективну.

Співробітники повинні розуміти зв'язок між результатами їх роботи та діяльністю компанії (як помилки співробітників можуть вплинути на прибуток компанії, що тягне за собою успіх кожного з них).

Основною цінністю винагороди є стимулювання продуктивності і якості праці співробітників компанії, орієнтація на досягнення стратегічних цілей, тобто з'єднання основних інтересів співробітників зі стратегічними цілями організації. Цей параметр визначає цілі системи матеріального стимулювання. Найбільш важливою областю матеріального стимулювання є система преміювання, зображена на рисунку 1.6.



Рис 1.6. Метод преміювання працівників

(Джерело: складено за даними [25])

Премія сприяє підвищенню результатів роботи. Це один з найважливіших компонентів заробітної плати. Перш за все, мета преміювання - поліпшити кінцеві результати діяльності організації, виражені в визначених показниках.

Участь у розподілі прибутку - зараз широко поширена система винагород. Розвиток цієї системи почався зі спроб поліпшити організацію оплати праці працівників з метою посилення їх мотивуючого впливу на результати праці. Для цієї мети було визначено можливість виплати доходу з прибутку компанії тим

співробітникам, чий внесок у формування прибутку фірми був найбільш важливим і найбільш очевидним.

Порядок і розмір премії або зменшення премії визначається корпорацією з урахуванням специфіки її діяльності. Премія зазвичай визначається за підсумками роботи за певний період часу. Розділ про премії повинен містити конкретні показники і умови преміювання для всіх категорій працівників.

Регулярні премії, що виплачуються за раніше затвердженими показниками, складають колективно узгоджену (змінну) частину заробітної плати. Їх слід відрізняти від разових премій, що не є частиною системи мотивації і не можуть вважатися частиною оплати.

Одноразові нагороди є заохоченням працівника за особливу роботу і виплачуються за виконання особливо важливих завдань. Формування грамотної системи показників преміювання в відповідно до конкретних цілей та завдань організації дозволяє забезпечувати їй отримання необхідного прибутку.

На завершення ще раз підкреслимо, що гідна заробітна плата безпосередньо не відноситься до методів заохочення без застосування додаткових матеріальних або нематеріальних стимулів. Але при цьому заробітна плата, яка встановлена вище, ніж в інших компаніях, запобігає плинності кадрів, утримує високопрофесійних фахівців від пошуків нової роботи.

Ретельно розроблена методика комплексних заходів стимулювання належною мірою, справляє позитивний вплив на кінцеві результати роботи, що в свою чергу і є основною метою кадрової політики. Вид і розмір винагороди, яку співробітники організації отримують в обмін за свою працю, безпосередньо впливають на здатність організації залучати, утримувати та мотивувати необхідний персонал.

Мотивація співробітників до якісної та ефективної праці – це не тільки завдання конкретної компанії і конкретної організації, а й основа економічного розвитку країни, оскільки результати матеріального стимулювання персоналу покривають виробничі витрати організації, забезпечує отримання певного прибутку і дозволяють оплачувати податкові відрахування до бюджетів країни.

Висновки до розділу 1

Проблемою мотивації персоналу займалось багато науковців, кожний з яких по своєму трактував поняття “мотивація”. Дехто розглядає мотивацію як спосіб впливу на працівника, а дехто як процес вибору певної поведінки під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Загалом під мотивацією слід розуміти систему мотиваційного управління, як процес зовнішнього і внутрішнього спонукання себе та інших економічних суб'єктів до певної діяльності для досягнення кінцевих цілей організації і задоволення особистих потреб через трудову діяльність.

Мотивація персоналу здійснюється у наступних формах: матеріальна та нематеріальна; негативна та позитивна; внутрішня та зовнішня.

До основних завдань мотивації персоналу відносять: залучення персоналу в організацію; збереження співробітників в організації і забезпечення їх лояльності; стимулювання продуктивної поведінки; контроль за витратами на робочу силу; адміністративна ефективність і простота.

За допомогою мотивації керівництво здатне координувати діяльність співробітників, підвищити їх трудову активність, поліпшити моральний і матеріальний стан працівників, застосовуючи різні форми винагороди. Мотивація змінює інтереси та ціннісні, формує бажання до роботи і розвиває трудовий потенціал. Таким чином, мета мотивації - забезпечити сумлінне виконання працівників своїх обов'язків.

Хороша мотивація гарантує успіх компанії: якщо співробітники зацікавлені у виконанні своєї роботи, прагнуть досягти мети, поставленою організацією, і їм не байдуже її майбутнє, компанія успішна в реалізації даної функції. Роль мотивації велика в побудові корпоративної культури, формуванні системи цінностей всередині компанії.

Будування ефективної системи мотивації на сам перед передбачає вивчення сильних та слабких сторін системи мотивації, що нині діє на підприємстві.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ “Трейд Сервіс”

Об’єктом дослідження в роботі обрано товариство з обмеженою відповідальністю “Трейд Сервіс”. Підприємство розпочало свою діяльність 29 вересня 2014 року. ТОВ “Трейд Сервіс” є юридичною особою, що створене і діє у відповідності з чинним законодавством України, шляхом об’єднання майна учасників та підприємницької діяльності з метою отримання прибутку. Діяльність підприємства регулюється українським законодавством, статутом, а також іншими нормативними документами і законодавчими актами.

Метою підприємства є одержання прибутку шляхом здійснення торгівельної діяльності.

Комерційними цілями діяльності організації є:

- встановлення господарських і партнерських зв'язків із суб'єктами ринку;
- вивчення та аналіз джерел закупівлі товарів;
- забезпечення зв'язку виробництва зі споживанням товарів, орієнтованих на попит покупців (асортимент, обсяг і оновлення продукції);
- здійснення купівлі та продажу товарів з урахуванням ринкового середовища;
- глибоке проникнення на існуючі ринки і перспективний розвиток цільових ринків товарів.

Основними завданнями комерційної діяльності є:

- розвиток і вдосконалення рекламно-інформаційної діяльності;
- координація закупівельних робіт серед постачальників і споживачів;
- задоволення потреб населення відповідно обраному сегменту ринку;

- організація збуту і просування товарів;
- грамотне та ефективне формування асортиментної і цінової політики підприємства.

Основним видом діяльності є оптова торгівля кавою, чаєм та какао, а також надання кавового обладнання в оренду. Вибір саме такої галузі ТОВ “Трейд Сервіс” обґрунтовується поступовою зміною культури вживання кави: замість домашньої або офісної кави все частіше українці віддають перевагу каві в кафе або ресторані і кави на винос, а в будинках і офісах все частіше з'являються напівпрофесійні та професійні кавоварки.

Продукція реалізовується у 4-х областях України: Одеській, Житомирській, Миколаївській та Первомайській. Відбувається це через власних торгових агентів та роздрібних продавців.

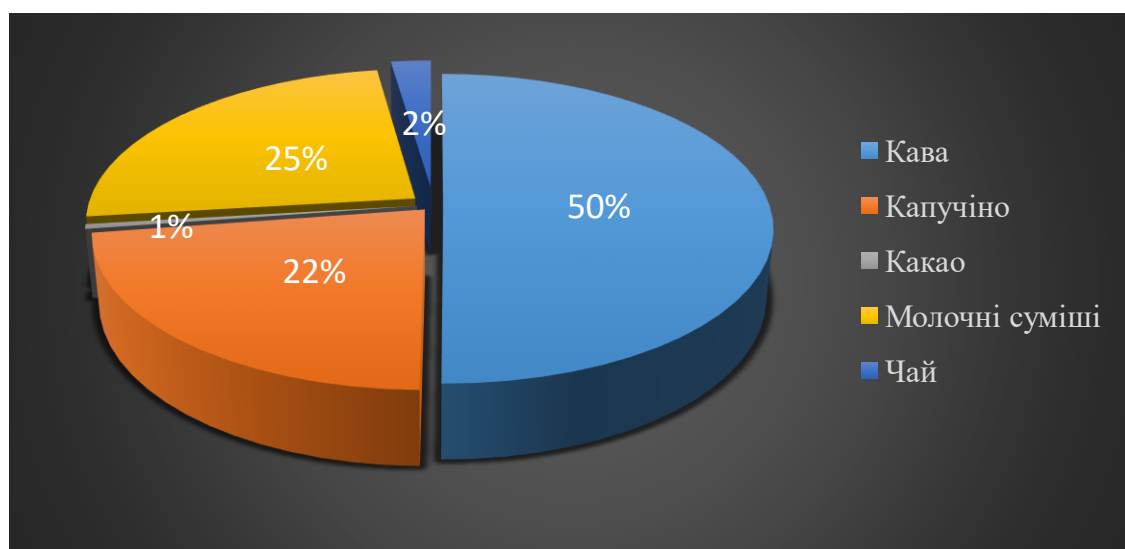


Рис. 2.1. Структура продажів ТОВ “Трейд Сервіс” за товарним видом за 2020 рік

(Джерело: складено автором)

В переважній більшості, компанія реалізує зернову каву, яка складає 50% усіх продаж. Невід’ємною частиною кавового бізнесу є також молочні суміші і капучіно, загалом вони становлять 47,03% продажів за 2020 рік, а решта припадає на какао та чай.

За основним видом продукції, структура продажів представлена на рис 2.2.

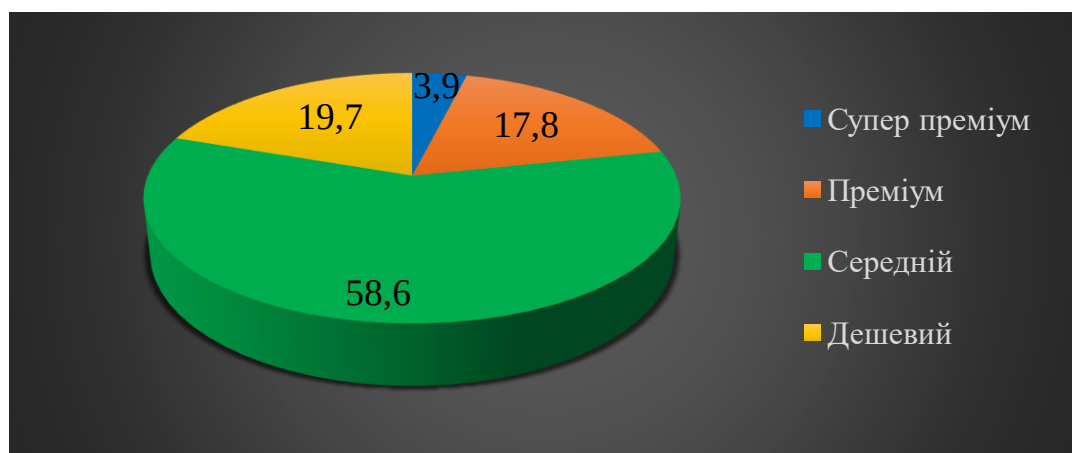


Рис 2.2. Структура продажів ТОВ “Трейд Сервіс” за основним товарним видом за 2020 рік
(Джерело: складено автором)

Станом на 2020 рік, в торгових мережах кава представлена у супер-преміум, преміум, середньому та низькому сегментах, що виробляється під такими торговими марками, як: “Prince Noir”, “Caffe Don Cortez” та “Mila Gusto Caffe”. Особливим попитом на рику користується середній та дешевий сегмент, так за результатами 2020 року, 58,6 % продажів кави припадає на середній сегмент та 19,7% відповідно. Поступово на ринку зростає попит на преміум та супер преміум сегменти.

Таблиця 2.1

Показники продажів кави за сегментами в період 2016-2020 рр. (кг)

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення, %
Супер преміум	275,15	432,48	892,44	1077,47	2922,11	962,02
Преміум	3253,22	4130,16	8835,16	7973,27	13336,83	309,96
Середній	9128,42	12390,47	25836,14	25471,36	43906,64	380,99
Дешевий	3528,36	4670,75	9058,27	8576,65	14760,42	318,34

(Джерело: складено автором)

Таблиця 2.1 показує продажі основної товарної номенклатури ТОВ “Трейд Сервіс”. Дані таблиці чітко показують стрімке зростання об’єму продажів за

останні 5 років. Найбільший приріст показують продажі кави супер-преміум сегменту, їх кількість виросла на 2,6 тис. кілограм. Також стрімкими темпами зростають об'єми продажів середнього (380%), дешевого (318%) та преміум сегменту (309%). Особливо помітними є стрибки об'ємів продажів у 2018 та 2020 рр. Саме ці роки характеризуються відкриттям нових ринків збуту, диверсифікацією продукції, розвитком рекламних кампаній та зміною пріоритетних напрямків продажів.

Наглядно динаміку змін об'єму продажів кави можна побачити на рисунку нижче.

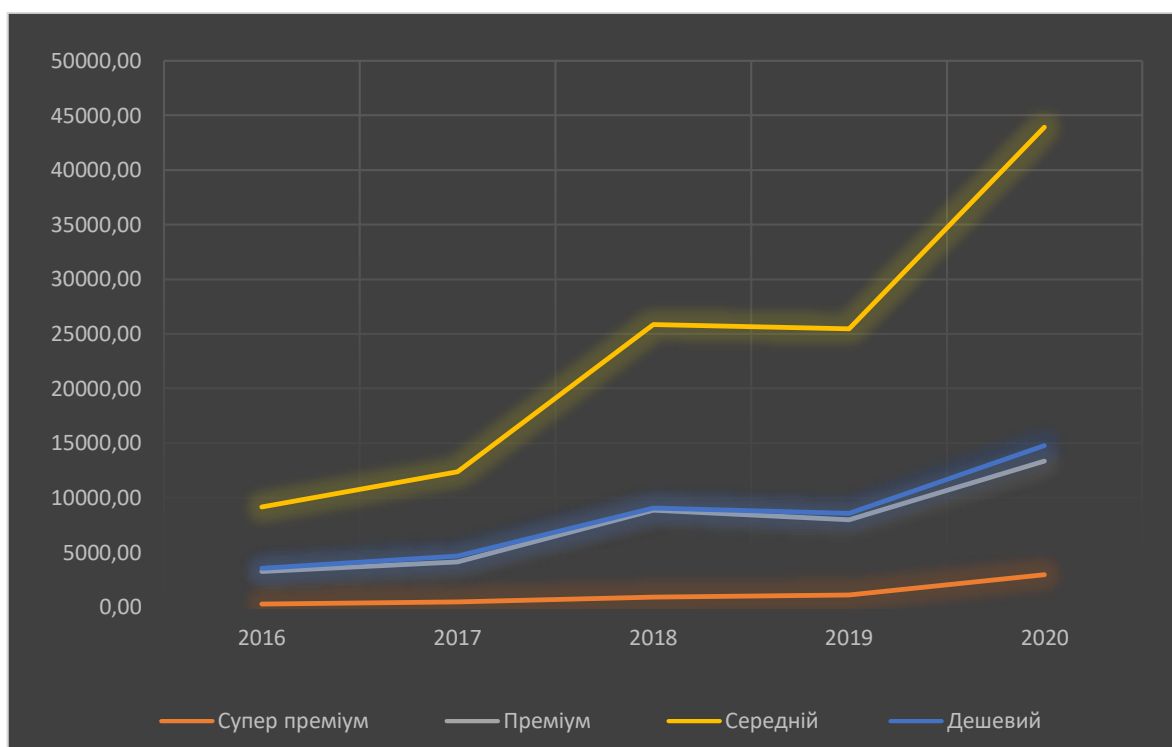


Рис. 2.3. Динаміка об'єму продаж кави за сегментом
в період 2016-2020 рр.

(Джерело: складено автором)

Проаналізуємо основні показники фінансово-економічної діяльності підприємства. Для початку розглянемо один з найголовніших показників економічної діяльності - фінансовий результат.

Показники фінансового результату представлена у наступній таблиці.

Таблиця 2.2

**Показники фінансового результату ТОВ “Трейд Сервіс”
в період 2016-2020 рр. (тис. грн)**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення	Темп приросту
						2020/ 2016	2020/ 2016
Дохід від реалізації товару	32370,3	43247,7	89244	86197,5	149852	117481,7	362,93
Собівартість реалізованих товарів	27923,4	36076,5	82243,8	72157,5	122882	94958,6	340,07
Валовий прибуток	4446,9	7171,2	7000,2	14040	26970	22523,1	506,49
Інші витрати	2351,7	4187,7	2837,7	6916,5	16784,7	14433	613,73
Прибуток до оподаткування	2095,2	2983,5	4162,5	7123,5	10185,3	8090,1	386,13
Чистий прибуток	1751,4	2493	3482,1	5742,9	8186,4	6435	367,42

(Джерело: складено автором)

Таблиця 2.3.

**Динаміка показників фінансового результату ТОВ “Трейд Сервіс” в
період 2016-2020 рр., %**

Показники	2017-2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Дохід від реалізації товару	33,60	106,36	-3,41	73,85
Собівартість реалізованих товарів	29,20	127,97	-12,26	70,30
Валовий прибуток	61,26	-2,38	100,57	92,09
Інші витрати	78,07	-32,24	143,74	142,68
Прибуток до оподаткування	42,40	39,52	71,14	42,98
Чистий прибуток	42,34	39,68	64,93	42,55

(Джерело: складено автором)

В період 2016-2020 рр. чистий прибуток в цілому збільшився на 367,4%, що є дуже добрим результатом за такий проміжок часу. Стабільне зростання прибутку спостерігається впродовж усього періоду. Більш помітні стрибки були помітні у 2019р. – 64,9% відносно попереднього року та 2020 р. – 42,5% відповідно.

Собівартість реалізованої продукції також має тенденцію до збільшення, в період 2016-2020 рр. зросла на 22110 тис. грн тобто на 340%. Відповідно зростають і інші витрати, їх темп приросту в умовному періоді склав 613,7%.

Подібні стрибки пов'язані з диверсифікацією товарного ряду та відкриттям нових ринків збуту за межами Одеського та Житомирського регіону. Відповідно цьому, спостерігається зріст усіх показників.

Наступним кроком аналізу господарської діяльності організації буде аналіз рентабельності за основними елементами підприємницької діяльності.

Рентабельність - загальний показник економічної ефективності діяльності організації та рівень ефективності використання ресурсів. В загальному сенсі, показник показує чи приносить прибуток використання того чи іншого ресурсу. Розраховується коефіцієнт рентабельності як відношення прибутку до активів, які його формують.

Для аналізу діяльності ТОВ “Трейд Сервіс” використовуємо наступні показники:

- рентабельність продаж
- рентабельність основних засобів
- рентабельність оборотних активів
- рентабельність виробничих ресурсів
- рентабельність усіх ресурсів
- рентабельність продукції

Таблиця 2.4.

Показники рентабельності ТОВ “Трейд Сервіс” за 2016-2020 рр.

Рентабельність %:	2016	2017	2018	2019	2020
Рентабельність продаж	6,47	6,90	4,66	8,26	6,80
Рентабельність основних засобів	3,29	4,74	6,61	11,24	31,95
Рентабельність продукції	7,50	8,27	5,06	9,87	8,29
Рентабельність активів	2,36	2,91	3,85	6,08	15,45
Рентабельність власного капіталу	4,63	7,03	11,00	19,96	55,88

(Джерело: складено автором)

Всі показники рентабельності ТОВ “Трейд Сервіс” мають позитивний результат і тенденцію росту. Це дає змогу зрозуміти, що стратегія ведення діяльності була обрана вірно.

Динаміка рентабельності представлена в наступній таблиці.

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності ТОВ “Трейд Сервіс” 2016-2020 рр.

Рентабельність %:	Абсолютне відхилення +/-				Темп приросту, %			
	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Рентабельність продаж	0,43	-2,23	3,60	-1,47	6,58	-32,39	77,18	-17,75
Рентабельність основних засобів	1,45	1,87	4,62	20,71	44,28	39,51	69,91	184,31
Рентабельність продукції	0,77	-3,21	4,81	-1,58	10,22	-38,80	95,06	-16,04
Рентабельність активів	0,55	0,94	2,24	9,36	23,20	32,19	58,24	153,92
Рентабельність власного капіталу	2,40	3,97	8,96	35,92	51,95	56,47	81,46	179,93

(Джерело: складено автором)

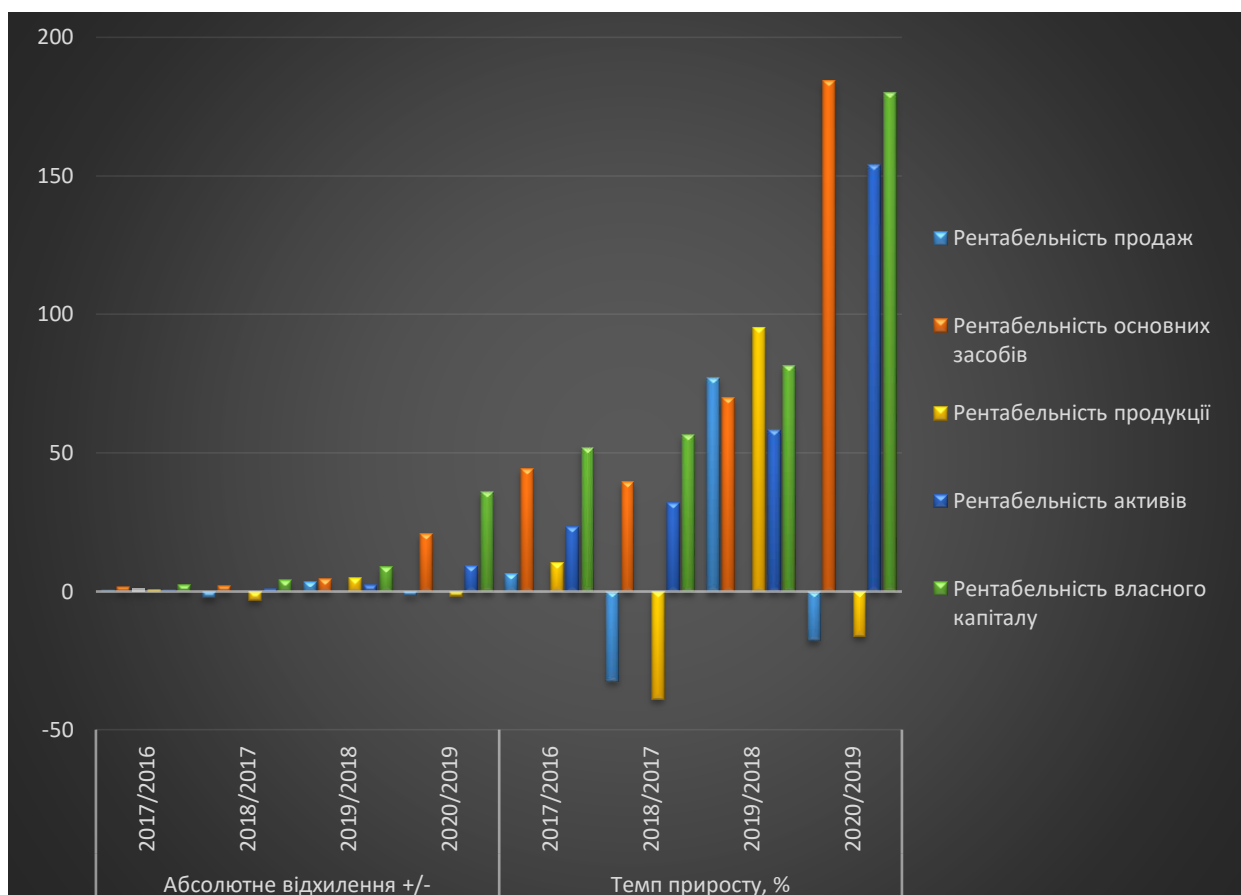


Рис 2.4 Динаміка показників рентабельності ТОВ “Трейд Сервіс”
2016-2020 рр.

(Джерело: складено автором)

Зростання рентабельності більш чітко можна спостерігати на рисунку 2.4., що показує динаміку розвитку рентабельності основних елементів підприємницької діяльності за останні 5 років (2016-2020 рр.).

Протягом усього періоду спостерігається зростання таких показників, як: рентабельність основних засобів, рентабельність активів, та власного капіталу. Однак показники продаж та продукції, хоч і ростуть порівняно з 2016 роком, але в хаотичному порядку, маючи від’ємні показники у 2017 та 2020 роках. Це свідчить про те, що до найголовніших показників діяльності приділялось недостатньо уваги.

Далі розглянемо показники ефективності використання основних фондів за останні 5 років на основі фінансової звітності.

Таблиця 2.6

Основні елементи фінансової звітності ТОВ “Трейд Сервіс”

2016-2020 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
Обсяг реалізованої продукції	32370,3	43247,7	89244	86197,5	149852
Вартість основних засобів (почат.)	64522,8	63021,6	62857,8	63025,2	63763,2
Вартість основних засобів (кінц.)	63021,6	62857,8	63025,2	63763,2	67554
Вартість основних засобів (сер.)	63772,2	62939,7	62941,5	63394,2	65658,6
Чистий прибуток	1751,4	2493	3482,1	5742,9	8186,4
Середньооблікова чисельність персоналу	101,75	108,25	123,75	137,75	151
Знос основних засобів	41209,2	45868,5	49480,2	50931,9	52975,8
Первісна вартість основних засобів	63021,6	62857,8	63025,2	63763,2	67554

(Джерело: складено автором)

Аналіз ефективності використання основних засобів дозволить визначити, наскільки ефективно використовується обладнання/техніка і ступінь забезпеченості ними виробництва.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання виробничих фондів ТОВ “Трейд Сервіс” 2016-2020 рр.

	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Δ
Фондовіддача	0,51	0,69	1,42	1,36	2,28	1,77
Фондомісткість	1,97	1,46	0,71	0,74	0,44	-1,53
Фондорентабельність, %	2,75	3,96	5,53	9,06	12,47	9,72
Фондоозброєність	626,75	581,43	508,62	460,21	434,83	-191,93
Коефіцієнт зносу основних фондів, %	65,39	72,97	78,51	79,88	78,42	13,03
Коефіцієнт придатності, %	34,61	27,03	21,49	20,12	21,58	-13,03

(Джерело: складено автором)

Для аналізу ефективності використання основних засобів використовуються такі основні показники, як:

- фондівдача;
- фондомісткість;
- фондоозброєність;
- коефіцієнт зносу основних фондів;
- коефіцієнт придатності.

Виходячи з розрахунків таблиці, можна побачити, що показник фондівдачі зростає помірними темпами. Так, у 2016 році р. показник становив 0,51, а у 2020 р. – 2,28. У зв'язку з тим, що показник фондомісткості є оберненим до показника фондівдачі, спостерігається його падіння. Така динаміка говорить про підвищення інтенсивності (ефективності) використання обладнання.

Також за останні 5 років спостерігається зростання показників фондорентабельності, у базовому періоді показник дорівнював 2,75, а у 2020 виріс до 12,47. Зростання показника фондорентабельності основних засобів в динаміці характеризує поліпшення використання основних фондів підприємства.

Однак є показники які показують від'ємний результат. В аналізуючий період, показник фондоозброєності знизився з 626,75 (у 2016 році) до 434,83 (у 2020 році). Від'ємна динаміка показує зменшення ефективності використання основних виробничих фондів підприємства.

2.2. Аналіз структури персоналу ТОВ “Трейд Сервіс”

Достатня забезпеченість організації кадрами, що володіють необхідними освітою і навичками та їх раціональне використання мають велике значення для поліпшення роботи установи. Дослідження структури персоналу ТОВ “Трейд Сервіс” розпочнемо з аналізу її організаційної структури.

Для своєї роботи керівництво організації обрало лінійно-організаційну структуру, схема якої представлена на рис. 2.5. В її рамках виділяються підрозділи за видами діяльності зі своїм набором функцій, при цьому в кожному з них формується ієрархія служб. А управління йде за допомогою вертикальних зв'язків «зверху-вниз».

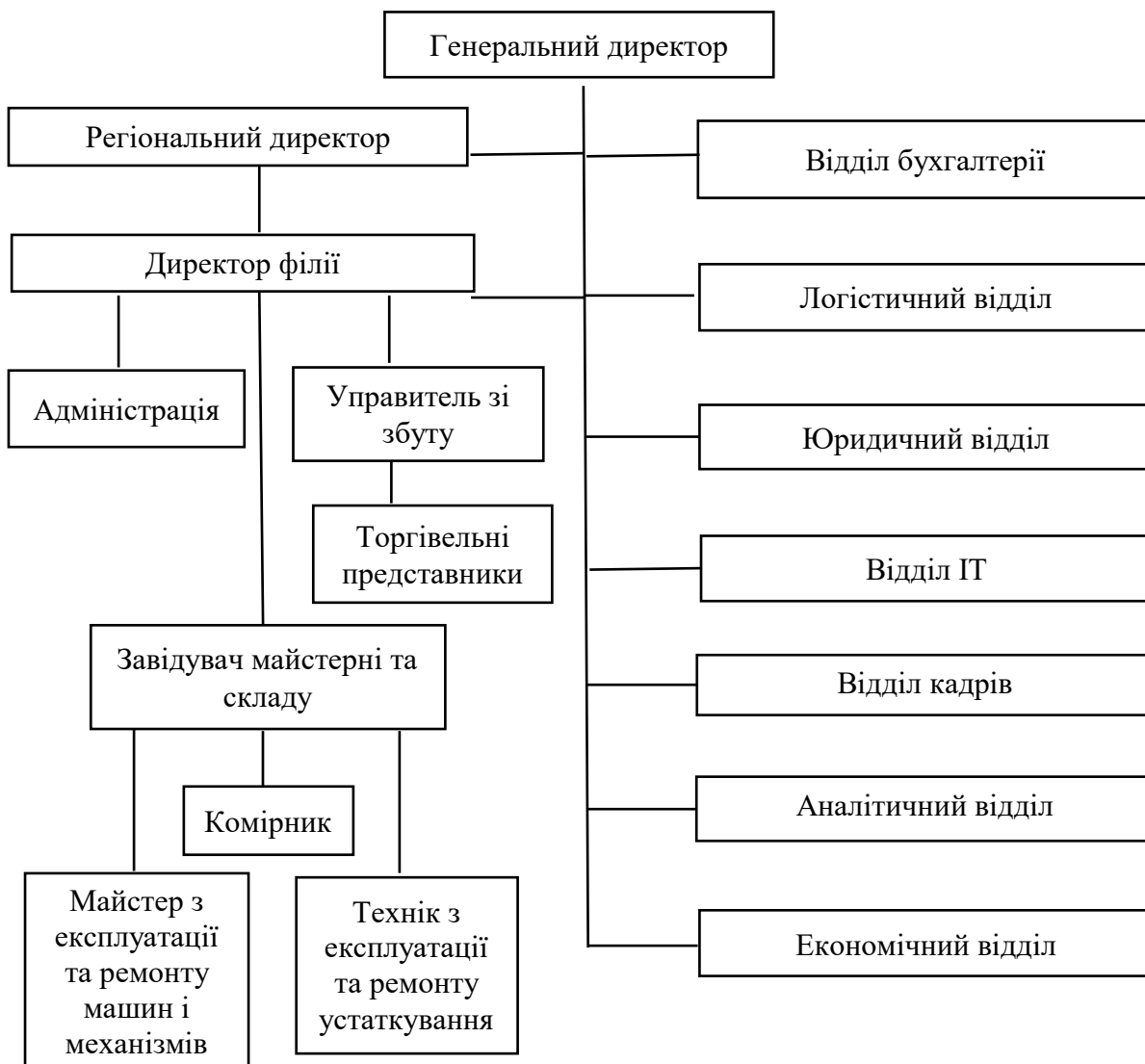


Рис. 2.5. Схема організаційної структури ТОВ “Трейд Сервіс”

(Джерело: складено автором)

Організаційна структура ТОВ “Трейд Сервіс” представлена трьома рівнями:

- вищий: генеральний директор, директор філії. Виконує основні функції управління (контроль і розробка стратегій), ставить завдання і призначає виконавців.

- середній: керівники функціональних підрозділів, які контролюють роботу відділів, делегують завдання підлеглим. Вони мають функціональні повноваження щодо нижчестоящих керівників і лінійними повноваженнями щодо своїх підлеглих.
- нижчий: операційні керівники, які стоять над виконавцями.

Подібна організаційна структура дозволяє керівництву делегувати частину своїх повноважень головам функціональних підрозділів, не втрачаючи при цьому контроль за їх діяльністю, що дозволяє оперативно приймати рішення та виконувати поставлені завдання фахівцями. Структура персоналу представлена на рис. 2.5

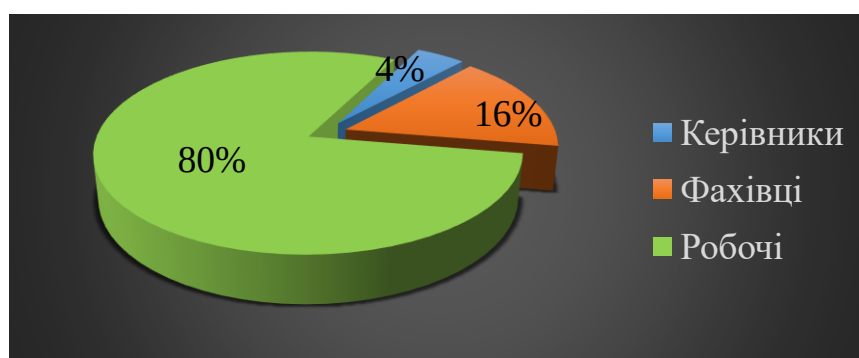


Рис. 2.5. Структура персоналу ТОВ “Трейд Сервіс”
(Джерело: складено автором)

Далі розглянемо чисельність персоналу та його динаміку його змін. Показники чисельності персоналу представлені в наступній таблиці.

Таблиця 2.8

Показник чисельності персоналу ТОВ “Трейд Сервіс” за 2016-2020 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення, %
						2020/2016
Керівники	5	5	6	6	7	40
Фахівці	20	20	22	23	25	25
Робочі	78	87	105	115	127	62,82
Разом	103	112	133	144	159	54,37

(Джерело: складено автором)

За даними таблиці 2.6 ми бачимо, що чисельність персоналу за останні п'ять років стрімко росте. Так, у базовому періоді кількість працівників становила 103 особи, а вже у 2020 році показник збільшився більш ніж на 50% і становив 159 осіб.

Наглядно динаміку зміни чисельності персоналу можна побачити на рисунку 2.6.

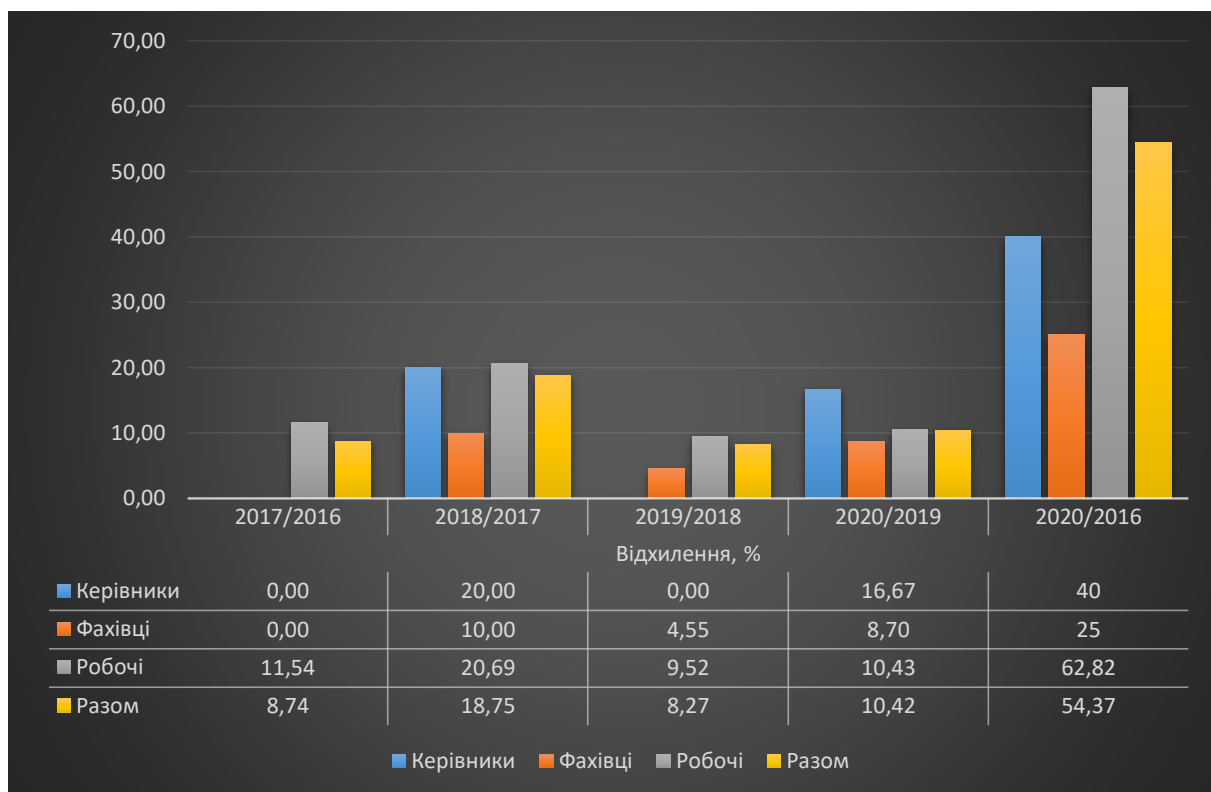


Рис. 2.6. Динаміка змін чисельності персоналу ТОВ “Трейд Сервіс” за 2016-2020 рр.

(Джерело: складено автором)

Найбільші зміни відбулися з робочою групою, їх чисельність за останні п'ять років зросла на 62,8% і становила 127 осіб. Помітні зміни також відбулися і серед керівництва, показник в період 2016-2020 рр. збільшився на 40%. Подібні зміни пояснюються відкриттям двох нових філій у 2018 та 2020 рр.

Для характеристики руху робочої сили проаналізуємо динаміку наступних показників:

- коефіцієнт обороту по прийому;

- коефіцієнт обороту з вибуття;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- коефіцієнт сталості складу персоналу.

Таблиця 2.9

Показники руху кадрів ТОВ “Трейд Сервіс” за 2016-2020 рр.

Показник	Значення показника				
	2016	2017	2018	2019	2020
Прийнято	4	9	18	11	15
Звільнено	3	3	2	5	7
Кількість працівників на початок року	99	103	115	133	144
Кількість працівників на кінець року	103	112	133	144	159
Коефіцієнт обороту по прийому,%	3,93	8,31	14,55	8	9,93
Коефіцієнт обороту з вибуття,%	2,95	2,77	1,62	3,64	4,64
Коефіцієнт плинності кадрів,%	2,95	2,77	1,62	3,64	4,64
Коефіцієнт сталості складу,%	94,35	92,38	91,31	93,09	90,73
Середньооблікова чисельність персоналу	101,75	108,25	123,75	137,5	151

(Джерело: складено автором)

Динаміка показників руху кадрів представлені на рис.2.7.

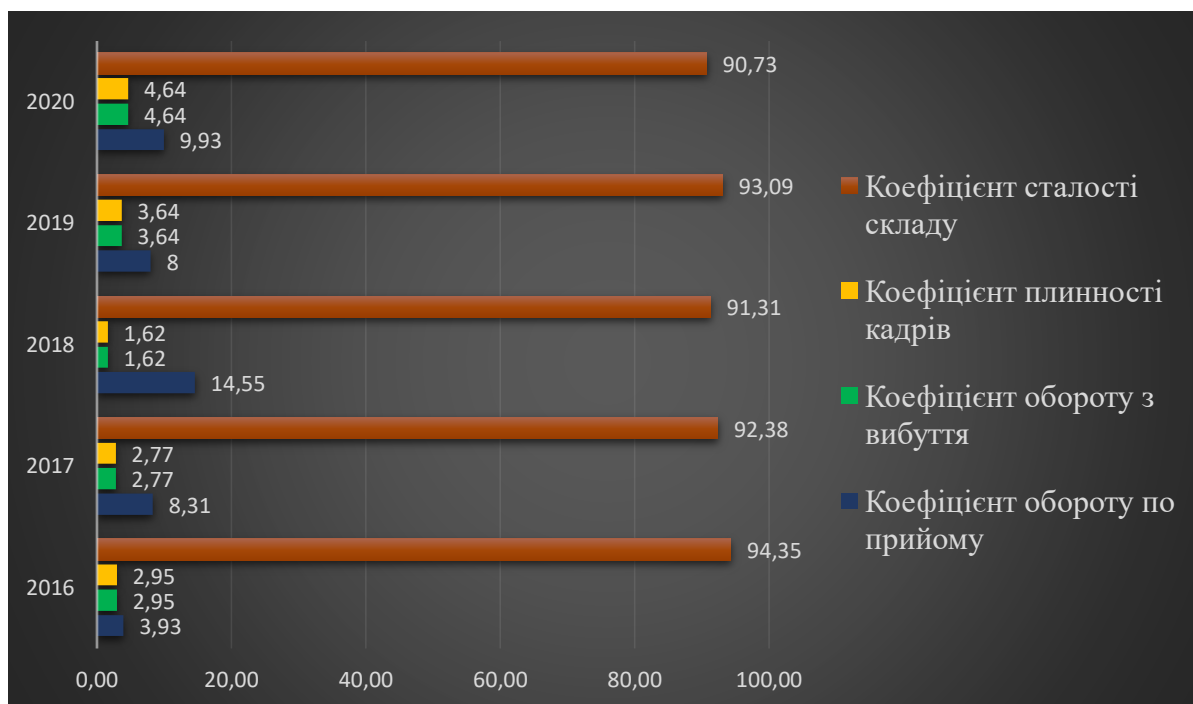


Рис 2.8. Динаміка показників руху кадрів ТОВ “Трейд Сервіс” за 2016-2020 рр.

(Джерело: складено автором)

Динаміка показників 2018 та 2020 рр. чітко показує зміни коефіцієнту обороту по прийому, так у базовому році показник становив 3,9%, а у 2020р. – майже 10%. Однак, помірними темпами зростає і показник обороту з вибуття, у 2016 р. – 2,9%, а у 2020 р. – 4,6%. В цілому за п'ять роки позитивне значення коефіцієнта загального обороту говорить про те, що число новоприйнятих працівників перевищує число звільнених, що пов'язано з досить сприятливими умовами праці та збільшенням обсягів виробництва.

Коефіцієнт плинності кадрів має нестабільний характер, хоча і демонструє тенденцію росту, за винятком 2018 р. Коефіцієнт сталості кадрів показує тенденцію падіння, однак за аналізований період не опустився нижче 90%, а це означає, що чисельність персоналу ТОВ “Трейд Сервіс” помірно стабільна.

Загалом, показники зберігають позитивні значення, що приє своєчасному оновленню колективу і не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби, а також не створюють значні економічні втрати, організаційні, кадрові, технологічні та психологічні труднощі.

Кваліфікований рівень робочих кадрів багато в чому залежить від їх віку і освіти. Тому в процесі кількісного аналізу складу робітничих кадрів розглянемо склад робочих кадрів за віком і освітою.

Таблиця 2.10

Структура кадрів ТОВ “Трейд Сервіс” за статевою ознакою

	Показники, %	
	Жінки	Чоловіки
2016 рік	35,53	64,47
2017 рік	38,27	61,73
2018 рік	37,11	62,89
2019 рік	37,14	62,86
2020 рік	34,75	65,25

(Джерело: складено автором)

Розглянувши дану таблицю бачимо, що чоловіча стать переважає, його частка зростає в порівнянні з базовим роком і щодо числа працівників жінок. Такі показники пов'язані зі специфікою діяльності організації.

Таблиця 2.11

Структура кадрів ТОВ “Трейд Сервіс” за віковою ознакою

Роки	Показники					
	до 20	20-25	25-30	30-35	35-40	більше 40
2016	2,91	9,71	27,18	47,57	8,74	3,88
2017	3,57	11,61	25,89	49,11	8,93	0,89
2018	3,01	12,78	27,07	46,62	7,52	3,01
2019	2,78	12,5	29,17	47,92	6,94	0,69
2020	2,52	15,72	29,56	45,28	5,66	1,26
Відхилення 2020/2016, %	-13,63	61,95	8,74	-4,81	-35,22	-67,61

(Джерело: складено автором)

Основну частину складають працівники віком від 25-35 років, тому персонал ТОВ “Трейд Сервіс” можна вважати досить молодим, так як співробітники до 40 років складають більш ніж 95% від загального числа. В період 2016-2020 рр. кількість осіб старше 40 скоротилась 3,26%.

Разом з вивченням кількісного забезпечення підприємства трудовими ресурсами, вивчають і якісний склад персоналу, який характеризується загальноосвітнім та професійно-кваліфікаційним рівнями.

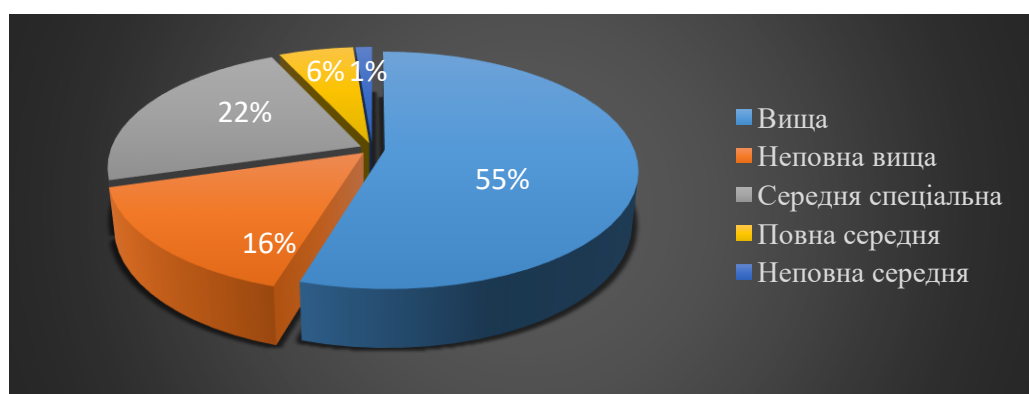


Рис 2.8 Структура кадрів ТОВ “Трейд Сервіс” за рівнем освіти

(Джерело: складено автором)

Варто відзначити, що рівень освіти кадрів ТОВ “Трейд Сервіс” досить високий. Згідно з рис. 2.8, більша частина працівників має вищу освіту та

середню спеціальну , що має питому вагу – 50 % і 22 % відповідно від загальної чисельності.

Далі охарактеризуємо кадри за рівнем кваліфікації.

Таблиця 2.12

Структура кадрів ТОВ “Трейд Сервіс” за рівнем кваліфікації

Кваліфікаційні групи	Виконувані роботи	Необхідний досвід та стаж роботи	Питома вага загальної кількості робітників, %				
			2016	2017	2018	2019	2020
Висококваліфіковані	Особливо відповідальні та складні	Стаж від 4 р., великий досвід роботи	54,37	51,79	43,61	41,67	39,62
Кваліфіковані	Складні	Стаж 1-2 р., досвід роботи чималий	26,21	31,25	35,34	38,19	42,14
Малокваліфіковані	Нескладні	Досвід роботи невеликий, стажування декілька тижнів	14,56	12,50	14,29	13,89	15,09
Некваліфіковані	Допоміжні	Не потребують спеціальної підготовки	4,85	4,46	6,77	6,25	3,14

(Джерело: складено автором)

Весь персонал підприємства за рівнем кваліфікації поділяється на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані і некваліфіковані. Всі вони виконують різну за складністю роботу і мають різну професійну підготовку.

Кількість кваліфікованих та малокваліфікованих працівників протягом 2016-2020 рр. поступово збільшується, станом на 2020 р. їх кількість становила 67 та 24 особи відповідно. Показники висококваліфікованих та некваліфікованих працівників мають тенденцію спаду, найбільша кількість висококваліфікованих працівників спостерігалася у 2020 р. (63 особи), а не некваліфікованих - у 2019 р. (9 осіб).

Чимало важливий стаж роботи при аналізі якісного складу персоналу, тож розглянемо таблицю 2.13.

Таблиця 2.13

Структура кадрів ТОВ “Трейд Сервіс” за стажом роботи

Стаж роботи	2016		2017		2018		2019		2020	
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %
До 1 року	5	4,85	5	4,46	6	4,51	9	6,25	5	3,14
1-3 роки	12	11,65	15	13,39	18	13,53	24	16,67	29	18,24
3-5 роки	37	35,92	39	34,82	45	33,83	47	32,64	53	33,33
5-10 років	32	31,07	36	32,14	38	28,57	42	29,17	51	32,08
10-20 років	13	12,62	13	11,61	22	16,54	16	11,11	16	10,06
Понад 20 років	4	3,88	4	3,57	4	3,01	6	4,17	5	3,14
Разом	103	100	112	100	133	100	144	100	159	100

(Джерело: складено автором)

Більш чітко зміни структури кадрів можна побачити на рис. 2.9

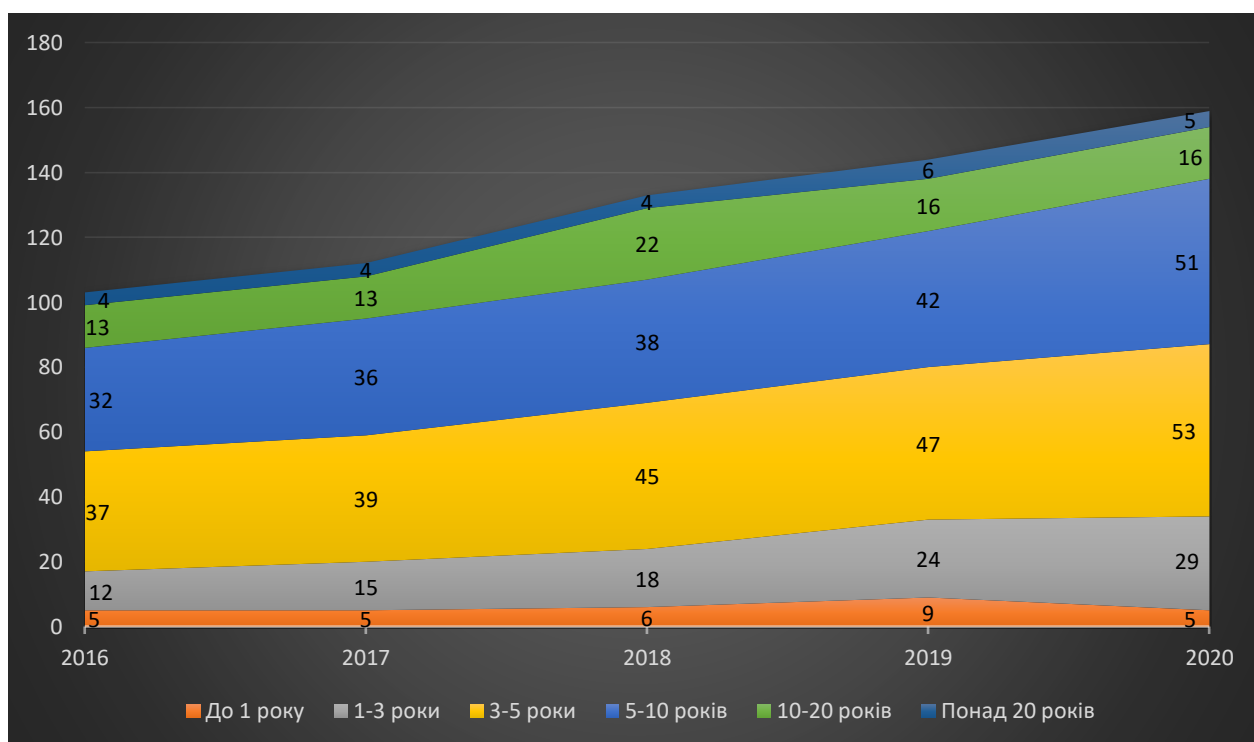


Рис 2.9. Динаміка показників структури кадрів за 2016-2020 рр.

(Джерело: складено автором)

За рахунок того, що колектив ТОВ “Трейд Сервіс” є достатньо молодим, кількість працівників маючих стаж роботи понад 20 років досить мала, так у 2020 році їх кількість становила усього 5 осіб. Також невелику частку займають й працівники зі стажем роботи до року, на кінець 2020 р. їх кількість також становила 5 осіб. Найбільша частина припадає на працівників, маючих стаж роботи від 3 до 10 років, разом вони становлять більше 60% загальної кількості співробітників.

2.3. Оцінка системи матеріальної мотивації персоналу

Ефективність використання людських ресурсів організації залежить як від компетенцій й потенціалу співробітників, так і від їхнього бажання працювати, тобто від рівня трудової мотивації. Таким чином, мотивація трудової діяльності є центральною, стратегічною функцією в управлінні персоналом. Багато керівників розуміють необхідність мотивації персоналу, але через відсутність моделі мотивації стосовно конкретної організації та конкретного працівника, їх діяльність у цьому напрямі неефективна.

Не менш важлива задоволеність персоналу умовами роботи, яка відображає соціальну сторону трудової діяльності. Вона має функціонально-виробничу значимість, впливає на кількісні та якісні результати роботи, терміновість та точність виконання завдань, обов'язковість щодо інших людей.

Проаналізуємо ступінь задоволеності працівників умовами праці. Для цього проведемо анкетування, що дозволить оцінити як загальну задоволеність персоналу своєю працею, так і її складові.

Співробітникам було запропоновано анкетування та можливість оціни фактори, що відповідають рівню їх задоволеності робочим місцем, за шкалою від 1 до 5 (Додаток 1). За підсумками анкетування було зведено середні бали, що представлені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Результати анкетування працівників

Фактори	Середній бал оцінки
Організація праці	3,1
Зміст роботи, яку доводиться виконувати	3,7
Санітарно-гігієнічні умови праці	4,0
Рівень заробітної плати	3,7
Система преміювання	2,9
Відносини з керівництвом	3,2
Перспективи зростання кар'єрними сходами	3,6
Об'єктивність оцінки роботи керівництвом	3,1
Можливість навчання та підвищення кваліфікації	3,9
Ступінь своєї поінформованості про стан справ у компанії та перспективи його розвитку	2,2
Ступінь забезпеченості всім необхідним для роботи	3,9
Відносини у колективі	4,1
Бажання змінити місце роботи	2,1
Загальний рівень задоволеності місцем роботи	3,9

(Джерело: складено автором)

Аналіз результатів анкетування показав, що зміст виконуваної роботи цілком задовольняє більше половини колективу. Цілком задовольняє респондентів взаємовідносини з керівництвом, забезпеченість усім необхідним для роботи та взаємини з колегами. Рівень задоволеності місцем роботи достатньо високий, був оцінений у 3,9 бали та на середньому рівні задоволені розміром заробітної плати – 3,7 бали.

На низькому рівні співробітники оцінили ступінь своєї поінформованості про стан справ компанії та систему преміювання, та бажання змінити місце роботи.

Окрім цього, за допомогою анкетування була отримана наступна інформація:

- із соціальних гарантій присутні тільки оплата лікарняного та надання відпустки;
- відсутня доставка на роботу та з роботи спеціалізованим транспортом;
- частково компенсуються витрати на мобільний зв'язок;
- не компенсуються витрати на обід;
- 37% опитуваних незадоволені ступенем своєї інформованості про стан справ компанії та перспективи її розвитку;
- 21% опитуваних вважають, що кількість стресів на роботі зavelika;
- 67% вважають, що слід ввести додаткові елементи мотивації співробітників.

Незважаючи на те, що плинність кадрів на підприємстві невисока і в період 2016-2020 рр. було звільнено всього 20 осіб (більша частина серед робітників), деякі працівники проявляють бажання змінити місце роботи. Щоб виявити причини, було проведено опитування, яке дозволило виявити потенційні причини звільнень.

Таблиця 2.15

Причини звільнення працівників ТОВ “Трейд Сервіс”

Причини звільнень	Оцінка, %
Не задоволений рівнем оплати праці	30
Занадто інтенсивна праця, висока напруженість,	30
Фізична втома, частота понаднормових робіт	25
Незручний графік роботи, робота далеко від дому	30
Знайдено нове місце роботи, менше навантаження при незначній зміні заробітної плати	35
Конфлікт з керівництвом, важка атмосфера в колективі, ліберальне ставлення керівників,	10
Відсутні форми соціального забезпечення та підтримки	30
Немає перспектив у кар'єрному зростанні, не підвищується кваліфікація	45
Завищені плани робіт	45

(Джерело: складено автором)

Запитання анкети закриті, тобто працівникам пропонувалося від 5 до 15 варіантів відповідей, з яких вони мали вибрати відповідний. Анкета представлена у додатку А.

Для достовірності даних кількість опитаних серед співробітників дорівнювало кількості звільнених працівників за періодами, що дозволило визначити загальний кількісний результат. Підставою для заповнення критеріїв послужили найчастіше відповіді анкети з різних питань.

Таблиця показує, що найчастіше звільняються через відсутність перспективи кар'єрного росту, завищені плани робіт, складності праці, фізичні навантаження, надто незручний графік та невдале місцезнаходження. Також зазначена матеріальна незадоволеність, немає соціальних та матеріальних форм підтримки та мотивації для роботи, що загалом і було метою проведення цього аналізу.

Для аналізу мотивації співробітників було використано анкету «Вивчення мотивів працівників». Анкету складено з урахуванням реальних чинників мотивації і стимулювання. Анкета дуже проста в виконанні та допомагає визначити, які мотиви спонукають співробітників до трудової діяльності.

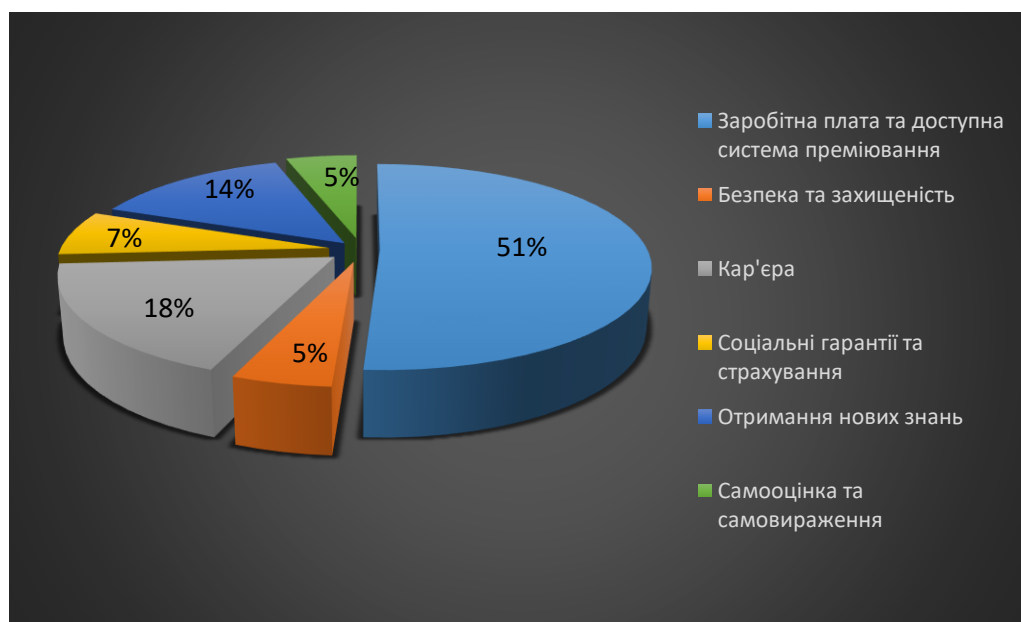


Рис. 2.10. Результати анкетування

(Джерело: складено автором)

Аналіз даних показав, що існують різні мотиви, які спонукають до діяльності. Для більшої половини опитуваних (51%), головним мотивом є заробітна плата. Аналізуючи дані з мотиву «кар'єра», можна сказати, що лише 18% анкетованих планують свою кар'єру. Отримання нових знань цікавлять 14% працівників, соціальні гарантії лише - 7% робітників.

Окрім цього, було зазначено, що у більш ніж 40% мотивами роботи у цій організації, служать багаторічна звичка працювати в даному колективі і можливість спілкування з колегами по роботі.

Після визначення мотивів персоналу проаналізуємо систему мотивацію ТОВ “Трейд Сервіс”, яка включає в себе матеріальні та нематеріальні стимули.

Основна мета створення системи матеріального стимулювання персоналу ТОВ “Трейд Сервіс” полягає в прагненні зорієнтувати співробітників на ефективне вирішення завдань, що стоять перед підприємством. Працівники користуються пільгами відповідно до трудового законодавства. Безперечно, система матеріального грошового стимулювання для співробітників організації має важливе значення, заробітна плата є компенсацією трудового вкладу працівників у діяльність організації.

Найважливішою мірою фінансового матеріального стимулювання ТОВ “Трейд Сервіс” є заробітна плата, яка складається з двох частин: основної та додаткової.

ТОВ “Трейд Сервіс” застосовує фіксовану та відрядну форми оплати праці. Фіксована представлена у вигляді тарифних ставок для робітників та посадових окладів для керівників, та фахівців. Відрядна форма залежить від об'єму продаж за певний період часу, тобто від виконання та перевиконання плану. Тарифні ставки та посадові оклади напряму залежать від, встановленого законодавством України, мінімального розміру заробітної плати, а також посади, яку очолює працівник, його рівня кваліфікації, що зазначається штатним розписом.

Додаткова заробітна плата на ТОВ “Трейд Сервіс” складається з:

- надбавок за виконання обов'язків тимчасово відсутнього співробітника;

- надбавки за вислугу років;
- доплати за роботу у вечірній час;
- премію для робітників за перевиконання поставлених планів робіт;
- премію керівникам, професіоналам, фахівцям та робітникам за професійні успіхи.

Розглянемо структуру та склад фонду заробітної плати ТОВ “Трейд Сервіс” за 2016-2020рр.

Річний фонд оплати праці включає в себе:

- основну заробітну плату (фіксована та відрядні ставки)
- премії за якісне виконання трудових обов’язків
- доплати та надбавки (за виключенням додаткової оплати за наднормову роботу у вихідні та святкові дні)

Структура фонду ТОВ “Трейд Сервіс” представлена у наступній таблиці.

Таблиця 2.16

Структура фонду заробітної плати ТОВ “Трейд Сервіс” в період
2016-2020рр. (у тис. грн.)

	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення,%
						2020/2016
Фонд заробітної плати всього	10924,1	12495,8	15474,5	18852,0	24453,8	123,85
Середня заробітна плата	8,8	9,3	9,7	10,9	12,8	45,01
Фонд додаткової заробітної плати	48,3	50,4	62,5	60,1	69,4	43,69
З нього: - надбавки та доплати до тарифних ставок та відрядних розцінок	24,5	27,9	35,2	32,6	37,7	53,88
-премії за виробничі результати	15,7	17,1	19,4	19,9	23,4	49,04
-інші заохочувальні та компенсаційні виплати	8,1	5,4	7,9	7,6	8,3	2,47

(Джерело: складено автором)

З даних таблиці бачимо, що разом з середньообліковою кількістю працівників зростає і фонд заробітної плати, в період 2016-2020 рр. фонд виріс на 13529,7 тис грн, що є позитивним показником для залучення кваліфікованих кадрів. Середня заробітна платня за 5 років виросла на 45%, у базовому періоді вона становила 8,8 тис. грн., а вже у 2020 р. – 12,8 тис. грн. Також невеликими темпами зростають і надбавки та премії.

Головною умовою преміювання, що застосовує підприємство є відсутність збитку нарастаючим підсумком початку року. Варто зазначити, що преміювання кожного працівника не є обов'язковим.

Основні види надбавок та премій представлені ТОВ “Трейд Сервіс” в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Відомості про розміри доплат та надбавок ТОВ “Трейд Сервіс”

Доплати та надбавки	Розмір
Система надбавок за вислугу років	від 3-5 років - 5%; 5-10 років - 10%; 10-15 років – 15%; понад 15 років – 20%
Понаднормова робота	перші 2 години у 1,5 розмірі від окладу, наступні у 2 розмірі
Професійна майстерність	в залежності від кваліфікації
Робота у святкові дні	у 2 розмірі від окладу
Амортизація авто	В залежності від пробігу, км

(Джерело: складено автором)

Надбавки та доплати є досить значущими структурними елементами організації матеріального стимулювання працівників, вони нараховуються у відсотках до посадового окладу, тарифної ставки. Надбавки пов'язані в основному з мотивацією співробітників, а доплати — з функціями, що компенсують, заробітної плати.

Основна частка доплат за понаднормову роботу у вечірній час встановлюється для технічного персоналу, особливо для виїзних техніків, що виконують ремонтні роботи безпосередньо на торгових точках.

Доплати на невідпрацьований час включають:

- оплата за перебування у щорічній відпустці;
- оплата за лікарняні;
- оплата за відрядження.

Доплати за перебування у додаткових відпустках не передбачені.

Окрім доплат та премій, підприємством застосовуються наступні матеріальні пільги:

1. Часткове відшкодування вартості мобільного зв'язку.
2. Виділення коштів працівникові на купівлю подарунка до ювілею, весілля, народження дитини.
3. Працівники підприємства мають право на отримання матеріальної допомоги та соціальної відпустки.
4. Увага з боку підприємства приділена і дітям співробітників, віком до 14 років надаються новорічні подарунки.
5. Покриття витрат на відрядження.
6. Новорічні заходи за рахунок компанії.
7. Відшкодування витрат пального керівникам вищої ланки та ТП.

Розмір доплат та надбавок встановлюються безпосередньо керівником. Але працівник організації може бути частково або повністю позбавлений премії за вчинення прогулу, втрату майна, неналежне виконання своїх трудових обов'язків, появу в алкогольному сп'яніння, розпивання спиртних напоїв на робочому місці та інших причин. За порушення трудової дисципліни до співробітників застосовуються дисциплінарні стягнення.

Незважаючи на те, що в організації є система матеріального стимулювання працівників, в результаті дослідження діяльності з управління персоналом було виявлено певні недоліки. Розмір деяких надбавок та доплат є дуже низьким,

особливо за виконання додаткових робіт, компенсаційні витрати також виплачуються в недостатньому розмірі.

Тож, на підприємстві недостатньо розвиненою є система матеріального заохочення та преміювання працівників. Гроші є досить сильним мотиватором лише у тому випадку, якщо працівник вважає оплату своєї праці справедливою і бачить зв'язок між результатами своєї роботи та оплатою праці. Мотивуючий вплив використовуваних в організації форм оплати праці тим вище, чим сильніші вони пов'язані як із реальними робочими показниками окремих працівників, так і з результатами, що досягаються підрозділом та всією організацією.

Система матеріального стимулювання, крім зарплати та бонусів, може включати: пенсійні накопичення, оплату навчання (працівника або його дітей), безвідсоткові позики для придбання будинки чи машини, оплату харчування чи проїзду працівників, оплату відпочинку працівника тощо, які на підприємстві не використовуються.

Розробка та впровадження справедливої та придатної для організації та для працівників системи оплати за виконану роботу може бути важливим фактором підвищення рівня трудової мотивації персоналу та зростання ефективності та конкурентоспроможності організації загалом.

2.4. Оцінка системи нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві

Людина, окрім фізіологічних потреб, що задовольняє заробітна плата, має низку інших потреб різних рівнів, саме тому використання лише матеріальної мотивації є недостатньою і не дає необхідного для компанії результату. До того ж, орієнтація тільки на матеріальну систему матеріальної мотивації, тягне за собою збільшення витрат, що є не вигідним для компанії. Саме тому підприємство використовує систему нематеріальної мотивації.

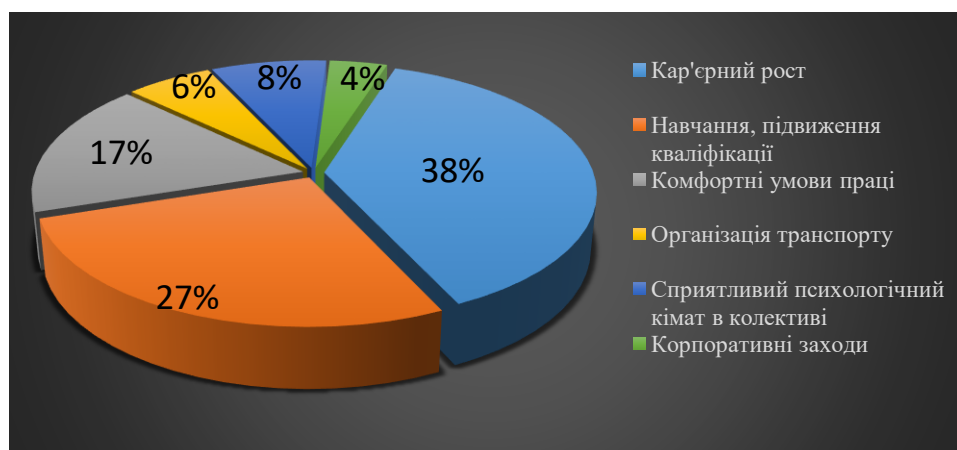


Рис 2.11. Результати опитування
(Джерело: складено автором)

При опитуванні було виявлено які саме методи нематеріальної мотивації потребують працівники, результати представлено на рис. 2.11.

Аналіз даних показав, що більш за в системі нематеріальної мотивації працівників цікавить можливість кар'єрного росту, навчання та підвищення кваліфікації. Окрім цього не менш важливими є комфортні умови праці та забезпечення робочого місця усім необхідним для роботи.

Проаналізуємо систему нематеріальної мотивації ТОВ “Трейд Сервіс” і дізнаємось які саме потреби нематеріальної мотивації співробітників компанія задовольняє.

ТОВ “Трейд Сервіс” застосовує наступні методи нематеріальної мотивації:

1. Постановка чітких цілей
2. Публічне визнання особистих успіхів працівника в рамках організації
3. Корпоративні заходи
4. Режим праці
5. Можливість кар'єрного росту
6. Можливість навчання
7. Санітарно-гігієнічні умови праці

Визначення цілей ТОВ “Трейд Сервіс” відбувається на основі наступних принципів:

- визначення показників та чітких термінів їх виконання;
- залучення працівників та постановка задач;
- зворотній зв'язок.

Цілі підприємства визначаються генеральним директором і повідомляються Топ-менеджерам, що в свою чергу доносять інформацію до керівників підрозділів. Керівництво підрозділів з визначає цілі для кожного підрозділу та окремих відділів. В продовж місяця, на періодичних нарадах, керівник підрозділів повідомляє працівників про конкретні показники та терміни їх виконання. Для робітників як індивідуальні цілі, так і цілі компанії встановлюються їх безпосереднім керівником.

Після постановки всіх цілей, перевіряється їх розуміння та пояснюється важливість виконання та вигоду кожного працівника від досягнення поставлених цілей.

Подібна постановка чітких цілей для кожного підрозділу має суттєвий вплив на працівників, оскільки увага і зусилля кожного співробітника зосереджена на конкретних напрямках роботи, працівник розуміє що саме від нього очікують і яку винагороду він отримає за свій результат.

При здійсненні цілей має велике значення зворотній зв'язок і врахування пропозицій працівника керівником, що здійснюється у формі спілкування. Завдяки цьому формується довірлива атмосфера між керівником та підлеглим, сприятливий морально-психологічний клімат, забезпечується потреба працівника в увазі, а також дає можливість визначити незадоволені потреби співробітника та позбутися їх, реалізувавши ідеї працівника, що будуть цінними для підприємства.

Публічне визнання успіхів працівника відбувається шляхом розповсюдження інформації про досягнення корпоративною поштою, присвоєнням звання «Працівник року», а також врученням грамот та похвальних листів. Прикладом може бути:

- приріст об'єму продаж за рік/ півріччя на існуючому покритті;
- приріст об'єму продаж за рік/ півріччя певної товарної групи;

- залучення нових покупців;
- усунення конкуруючих ТТ;
- збільшення об'єму продаж на нові ТТ.

Такий спосіб нематеріальної мотивації дає змогу підвищити професійну самооцінку працівника, підвищити його задоволеність працею, успіху, що в подальшому формує бажання краще та більше працювати.

Також увага приділяється формуванню корпоративної культури. Зовнішніми атрибутами цієї культури є фірмовий одяг співробітників, звернення на «ти». Стиль керівництва компанії є дуже лояльним, всі в колективі відчують себе приятелями, що є надважливим елементом у сучасних умовах і створює певні умови для формування сприятливої атмосфери колективу.

Організаційна культура - один із ключових факторів, визначальних успішність будь-якого підприємства. Вона значною мірою визначає соціально – психологічний клімат у колективі, особа організації, та її потенційні можливості.

Керівництвом ТОВ “Трейд Сервіс” періодично організовуються корпоративні заходи: святкування новорічних свят, день народження компанії. Окрім цього працівники самостійно організовують святкування інших свят. Корпоративні заходи сприяють визнанню цінностей підприємства, згуртовують колектив, покращують моральний та психологічний клімат колективу, допомагають в адаптуванні нових працівників, а все це підвищує рівень ефективності праці працівника та його мотивації.

Компанія має систему адаптації співробітників. При появі нового співробітника, йому одразу дають нормативні документи, з якими він має ознайомитись. Певний час існує метод наставництва, новий співробітник деякий час знаходиться під порядкуванням людини, яка має певний досвід роботи і при необхідності може допомогти новачкові або проінформувати.

Для швидшої адаптації співробітника на новому робочому місці існують тренінги. Наприклад, якщо співробітник не знайомий з програмним забезпеченням, яким користується організація, його направлять на тренінг, де професіонал зможе провести інструктаж новому співробітнику. Умови, створені

в компанії для нових співробітників, дозволяють їм швидше приступити до своїх обов'язків.

Ще одним з найголовніших методів нематеріальної мотивації працівників є створення можливостей для кар'єрного росту. Молодий спеціаліст, той, хто приходить в компанію, має свої погляди на розвиток його кар'єри. На ТОВ “Трейд Сервіс” система кар'єрного зростання існує, але вона не відповідає сучасним стандартам. В організації на сьогоднішній день немає зрозумілої схеми професійного розвитку співробітника. Гарантованого просування по службі немає, як і нормативно-правової бази. Однак, гарний спеціаліст, який пропрацював в організації успішно на одній посаді протягом кількох років, як правило, отримує просування по службі. Тільки з наступного року відділ кадрів планує взятися за проект створення системи керування кар'єрного зростання.

На сьогоднішній день, одним із напрямків діяльності кадрового відділу ТОВ “Трейд Сервіс” є проекти програм розвитку співробітників. Практикується навчання працівників. Потреба навчання проводиться на підставі періодичної оцінки персоналу, або при направленні керівника.

Даний вид мотивації заснований на тому, що співробітник, отримуючи знання, розуміє, що організація піклується про нього та його професійне зростання. А для організації плюс у тому, що співробітник застосовує нові знання та навички та робить свою роботу більш якісно та ефективно.

Декілька разів на рік, компанією проводяться тренінги та семінари, які сприяють розвитку потрібних якостей та корисних навичок у співробітників. Для відділу збуту передбачені наступні тренінги:

- «Базовий тренінг з продажів»;
- «Робота з сумнівами та запереченнями»;
- «Стратегічні продажі, розвиток ключових клієнтів»;
- «Майстерність обслуговування та комунікацій з клієнтом»;
- «Ефективна взаємодія зі складними клієнтами»;
- «Майстерність переговорів»;

- «Робота з торговим обладнанням, обслуговування та налаштування кавоварок»;
- «Тактика вирішення конфліктних ситуацій».

Тренінги і для технічного персоналу:

- « Основи праці з торговим обладнанням»;
- « Особливості будови кавоварок та кавомолок»»
- « Види кавоварок та особливості їх використання»;
- « Основні правила обслуговування та експлуатації обладнання».

Навчальні програми для офісних працівників:

- «Планування та постановка цілей»;
- «Формування та управління командою»;
- «Навики роботи з програмним забезпеченням»;
- « Адаптація нових співробітників»;
- «Принципи аналізу конкурентного середовища».

Однак показало, що не всі працівники ТОВ “Трейд Сервіс” мають можливість за рахунок фірми відвідувати курси або семінари пов'язані з підвищенням кваліфікації.

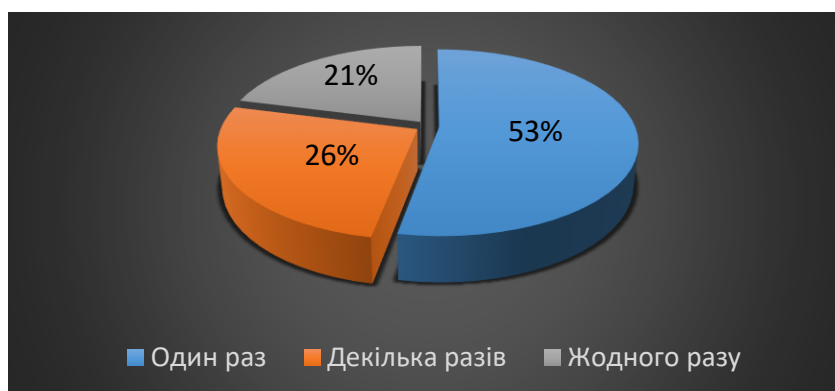


Рис 2.12 Результати анкетування

(Джерело: складено автором)

Однак зовсім інакша ситуація спостерігається по можливості відвідування додаткових навчальних програм, які не пов'язані безпосередньо з трудовими обов'язками працівника. Звичайно, для підприємства загалом дане навчання

працівників принесе додаткові фінансові витрати, але результат може перевершити очікування. Працівник відчує, що роботодавець готовий не лише вимагати від нього, а й віддавати щось натомість.

Стосовно порушень трудової дисципліни, компанія не користується штрафною системою. Дисципліна в колективі це запорука успіху організації чи підприємства у бізнесі. Надмірне використання штрафів за будь-якої, навіть найменшої провини є недоцільним. Це спричиняє тиск на працівників, а не дисциплінує їх, що може призвести до бунту, повного невиконання трудових повноважень, спаду об'єму продаж та інше. Адже не всі керівники, що визначають міру штрафу для працівника, розуміють коли доречно приймати ті чи інші санкції та штрафи, а коли ні. Після чого, зростатиме кількість звільнених працівників, що перейдуть до інших компаній з більш справедливим ставленням.

На ТОВ “Трейд Сервіс” до працівника може бути застосовано один із наступних заходів стягнення, що передбачені законодавством України :

- 1) догана;
- 2) звільнення.

Дисциплінарне стягнення накладається на працівника у разі порушення трудовий дисципліни, тобто за невиконання чи неналежне виконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором та правилами внутрішнього трудового розпорядку. Прикладом порушень може бути:

- часте запізнення на роботу;
- здача роботи вже після закінчення термінів;
- за проблеми у підсумковій роботі;
- надмірне або випадкове псування майна;
- втрата товару;
- крадіжка;
- клієнтські скарги на співробітників;
- явка на роботу у нетверезому вигляді.

При порушенні, обов'язковою є бесіда порушника з його безпосереднім керівником. Метою бесіди є виявлення причин порушення та запобігання їх повторення в майбутньому.

Якщо причиною порушення є нестача навичок або знань, керівник організовує додаткове навчання, семінари чи тренінги або призначення наставником одного з професійних колег. При повторному порушенні, після навчання чи інструктажу, розглядається новий вид покарання чи звільнення.

Причинами для звільнення можуть бути:

- скорочення чисельності штату у зв'язку із змінами в організації виробництва та праці чи перепрофілювання підприємства;
- невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, що перешкоджають продовженню даної роботи;
- систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного стягнення;
- прогул (у тому числі відсутність на роботі більше трьох днів протягом робочого дня) без поважних причин;
- систематична поява на роботі у нетверезому стані, у стані наркотичного чи токсичного сп'яніння;
- систематичне псування/крадіжки майна компанії.

За аналізований період (2016-2020 рр.), компанія не мала випадків серйозних порушень трудової дисципліни та трудового договору і відповідних звільнень також не було.

Також у негрошовій формі працівники отримують безкоштовний чай та каву, а також для технічних підрозділів передбачений спецодяг та засоби індивідуального захисту.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Отже, провівши аналіз діяльності ТОВ “Трейд Сервіс” за останні роки 2016-2020 рр., можна зробити такий висновок: на підприємстві протягом останніх п’яти років склалася позитивна тенденція росту. Поступово відкриваються нові філіали, розширюються ринки збуту, зростають об’єми продажів, а це все сприяє зростанню прибутку.

Можна сміливо сказати, що компанія рухається правильним напрямком. В першу чергу про це свідчать показники прибутку та об’єми реалізованої продукції. В період 2016-2020 рр. чистий прибуток виріс на 362%, що є дуже добрим результатом на таких коротких проміжках часу.

З’ясували, що основні показники рентабельності мають позитивний результат і тенденцію росту, що в свою чергу дає змогу зрозуміти, що стратегія ведення діяльності компанії була обрана вірно. Показники використання основних фондів також показують позитивні результати, що говорять про підвищення інтенсивності (ефективності) використання обладнання.

В другому розділі також проаналізували структуру ТОВ “Трейд Сервіс”. З’ясували, що підприємству притаманна лінійно-функціональна організаційна структура, розглянули і структуру персоналу. Чисельність працівників кожного року стрімко зростає, показники плинності кадрів не перевищують 5%. Колектив компанії є достатньо молодим, основну його частку займають чоловіки. Працівники достатньо кваліфіковані, більшість з яких мають стаж роботи 3-10 років.

Керівництво приділяє увагу системі мотивації працівників, застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні способи мотивації. Основним елементом матеріальної мотивації працівників є заробітна плата, окрім цього використовуються і інші: доплати та надбавки, відшкодовуються витрати на оплату мобільного зв’язку, для менеджерів вищої ланки відшкодовуються витрати на пальне, покриваються витрати на відрядження та святкування свят,

виділяються кошти на купівлю подарунків у випадку особливих подій (ювілей, день народження дитини, весілля та інші).

Серед елементів нематеріальної мотивації підприємство використовує наступні: визнання особистих успіхів працівника в рамках організації; корпоративні заходи, можливість кар'єрного росту, можливість навчання та відвідування тренінгів, а також чай та кава за рахунок компанії. Окрім цього приділяється увага дітям працівників, виділяються подарунки на новорічні свята.

За результатами дослідження, що були проведені у другому розділі, можна зробити висновки, що загальна система мотивації ТОВ “Трейд Сервіс” є недостатньо розвиненою. Вона не задовольняє усіх потреб працівників.

Розробка справедливої системи мотивації працівників може бути важливим фактором підвищення рівня трудової мотивації персоналу, адже мотивуючий вплив використовуваних в організації форм мотивації тим вище, чим сильніші вони пов'язані як із реальними робочими показниками окремих працівників, так і з результатами, що досягаються організацією.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

3.1. Зарубіжні моделі формування системи мотивації персоналу

Ефективно керувати персоналом неможливо без системи мотивації, що визначає взаємини співробітників та компанії. Вітчизняні керівники вважають єдиним стимулом для продуктивної роботи гідну оплату праці, що базується на фіксованих тарифних ставках та окладах, що є малоефективними. Проте зарубіжний досвід мотивації персоналу спростовує такий односторонній спрощений підхід [33].

Саме тому, формуючи систему праці на підприємстві, слід використовувати світових досвід, що перевірений практикою багатьох країн. До найрозвиненіших систем мотивації праці серед більшості розвинених країн, можна віднести японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську модель.

Таблиця 3.1.

Особливості зарубіжних моделей мотивації праці

Система мотивації	Основні чинники	Особливості
Японська	Професійність та майстерність, стаж роботи, вік працівника та результат праці	Довічне наймання, разова виплата у випадку виходу на пенсію
Американська	Висока кваліфікація та висока якість роботи	Об'єднана погодинна та відрядна оплата праці, система подвійних ставок; надбавки та премії за технології та тривале використання обладнання, дотримання дисципліни

Продовження таблиці 3.1.

Система мотивації	Основні чинники	Особливості
Французька	Висока кваліфікація, якість роботи, ініціативність,	Індивідуальна система оплати праці; Оцінювання за допомогою балів рівня професійності, якість роботи, дотримання дисципліни та ініціативність; додаткові виплати на пенсії та при виховані дітей.
Англійська	Прибуток	Участь у доходах та капіталі
Німецька	Якість роботи	Наявність соціальних гарантій
Шведська	Заробітна плата	Диференційна система пільг та податків, соціальні гарантії

(Джерело: складено за даними [33])

Японську модель характеризує впровадження росту продуктивності праці по відношенню до росту заробітної плати працівників та росту їх рівня життя і будується на основі результату праці, професійної кваліфікації працівника, його віку та стажу роботи. В залежності від цих факторів встановлюється заробітна плата за тарифною сіткою. Стаж роботи та вік працівника є базою для визначення індивідуальної ставки, результативність праці та професійна кваліфікація служать основою для визначення тарифної ставки, що називається “кваліфікаційною ставкою”. Така система оплати праці є досить гнучкою та дає можливість росту заробітної плати з ростом кваліфікації та внеском працівника, що в свою чергу посилює рівень мотивації до праці [33].

За Основу традиційної японської моделі управління працею становлять елементи, які є невід'ємною частиною системи мотивації персоналу:

1. Довічне наймання,
2. Заробітна плата в залежності від стажу та за старшинством
3. Профспілки.

Довічне наймання забезпечує працівнику можливість практично все життя працювати на одному підприємстві, поступово просуваючись вгору службовими сходами. Не зважаючи на досвід, кваліфікацію та освіту, кар'єра починається з нижчої посади. Однак останні роки показують, що система довічного наймання поступово витісняється новими формами найму.

До основних нових форм найму можна віднести [33]:

- Звичайне наймання працівників, що здійснюється у разі розширення виробництва чи поліпшення економічної кон'юнктури. Однак, таке наймання не гарантує робітнику постійне місце роботи, адже він може бути звільнений у будь-який момент у разі економічних труднощів компанії або інших причин;
- Повторне (вторинне) наймання раніше звільнених працівників на нових умовах. Основною особливістю є те, що раніше при системи "довічного наймання", підприємство несло повну відповідальність перед працівником, що звільняється (як моральну, так і матеріальну), то при нинішніх умовах компанія не надає жодних гарантій.
- Система "арбайто" - система наймання на короткий час на підсобні роботи. Основна категорія працівників - студенти та пенсіонери.
- Система "обов'язкового набору" - форма прийому працівників, коли робоча сила набирається адміністрацією компанії одночасно всім підрозділам та філіям, а не кожним окремо. Таким чином, працівник повинен кожні 5-10 років переходити до іншого підрозділу цієї компанії.
- Система "групового довічного наймання". Компанія наймає цілу групу працівників, і саме тому несе персональної відповідальності перед кожним їх.

Розглянемо традиційні особливості японської системи оплати праці :

1. Оплата праці в залежності від життєвих піків. До них відносять: закінчення навчання у ВУЗі та вступ на роботу, одруження, народження дитини, купівлю майна тощо.

2. Оплата праці менеджерів в залежності від результатів підприємства. Базові ставки менеджерів середнього та вищого ланки коливаються залежно від динаміки собівартості продукції, обсягу виробництва та інших показників діяльності підприємства.

3. Оплата праці в залежності від фактичних результатів працівників. Такий підхід забезпечує високу ефективність системи мотивації та стимулювання праці.

4. Диференціація у праці, що є однією з найнижчих у світі (1 : 4). Працівник найнижчої кваліфікації отримують лише у 4 рази менше, ніж висококваліфікований працівник. І при цьому не враховуються премії та дивіденди з акцій.

5. Зазначається, що в Україні диференціація у розмірах оплати праці дуже висока – приблизно 1:26. Низька диференціація в оплаті працівників – доля високорозвинених країн, тому для вітчизняних підприємств, в тому числі і для ТОВ “Трейд Сервіс” цей метод мотивації праці поки що слід розглядати як майбутню перспективу.

6. Бонусна система. Бонуси виплачуються декілька разів на рік, розмір яких залежить від діяльності підприємства, але загальна сума бонусів деяких великих корпорацій може досягати 4-х і навіть 6-ти місячних зарплат. На таку суму в Японії можна, наприклад, придбати новий автомобіль.

7. Одноразові виплати. Допомога на підтримку добробуту (житло, харчування, культурні та медичні потреби), а також допомога, що виплачуються при виході на пенсію.

Підготовка фахівців в Японії відбувається зазвичай за допомогою певних спеціалізованих організацій, таких як: Японський центр продуктивності праці, Японська асоціація ефективності виробництва, Японський центр економічних досліджень.

Посадові переміщення персоналу японці здійснюють за допомогою:

- ротації (переміщення співробітників від однієї до іншої посади як по горизонталі, так і по вертикалі). В залежності від кількості одиниць

вивчених посад в середні компанії, працівник одержує додаткові доплати;

- індивідуальної оцінки результатів праці кожного працівника за допомогою анкетування, де визначаються його професійні навички, досвід роботи, бажання працювати та його перспективність.
- регулярних співбесід з безпосереднім керівником підрозділу;
- іспитів на підвищення та зайняття вищої посади.

Особливість японської культури полягає в тому, що бізнес заснований на традиціях колективізму, поваги до старшого покоління, ввічливості, де переважають людські відносини та в першу чергу відданість ідеалам фірми, а не особистим. Ці принципи становлять основу створеної Японії потужної та ефективної мотиваційної системи, основні принципи якої успішно використовуються й інших промислово розвинених країн.

Американська модель мотивації праці характеризується всіляким заохоченням працівників до трудової активності та збільшення її частки населення. Вона заснована на особливостях соціально-культурного життя нації, високому рівні добробуту населення та досягненні індивідуального успіху кожного працівника [37].

Ще у 70-х роках попереднього століття, Едвард Дісі професор Рочестерського університету за допомогою експериментів показав, що довготривала захопленість справою може бути досягнена лише при створенні певних умов, що породжують внутрішні мотиви людини. Справжня прихильність справі, в більшій мірі залежить від впевненості у важливості своєї справи.

Дотримуючись цих положень, американські компанії цілеспрямовано створюють умови для зростання трудової активності та посилення зацікавленості працівників в результативності трудової діяльності, відкривають у властивих роботі ціннісних властивостей джерело внутрішньої мотивації для своїх працівників [37].

Система трудової мотивації США базується як на матеріальних, так і нематеріальних методах.

Основу американської системи мотивації персоналу складає оплата праці. Найбільш поширеними є видозмінена погодинна оплата з нормованими завданнями, що доповнюється різними елементами преміювання. На сьогоднішній день, найпоширеніша форма оплати праці США – поєднання відрядної та погодинної системи, що використовується як для основних, так і допоміжних працівників [40].

Відмінною рисою погодинної системи оплати праці є простота планування витрат, а також розрахунку та нарахування. При її застосуванні, визначається денний зарібок працівника, у разі не виконання денного плану у натуральному вираженні, найчастіше робота продовжується до його повного виконання. За думкою американських економістів, премії у високих тарифних ставках та окладах вже передбачені, тому тут вони відсутні.

Американцями широко використовуються колективні системи преміювання. Так, система «Скенлон» передбачає завчасне визначення адміністрацією й працівниками частку їх зарібної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. В результаті отримання підприємством позитивних показників прибутку, а також утворення економії зарібної плати, що досягається економією створення преміального фонду, то 25% буде спрямовано у резервний фонд для покриття перевитрат фонду зарібної плати. Із залишків тієї суми, 25% виділяється на преміювання адміністративних відділів компанії, 75% — на премії робітників.

Премії працівникам виплачуються кожного місяця в залежності від результатами минулого місяця, що є пропорційною трудовій участі працівника. Наприкінці кожного року, резервний фонд повністю розділяється між співробітниками компанії. Компанія «Мідленд-Росс» використовує цю систему, підвищила продуктивність праці на 16%, скоротила плинність кадрів на 7%, а порушення трудової дисципліни знизилась майже удвічі [37].

Американськими компаніями також використовується система “Раккера”, що передбачає нарахування премій незалежно від прибутку компаній за минулий період. Розмір премії визначається в залежності від розміру умовно чистої продукції, 25 % фонду є резервним, а інша частина розділяється між працівниками. Однак, колективний розгляд розподілу премії цією системою не передбачається.

Система «Pay for Performance» (PFP) - «плата за виконання». Вона передбачає використання будь-яких методів оплати праці, при яких винагорода, яка виплачується працівникам, залежить як від індивідуальних, так і від групових результатів. В системах гнучкої та змінної оплати праці це чітко спостерігається.

Гнучка система оплати праці включає:

- Комісійні. Працівник отримує певний відсоток від суми, що йому платять клієнти при купівлі товару. Комісійні передбачаються як у поєднанні з базовим окладом, так і незалежно від нього;
- Грошові виплати за досягнення поставлених цілей. Виплачуються за такими критеріям: економічні показники, показники якості, оцінка працівника іншими співробітниками;
- Індивідуальні винагороди, що виплачуються за індивідуальні досягнення. Це можуть бути: спеціальні премії, що виплачуються співробітникам за володіння навичками; премії співробітникам, що показали найкращі результати роботи; премії працівникам, догляд яких небажаний для компанії;
- Розподілу прибутку. Працівникам виплачується певний відсоток прибутку підприємства або у вигляді індивідуальних винагород при досягненні певних результатів роботи, або у вигляді прибутку, що розподіляється між усіма співробітниками.
- Акції та опціони. Працівники не одержують виплат, компанія лише дає можливість безкоштовного отримання певного числа акцій чи права їх купівлі на пільгових умовах.

Деякі компанії США застосовують нову систему оплати праці, при якій розмір заробітної плати та її підвищення залежить від рівня кваліфікації працівника та кількості освоєних ним професій. Працівникам нараховуються певні бали після закінчення навчання. Високі бали дають змогу отримати підвищення заробітної плати. Основними факторами, що визначають розмір заробітної плати є кількість кваліфікаційних рівнів та майстерність у кожному з них. Така система сприяє:

- підвищенню мобільності робочої сили в межах компанії;
- зростанню задоволеності та зацікавленості роботою;
- усуненню проміжних керівників;
- зниженню чисельності персоналу, основна частина яких, буде припадати на робітників;
- поліпшенню виробничих стосунків всередині колективу;
- підвищення якості виконуваних робіт.

Американська практика показує, що впровадження цієї системи сприяє зростанню рівня виробітку та зниженню витрат на виробництво одиниці продукції.

Серед нефінансових методів мотивування праці американські компанії використовують наступні методи:

- виплати за роботу у святкові дні, оплата відпусток;
- вручення подарунків працівникам на день народження, ювілеї, весілля та інші свята;
- покриття витрат на навчання працівників;
- створення можливостей кар'єрного зростання;
- надання можливості реалізувати власні ідеї та проекти, що допоможуть компанії досягти більших успіхів;
- привілеї в разі підвищення службовими сходами: особистий кабінет, наймання помічника, надання авто або особистого водія.

Французька система мотивації персоналу в першу чергу базується на стратегічному плануванні, вільній конкуренції та лояльній та гнучкій системі оподаткування. Стратегічне планування яке включено у ринковий механізм є невід'ємною частиною французької системи. Окрім того, французька модель конкуренції, що впливає на якість виробництва продукції, зменшення витрат на її виробництво, задоволення потреб громадян – є базою ринкових відносин Франції [45].

В Японії, на відміну від Франції негативно відносяться до наднормової роботи. Робочий тиждень французів на п'ять годин коротший, ніж у більшості країн ЄС, він становить лише 35 годин.

Щодо додаткових бонусів для французів від роботодавця – це не перевага, а норма, найкращим нематеріальним мотиватором для працівників є гнучкий графік або віддалена робота, яка дозволяє працівникам працювати в домашніх умовах і тільки при необхідності приїздити до офісу.

Французькі компанії віддячують співробітникам за прихильність та відданість своєї компанії за допомогою [45].:

- корпоративного медичного страхування,
- допомогою в погашенні іпотеки,
- оплати обіду,
- курси підвищення кваліфікації за рахунок компанії.

Французька система оплати праці поєднує два напрями:

1. індексація зарплат, що залежить від якості та вартості життя
2. індивідуалізація оплати праці.

Індексація зарплат залежно від зростання цін – пряме зобов'язання французьких роботодавців перед працівниками. Закріплення цього правила у колективних договорах та суворий контроль профспілками, дає працівникам гарантію його виконання.

Індивідуальна система зарплат означає виплати відповідно до освіти, кваліфікації працівника, якості його роботи, кількості проектів та ідей що були внесені та рівня мобільності. Підходи нарахування індивідуалізованих зарплат:

1) Мінімальна заробітна плата визначаються для кожного окремого робочого місяця. Розмір заробітної плати залежить кількості відпрацьованих годин, внесок у громадянське життя підприємства та ефективності працівника, незалежно від ефективності роботи інших працівників.

2) Фіксований оклад, що визначається займаною посадою та робочим місцем і премія, величина якої залежить від продуктивності праці, якість виконаних робіт.

3) Інші (участь у прибутку компанії, продаж акцій підприємства, премії за результатами роботи).

Перевагою системи мотивації французьких працівників головним чином полягає у «саморегуляції» розміру заробітної плати. Усі, без винятку, співробітники проінформовані і усвідомлюють який фінансовий стан має компанія, що дає змогу розуміти на яку частину прибутку вони можуть розраховувати.

Французькі компанії використовують бальну методику оцінки праці. Бали варіюються від 0 до 120 і визначаються такими показниками:

- знання;
- якість роботи;
- продуктивність праці;
- сумлінне дотримання правил внутрішнього розпорядку та техніки безпеки;
- винахідливість, нові ідеї та ініціативність.

За результатами оцінювання працівників поділяють на 5 груп [39].:

1. Перша – 100-120 балів
2. Друга – 76 -99 балів
3. Третя – 53-76 балів
4. Четверта – 28-53 балів
5. П'ята – 0 -28 балів

При цьому, перша група повинна нараховувати 5-10% працівників однієї професії, друга – 30-40%, третя – 34-45% відповідно.

Перевагою французької моделі є чітке мотивування ефективності та якості праці, вона стимулює саморегулювання працівниками своєї заробітної плати. Працівники володіють інформацією щодо фінансово-економічного становища організації.

Британська модель мотивації праці заснована на двох системах оплати, які залежать від прибутку: грошова та акціонерна. Вони обидві характеризуються залежністю заробітної працівників від загального прибутку компанії. Окрім цього, при коливанні доходів організації, використовується схема з «заробітна плата, що вагається». Норма (частка прибутку компанії), яку британські роботодавці зобов'язані виплачувати працівникам, прописується в колективному договорі, що укладається між ними.

Британськими компаніями практикується пайова участь працівників у капіталі компанії. Співробітники можуть придбати невелику частку акцій та отримувати частину прибутку або відсотки за акціями. При такій системі, дохід співробітника складають посадовий оклад, премії в залежності від результату роботи та її ефективності, а також частка прибутку, що залежить від вкладеного капіталу.

Практика британських компаній показує, що використання системи мотивації створеної на основі участі працівників у прибутку організації, допомогла збільшити кількість робочих місць на 13%. Загальний дохід працівника від прибутку організації коливається в межах 3-6 % від окладу, в деяких випадках може досягати 10%, а розмір заробітної плати на 4% нижче аналогічних позицій компанії з іншими підходами оплати праці [33].

Відміним мотиватором є пайова участь співробітників у прибутку організації, вона сприяє підвищенню продуктивності праці, сприяє покращенню результатів, персонал проявляє зацікавленість фінансово-економічних процесів і загалом створює сприятливі умови для формування позитивної атмосфери всередині колективу.

Німецька система мотивації персоналу характеризується перебуванням в її центрі людей, що мають свої інтереси та потреби, яка цілком розуміє рівень своєї

відповідальності перед суспільством. Поняття економічної свободи для німецьких працівників означає розуміння суспільних інтересів та визначення їх позицій в системі ринково-економічних відносин.

Нажаль не кожна людина спроможна працювати згідно ринкових вимог. Сучасна економічна модель Німеччини опирається на ідею, що далеко не кожна людина спроможна взаємодіяти і вижити в сучасних умовах конкурентного ринку. Саме тому державні органи створюють соціальне ринкове господарство, основна ціль якого створювати однакові умови життя для усіх громадян, перетинати несправедливості, захищати усіх, хто потребує допомоги (безробітні, хворі, діти та старі).

Завдяки компромісу, що поєднує корпоративні системи мотивації та державні системи соціальних гарантій, виросла можливість для працівників з легкістю реалізувати свій професіоналізм та потенціал без можливості втратити постійний заробіток.

Німецька система мотивації праці та система соціальних гарантій показує приклад гармонійного та оптимального методу втілення економічної теорії на практиці. Тому модель вважається однією з найкращих серед моделей економічних теорій, адже вона забезпечує не тільки економічний добробут, а й державні соціальні гарантії [37].

Швецька модель характеризується розвиненою соціальною політикою, перебування дружніх зв'язків, партнерство та доброзичливість серед колег постають на першому місці, на другому перебуває цікава та різноманітна робота. На відмінну від українських громадян, шведи не приділяють величезної уваги рівню заробітної плати, що пояснюється рівнем розвитку країни та рівнем мінімальною заробітної плати[37].

Шведські профспілки детально слідкують за проблемами гідної оплати праці. При укладенні колективного трудового договору, профспілки вимагають впровадження солідарної системи оплати праці, що базується на двох правилах:

- рівні оклади на аналогічних посадах;
- скорочення розриву між максимальною та мінімальною зарплатою.

Солідарна система оплати праці направлена на:

- Спонування щодо оновлення обладнання та впровадження технологій у виробництво;
- Забезпечення соціальної підтримки вразливих та малозахищених верств населення;
- Підтримку вільної конкуренції;
- Дотримання принципу ідентичності зарплат за однакову працю. Тобто незалежно від рентабельності підприємства, працівники займаючи аналогічні посади з аналогічним рівнем кваліфікації у різних компаніях мають отримувати однакову заробітну плату. Розмір посадового окладу кожного співробітника залежить від прибутку компанії і прописується в колективному договорі.

Таким чином, діяльність шведських профспілок не дає власникам організацій з низькими прибутками занижувати оклади своїх працівників. Наймачі зобов'язані платити за працю на рівні, зафіксованому у колективних трудових договорах галузевого рівня. Розмір окладу кожного співробітника зафіксований у колективному трудовому договорі галузевого рівня. Подібні міри шведських профспілок сприяє підвищенню рентабельності компаній.

Методика скорочення розриву величини заробітної плати між працівниками, що високо оплачуються та тими, що низько оплачуються реалізується за допомогою системи однорівневого підвищення зарплатні. Система сприяє підвищенню мінімальних окладів та стримуванню максимальних. Система підвищення окладів на одному рівні спрямована на розвиток кваліфікаційних та висококваліфікаційних працівників, підписуючи трудовий договір, шведські профспілки включають пункт зростання окладу для низькооплачуваного працівника.

Зрозуміло, що сліпе копіювання практики країн Західної Європи чи Японії – не найкраще рішення, проте окремі елементи системи мотивації та заохочення цілком застосовні на ТОВ “Трейд Сервіс”. Використання конкретної моделі мотивації персоналу тієї чи іншої країни для ТОВ “Трейд Сервіс” і в цілому

українських компаній не буде мати високий рівень рентабельності, тому розглянемо конкретні приклади закордонних компаній, що будуть відповідати українському менталітету та індивідуальним факторам.

3.2 Досвід закордонних корпорацій поліпшення системи мотивації персоналу

Закордонні менеджери чітко розуміють що важко зустріти людину, яка буде задоволена своєю роботою на всі 100%. І на це є причина: більшість людей займається не тим, що подобається, а тим, що приносить матеріальні блага. Проте грамотний керівник здатний організувати робочий процес та робоче місце таким чином, щоб співробітники працювали із задоволенням [48].

Процвітання компанії не обійдеться без мотивації персоналу. Стимулювання працівників підвищує їх продуктивність, якість виконання обов'язків, що дає поштовх розвитку організації.

Ефективне використання методів стимулювання дозволяє:

- залучити висококваліфікованих працівників;
- скоротити плинність кадрів;
- виявляти та заохочувати лідерів;
- контролювати систему оплати праці.

Знання способів стимулювання та вміння грамотно застосувати їх на практиці гарантує не тільки задоволення персоналу, а й самого керівника.

За даними дослідження NFI Research (Бостон) 50% співробітників прикладають рівно стільки зусиль, скільки необхідно, щоб просто зберегти робоче місце. А 80 % співробітників за бажання могли б досягти більш високих результатів¹. Для високої продуктивності працівників однієї матеріальної системи мотивації виявляється недостатньо [55].

Сутність мотивації працівників полягає в першу чергу у тому, щоб давати їм те, що вони найбільше хочуть отримувати від роботи. Чим повніше роботодавець зможе задовольнити бажання своїх підлеглих, тим більше у

нього шансів отримати те, що йому потрібно, а саме: кваліфіковані співробітники, продуктивна та якісна праця, відданість компанії.

Прикладів успішної реалізації окремих методів мотивування дуже багато. Які саме методи використовувати у кожному конкретному випадку – вирішується безпосередньо директором організації. До десятки найкращих способів мотивації входять [51].:

1. Гідний рівень зарплати.
2. Усна похвала.
3. Звернення на ім'я до кожного трудящого.
4. Надання позапланового вихідного.
5. Пам'ятний знак.
6. Кар'єрне зростання.
7. Шанобливе ставлення до думки підлеглих.
8. Особисті зустрічі керівника з персоналом.
9. Дошка пошани.
10. Гнучкий графік роботи.

Однак усі ці методи, особливо для іноземних компаній, стали доволі стандартними та тривіальними і використовуються майже кожною компанією. Тому, останнім часом молоді керівники віддають перевагу нестандартним способам мотивації.

За ступенем застосування нестандартних методів мотивації виділяються ті компанії, для яких найбільш значуща конкуренція за кадри. Це насамперед ІТ-компанії, які конкурують за співробітників на глобальному ринку. По-друге, це консалтингові компанії, де персонал фактично єдиний актив. І, по-третє, це компанії зі сфери споживчих товарів через дуже жорстку конкуренцію на ринку.

Українці до нестандартних методів стимулювання персоналу відносяться більш скептично, ніж іноземці. Однак саме такі методи мотивації вважаються найрезультативнішими. Соціальні опитування офісних службовців щодо вдалих варіантів мотивації співробітників показує, що люди віддають перевагу наявності на території офісу:

- кухні для службовців;
- кавового автомату з безкоштовною кавою для працівників;
- душових кабін;
- кабінету для релаксу;
- тренажерного залу;
- масажного крісла;
- грального куточку;
- кінозалу.

Креативні методи мотивування, які виходять за межі загальноприйнятих, на практиці дають максимальний ефект.

Гарним прикладом країни, що застосовує нестандартні методи мотивації є Японія. Японський менталітет значною мірою відрізняється від українського і види мотивації співробітників дещо також своєрідні. Наприклад, власниця компанії “Nime & Company”, де більшість співробітників – представниці жіночої статі, використовує як методи стимулювання відгули для співробітниць, які розлучилися зі своїми коханими. Тривалість такого відгулу залежить від віку працівника, жінки віком до 24 років мають право на один вихідний, від 25 до 29 років – на два, а старше 30 – на три дні відпочинку. Цей час надається працівникам, щоб вдосталь настраждатися і пережити негативні емоції поза роботою. А повернувшись, працівник повністю може віддаватись роботі.

Інша японська фірма знайшла свій варіант мотивування працівників. Вони скорочують робочий час наполовину під час сезонних знижок та акцій. Якщо раніше японкам доводилося бігати магазинами в таємниці від начальства, то тепер вони отримали офіційний вихідний для здійснення покупок. Тож такий спосіб мотивації задовольняє геть усіх всі: і керівників, і підлеглих.

Деякі японські компанії практикують “тиху годину”, існує навіть спеціальний термін для сну робочому місці – інемурі, а в Китаї перерва на сон є конституційним правом. За даними The Guardians, у США 33% співробітників

користуються можливістю подрімати на роботі і зазначають, що їхня продуктивність після такого відпочинку підвищується.

Американці вперше застосували метод цікавих назв для посад. Вперше такий маркетинговий хід застосував Уолт Дісней. На його думку, задоволення роботою складається з гідної оплати праці та статусу займаної посади. Тому пральні готелів та робітники, які відповідають за благоустрій паркової зони, Дісней перейменував на текстильні служби. Нова служба зайняла своє почесне місце поруч із маркетинговим та клієнтським підрозділами, а отримати таку посаду міг навіть новачок. З кінця 90-х працівники текстильних служб нарівні з іншими брали участь у модернізації The Walt Disney Company. Такий спосіб посприяв зниженню плинності кадрів.

Мотивацію персоналу за допомогою креативних назв використовував Стів Джобс. Він змінив назву посади "офісного консультанта" на "геній". Він вважав, що навряд чи комусь захочеться піти з роботи, де його вважають геніальним.

Російська компанія «Вім-Білл-Дан» вигала креативний спосіб змусити працівників відпочивати. Керівництво пропонує своїм службовцям "відпускний бонус". Для його отримання працівник повинен "відгуляти" усі 28 днів та надати документальне підтвердження того, що він не залишився вдома. Право на такий бонус мають співробітники, які обіймають керівні посади та мають ненормований графік. Більшість з них працює по 12 годин на добу без вихідних та відпустки. А подібний графік негативно позначається на здоров'ї та працездатності відповідальних службовців. Ефективність цієї методики не доказана, але доказано, що змусити трудоголіка повноцінно відпочивати так само складно, як змусити працювати службовця з абсентизмом (розлад, який виражається в бажанні бути відсутнім на роботі).

Ще одним прикладом використання нестандартних способів мотивації є премії для некурців, медичне страхування, знижки у тренажерні зали, організація спортивних змагань між підрозділами компанії – таку мотивацію персоналу використовують багато організацій. Так, російська мережа магазинів "Сьомий континент" заохочує персонал грошовими преміями за "небоління". Службовці,

які жодного разу не взяли лікарняний за два роки, а це дві тисячі трудящих, отримали винагороду – 14 тис. руб.

Експеримент зі стимулювання персоналу виявився настільки вдалим, що компанія наступного року анонсувала нові премії в розмірі 28 тис. руб. кожному працівникові, який протягом трьох років не братиме лікарняний [54].

Компанія «Майстерфайб» вигала свій спосіб зацікавити працівників працювати краще. Вони запровадили корпоративну валюту під назвою «кенга». Наприкінці трудового тижня кожен службовець отримує 10 кенга і кладе їх на умовний рахунок колеги, який цього тижня працював найкраще. Заборонено залишати кенга у себе. Працівник, який накопичив максимальну кількість кенгу, отримує золоту монету. Зібравши п'ятдесят золотих, працівник має право відвідати Австралію за рахунок компанії. Заохочувальним призом є абонементи в басейн або тренажерний зал. Крім мотивування співробітників, дана методика дає можливість керівнику оцінити роботу кожного підлеглого «зсередини».

Американська мережа магазинів, що займаються реалізацією мобільних телефонів, провела акцію серед своїх продавців-консультантів. За кожен проданий телефон працівник отримував один квадратний сантиметр житла. За кілька місяців підбили підсумки акції. Переможець накопичив 20 квадратів житлової площі. Зважаючи на те, що квартир з такими габаритами немає, переможця нагородили сертифікатом з аналогічною винагородою.

Компанія «Airbnb» дозволяє працівникам приносити до офісу своїх домашніх тварин: собак, кішок, морських свинок. Це дозволяє розрядити обстановку, дарує позитивні емоції.

Google має традицію “дня відкритих дверей” для батьків працівників – це один день у році, коли батьки можуть приїхати та подивитися зсередини, як працюють їхні діти. Також в Google існувало правило, яке дозволяло кожному співробітнику витрачати до 20% свого робочого часу на будь-які цікаві для нього завдання, не пов'язані з його робочими обов'язками. Такий метод мотивації допомагав розробникам відпочивати від своєї роботи, переключаючи увагу на сторонні проекти [54].

Найбільш прогресивними в питаннях мотивації персоналу вважаються ІТ-компанії. Це пов'язано зі специфікою співробітників: їм потрібні креативні та розвинені розробники та інші ІТ-фахівці. "АВВУУ, Касперський, Яндекс - всі ці та багато інших компаній дуже багато ресурсів спрямовують на створення не тільки системи мотивації, але середовища для успішної та продуктивної творчості своїх співробітників. Незвичайні офіси, чіл-аут зони, гнучкий графік та просунуті онлайн-системи - все це вже стало невід'ємною частиною життя у цих компаніях.

Українська практика також знає приклади використання нестандартних методів мотивації. Так компанія "ВВН" винайшла кілька оригінальних способів стимулювати продуктивність свого персоналу. По-перше, щомісяця там визначається співробітник із найнижчими показниками ефективності, який отримує антипремію у вигляді фото скунса з автографом від генерального директора. Другий метод спрямований на керівників найбільш відстаючих відділів – їм дістається обов'язок цілий місяць доглядати за живою черепахою, яка мешкає в офісі компанії.

Звичайно, і в креативній мотивації мають бути рамки розумного, але те, що в наш час вона подіє краще, ніж традиційні методи, — доводить світовий досвід. Головне знайти особистий підхід до власних співробітників.

3.3. Рекомендації поліпшення системи мотивації персоналу діяльності ТОВ “Трейд Сервіс”

За умов швидких змін зовнішнього середовища для створення конкурентних переваг, керівництву підприємства необхідно використовувати інноваційні підходи до управління трудовими ресурсами, що будуть підставою для створення дієвої системи мотивації працівників.

Нами було проведено аналіз стану системи мотивації персоналу на ТОВ “Трейд Сервіс”. Проведений аналіз допоміг виявити, що у теперішній час чинна система мотивування праці в організації потребує коригувань та вдосконалення.

Система стимулювання будується у відповідності до стратегії розвитку організації, баченням керівництва організації стратегії управління персоналом та кадрової політики, а також поточного стану системи керування персоналом. Формування системи мотивації персоналу спрямовано на модернізацію існуючої системи компенсацій, пільг та соціального забезпечення персоналу організації, створення ефективної моделі системи стимулювання, що відповідає сучасним тенденціям управління персоналом.

Про необхідність коригування системи мотивації працівників ТОВ “Трейд Сервіс” свідчать такі факти:

- працівники не зацікавлені у кар'єрному зростанні, оскільки не бачать можливостей для побудови кар'єри,
- низький рівень задоволеності системою преміювання,
- недостатність, за оцінкою працівників, нематеріальних методів стимулювання.

Оскільки в ході аналізу були виявлені певні недоліки, для їх усунення доцільно реалізувати рекомендації щодо вдосконалення мотивування праці персоналу. Вони спрямовані на збереження кадрового потенціалу, підвищення престижності та привабливості організації, підвищення продуктивності праці та збільшення прибутку компанії.

Ціль рекомендацій полягає у розробці заходів щодо підвищення задоволеності персоналу організації системою мотивації їхньої праці, що будуть спрямовані на різні групи працівників. Цю мету можна досягти проведенням певних заходів. Для цього пропонується здійснити наступні дії:

1) Для початку буде корисно відвідати семінар для керівників ТОВ “Трейд Сервіс”, що буде присвячений особливостям створення системи мотивації та оплати праці. Досягнення поставлених цілей організації неможливе без дієвої системи мотивації, тому її створення є завданням не лише для спеціаліста з персоналу, але й для керівництва організації. Для усвідомленого застосування теоретичних концепцій та практичних підходів мотивування праці у своїй

діяльності, керівництво має бути ознайомлено з ними. Питання, що можуть бути розглянуті на семінарі:

- способи аналізу трудової мотивації;
- види та форми мотивування;
- особливості формування системи оплати праці;
- особливості формування постійної та змінної частини заробітної плати;
- підходи до системи преміювання працівників;
- розробка системи нематеріального мотивування працівників;
- соціальний пакет;
- оцінка персоналу.

Головна мета семінару – мобілізування та налаштування управлінської команди на активну та ефективну роботу. Безпосередня участь керівництва підприємства в розробці та впровадженні нових елементів системи мотивації дає змогу провести зміни більш ефективно.

2) Далі необхідно більш ретельніше провести аналіз існуючої системи мотивації праці персоналу. Це необхідно для з'ясування особливостей ситуації, що склалася всередині організації та аналізу реальних причин низької мотивації працівників. В ході діагностики проводиться аналіз організаційної культури компанії, особливості робочих місць та умов праці.

Основними методами можуть бути: робота з документами, дослідження стану робочих місць, письмове анкетування або інтерв'ю з керівниками та співробітниками.

Після закінчення діагностики та аналізу структури трудової мотивації працівників проводиться обробка отриманої інформації. Результати анкетування надають дані про типи мотивації кожного працівника окремо та загальну картину по всій компанії або окремому підрозділу. Ці дії допоможуть розробити оптимальні методи мотивування, які дійсно будуть спонукати працівників працювати більш ефективно та виконувати вимоги керівництва. Багаторічна

практика та безліч спеціальних досліджень доказують, що кожній людині притаманні різноманітні типи мотивації в різних комбінаціях. Знання та розуміння цих типів дає змогу підібрати кожному працівнику або певній групі працівників спеціальні методи мотивації, що в свою чергу будуть орієнтиром для дотримання стандартів діяльності підприємства та виконання поставлених завдань.

3) Розробка нових методів мотивації. На цьому етапі визначаються різноманітні стимули що залежать від:

- специфіки діяльності організації,
- вимог керівництва,
- особливостей працівників та робочих місць,
- організаційної культури підприємства,
- досвіду інших організацій.

Для того, щоб інтереси жодного з підрозділів підприємства не постраждали, до розробки системи стимулювання рекомендується залучати керівників усіх структурних підрозділів та ключових фахівців підприємства.

Для вдосконалення системи мотивації рекомендується розробити соціальну програму, включивши до неї ширший, ніж чинний нині список соціальних виплат. Вважаю, що список може бути розширений за рахунок:

- виплат при нещасних випадках;
- компенсації витрат на пальне для менеджерів середньої та низької ланки, у разі відсутності у працівника автомобіля - покриття витрат на проїзд у громадському транспорті;
- часткове покриття витрат на харчування (певний відсоток або фіксована сума).

Розширення спектру соціальних виплат сприятиме не лише вирішенню деяких матеріальних проблем співробітників, але й буде свідченням турботи та уваги керівництва фірми до співробітників.

Чим більше таких пільг та доплат, тим привабливіше виглядає робота організації і тим меншим буде бажанням працівника втрачати ці пільги при звільненні. Незалежно від того, чи соціальні виплати є життєво-необхідними чи пропонуються лише на користь залучення кваліфікованого персоналу, вони створюють зацікавленість працівників у економічній діяльності організації.

Не менш важливими будуть зміни соціально – психологічних методів мотивації працівників.

Створення умов для кар'єрного росту є невід'ємною частиною нематеріальної мотивації. Однак службове зростання не повинно бути випадковим у разі звільнення працівника і появи вільного робочого місця. Ця система має бути планомірною та організованою. Кожен працівник має розуміти чи є в нього можливість кар'єрного росту і порядок зростання посад.

Для планування службового зростання в першу чергу слід вивчити дані співробітників, що можуть претендувати на високу посаду: вік, рівень освіти та кваліфікації, професійні навички та стаж роботи, його продуктивність праці. Визначивши працівників, що відповідають вимогам, слід провести їх соціально-психологічну оцінку. Психологічне тестування або інтерв'ю допоможуть визначити бажання та готовність працівника обіймати вищу посаду. Окрім цього необхідно визначити певні критерії, що необхідні для роботи на керівних посадах:

- аналітичні, логічні та інтелектуальні здібності працівника;
- його лідерські якості;
- емоційну стабільність та стресостійкість;
- можливість самоконтролю;
- управлінські здібності та рівень комунікації з людьми.

Окрім цього, доцільно проаналізувати поведінку працівників шляхом спостереження та опитування співробітників. Працівники, що успішно пройшли оцінювання повинні пройти стажування та навчання на робочому місці. Після цього, працівник, що найкраще впорався і усіма задачами може займати вищу посаду.

Окрім вище перерахованих методів, пропонуємо покращити умови робочого місця, виділивши окреме приміщення для відпочину під час обідньої перерви. Запровадити більш гнучкий робочий графік, тобто дати можливість працівникам на власний розсуд вирішувати час початку та закінчення обідньої перерви та збільшити її тривалість з 40 хвилин до 60. При необхідності використовувати можливість працювати у віддаленому режимі.

Покращити систему матеріальної мотивації допоможе вдосконалення методів преміювання працівників та розширення фонду додаткової заробітної плати.

Для цього можуть бути застосовані наступні заходи:

- впровадження конкурсу інноваційної/раціональної пропозиції;
- преміювання за результатами трудового суперництва;
- розширення фонду додаткової заробітної плати.

Компанія у пошуку способів зниження витрат або оптимізації трудових процесів, може залучити співробітників до розробки нових ідей. Пропонується раз на рік проводити конкурс на найкращу пропозицію. У разі впровадження ідеї працівника, новаторська діяльність може стимулюватися одноразово у вигляді премії, розмір якої буде встановлено в залежності від вартості впровадження пропозиції та прогнозованого економічного ефекту.

Трудове суперництво - особливий метод мотивації працівників, при якому заохочення працівника залежить від порівняння результатів ефективності його діяльності. Стимулюючий ефект досягається завдяки загальному визнанню та заохоченню найкращих співробітників. Бажання змагатися породжується бажанням працівника бути найкращим, яке притаманне майже кожній людині.

Для впровадження такого заходу необхідно визначити критерії оцінки та встановити розмір винагород. Пропонується використовувати 10-ти бальну школу оцінювання, а сукупність критеріїв оцінки рекомендовано змінювати кожного року. За результатами суперництва, працівникам підрозділу що набрали найбільший бал виплачується премія та заохочувальні подарунки. Визначення

найкращого структурного підрозділу пропонується проводити кожних 6 місяці, філії – раз на рік.

Запропоновані методи допоможуть підвищити продуктивність праці та збільшити прибуток компанії, підвищити задоволеність персоналу власною працею, підвищити рівень кваліфікації працівників та збільшити можливості самореалізації.

Крім цього, було запропоновано розширення фонду заробітної плати, а саме премій за результатами продажів, що виплачується робітникам. У зв'язку з тим, що додаткова заробітна плата на пряму залежить від прибутку компанії, що, в свою чергу, залежить від об'єму продаж, пропонується підвищення відсотка надбавок (на 2 %) для робітників за рахунок збільшення обсягу продажів. Передбачається, що цей відсоток залежить від приросту об'ємів продажу чаю (тобто перевиконання плану), оскільки частка його в загальних продажах є достатньо низькою. Торгові представники беруть найбільшу участь у формуванні прибутку компанії, саме тому цей метод спрямований на них.

Проте недостатньо лише розробити та впровадити систему мотивації, вона потребує постійної підтримки, що передбачає реалізацію усіх складових системи та своєчасну винагороду працівників. А в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, слід проводити періодичну перевірку ефективності системи мотивації. Для цього пропонується моніторинг зміни показників економічної ефективності ТОВ “Трейд Сервіс” після запровадження рекомендованих заходів щодо мотивації персоналу.

Економічна ефективність на рівні організації з урахуванням додаткового фонду заробітної плати робітника:

$$EE_{орг} = (\PhiЗП_{осн} + \PhiЗП_{дод})/Ч$$

де, $\PhiЗП_{осн}$ – основний фонд заробітної плати, тис. грн.

$\PhiЗП_{дод}$ – додатковий фонд заробітної плати працівника, тис. грн;

Ч – чисельність робітників, осіб

Економічна ефективність на рівні організації відповідно середньої заробітної плати працівника:

$$EE_{орг} = ЗП_{сер}/Ч$$

Де, ЗП_{сер} – середня заробітна плата, тис. грн.

Ч – чисельність працівників, осіб

Економічна ефективність на рівні організації відповідно до середнього додаткового фонду оплати праці:

$$EE_{орг} = ФЗП_{дод}/Ч$$

де, ФЗП_{дод}– додатковий фонд заробітної плати працівника, тис. грн.;

Ч – чисельність робітників, осіб

Питома вага витрат на додаткові надбавки за виробничі результати у фінансовому результаті діяльності компанії:

$$d = \frac{ФЗП_{дод}}{Пч} * 100\%$$

де, ФЗП_{дод}– додатковий фонд заробітної плати працівника, тис. грн.;

Пч – чистий прибуток, тис. грн.

Таблиця 3.2

Розрахунок показників соціально-економічної ефективності діяльності

ТОВ “Трейд Сервіс”

Показники	2020	2021	2022
Соціально-економічна ефективність на рівні організації з урахуванням середнього сукупного доходу працівника, тис. грн.	302,19	387,71	509,45
Економічна ефективність на рівні організації відповідно середньої заробітної плати працівника, тис. грн	0,08	0,10	0,14
Економічна ефективність на рівні організації відповідно до середнього додаткового фонду оплати праці, тис. грн	0,29	0,37	0,49
Питома вага витрат на додатковий фонд заробітної плати у фінансовому результаті діяльності компанії, %	0,29	-	-

(Джерело: складено автором)

Для достовірного розрахунку соціально-економічної ефективності впроваджених пропозицій використовувалися показники не загального фонду додаткової заробітної плати, а тієї його частини, що виплачується за виробничі

результати. Кількість працівників на кінець 2020 року становила 159 осіб, з них 127 осіб - робітники, однак для розрахунку економічної ефективності на рівні організації з урахуванням додаткового фонду заробітної плати та питомої ваги витрат на додаткові надбавки за виробничі результати, використовували лише чисельність торгових представників – 81 осіб.

Показники фонду основної та середньої заробітної плати для розрахунку показників за 2021-2022 рр. використовувалися з урахування прогнозованого підвищення середньої заробітної плати у Україні, а саме: 2021 – на 28,3%, 2022 – на 3,1%.

Частка прибутку, що спрямовується на підвищення додаткового фонду оплати праці у часті підвищення відсотку надбавки за обсяг продаж дає змогу довести до працівника можливість збільшення заробітної плати на 2 відсотка. Тобто за рахунок ранжування обсягу продаж. Важливо щоб усі працівники були проінформовані про результати своєї діяльності та чітко розуміли які фактори впливають на формування його додаткової заробітної плати. Для цього пропонується виносити результати кожного торгового представника на щотижневих та щомісячних зборах.

Головною умовою впровадження будь-яких змін є те, що темп росту прибутку компанії не повинен перевищувати темп росту додаткової заробітної плати. За результатами кожного року рекомендовано проводити аналіз показника питомої ваги витрат на додатковий фонд заробітної плати у фінансовому результаті діяльності компанії та, відповідно, здійснювати його корегування. Якщо показник показує тенденцію зниження, використання запропонованого методу вважається ефективним. В оберненому випадку, доцільно буде ввести додатковий показник у внутрішню звітність компанії, а саме показник прибутку від продажів, котрий повною мірою відображатиме зміни структури фонду додаткової заробітної плати. Тенденція росту інших розглянутих показників показує ефективність впровадження змін.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі були розглянуті закордонні моделі мотивації працівників, що на відмінну від вітчизняних, базуються не тільки на тарифних посадових окладах працівників. З'ясували що під час формування системи мотивації праці на підприємстві, слід розглядати як приклад світових досвід, що перевірений практикою багатьох країн. Найрозвиненішими системами мотивації праці серед більшості розвинених країн, виділяють: американську, французьку, англійську, німецьку та шведську модель.

Основними чинниками японської моделі є стаж роботи працівника, його майстерність та результат праці, особливістю моделі є система довічного наймання. Американці, німці та французи приділяють особливу увагу високій якості роботи працівників та їх кваліфікації. Особливість англійської моделі є участь працівників у капіталі організації. Шведи приділяють велику увагу матеріальній мотивації: заробітній платі, соціальним гарантіям та пільгам.

Однак останні роки показують, що використання соціальних гарантій, пільг, будь-яких нематеріальних стимулів для закордонних компаній стали доволі стандартними та тривіальними і використовуються майже кожною компанією. Саме тому, наразі керівники все більше розробляють нові методи мотивації, особливо віддаючи перевагу нестандартним способам.

Найбільш прогресивними в питаннях як матеріальної, так і нематеріальної мотивації персоналу вважаються ІТ-компанії. Це пов'язано зі специфікою співробітників: їм потрібні креативні та розвинені фахівці. Численні корпорації спрямовують величезну кількість ресурсів на створення не тільки системи мотивації, але середовища для успішної та продуктивної праці своїх співробітників.

Проаналізувавши чинну систему мотивації ТОВ “Трейд Сервіс” було запропоновано ряд методів що доцільно буде використати на підприємстві.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Стимулювання трудової діяльності – прагнення організації з допомогою моральних і матеріальних засобів впливу спонукати працівників до праці, підвищення продуктивності і якості праці задля досягнення поставленої мети організації. Метою стимулювання праці є отримання максимальної віддачі використання наявних трудових ресурсів.

Нами було розглянуто різні визначення основних понять дослідження «мотив», «мотивація» та «стимулювання».

Мотив – це внутрішній (у людини) спонукач до праці, діяльності, роботі.

Мотивація – процес зовнішнього і внутрішнього спонукання себе та інших економічних суб'єктів до певної діяльності для досягнення кінцевих цілей організації і задоволення особистих потреб через трудову діяльність.

Стимулювання – спонукання працівників фірми до зацікавленості результатами своєї праці. Стимулювання є одним із способів, за допомогою якого здійснюється мотивування.

Стимули умовно можна поділити на матеріальні та нематеріальні. До матеріального стимулювання відносять: заробітну плату, премії, надбавки та доплати. До нематеріальних методів стимулювання відносять все інше: моральні та організаційні способи. Організаційні методи включають: участь співробітників у справах організації, перспективи придбання нових знань, вмінь та досвіду. Під моральними методами розуміються певні умови, при яких працівник відчуває гордість за те, що добре справляється з поставленими ним завданнями.

Формування та впровадження системи мотивації персоналу досить тривалий, розрахований на перспективу, процес внесення суттєвих та поступових змін.

Об'єктом дослідження послугувала система мотивації персоналу ТОВ “Трейд Сервіс”. Предметом – дослідження сукупність теоретичних та практичних методів підвищення мотивації праці ТОВ “Трейд Сервіс”.

Основним видом діяльності є оптова торгівля кавою, чаєм та какао , а також надання кавового обладнання в оренду. Продукція реалізовується у 4-х областях України: Одеській, Житомирській, Миколаївській та Первомайській. Відбувається це через власних торгових агентів та роздрібних продавців. В переважній більшості, компанія реалізує зернову каву, яка складає більше 50% усіх продаж.

Згідно другому розділу, ТОВ “Трейд Сервіс” має перспективу розвитку, розширяючи ринки збуту та збільшуючи обсяг реалізованої продукції. Динаміка змін фінансового становища підприємства має позитивну тенденцію росту. Показники рентабельності по всіх аналізованих категоріях також мають позитивну динаміку росту. У 2016 та 2020 році відкриваються дві нові філії.

З відкриттям нових філії збільшується і чисельність персоналу. На сьогоднішній день у ТОВ “Трейд Сервіс” фактична чисельність персоналу складає 159 осіб. Основну частину складають працівники віком від 25-35 років, тому персонал ТОВ “Трейд Сервіс” можна вважати досить молодим, так як співробітники до 40 років складають більш ніж 95% від загального числа.

Чоловіча стать переважає щодо числа працівників жінок, такі показники пов’язані зі специфікою діяльності організації. Рівень освіти кадрів ТОВ “Трейд Сервіс” досить високий. У структурі персоналу переважають робітники, тенденція росту яких є більш прогресивною. Проблема плинності кадрів на підприємстві відсутня, коефіцієнт сталості кадрів за 5 років не опускався нижче 90%. Загалом спостерігається тенденція покращення структури персоналу.

Система мотивації ТОВ “Трейд Сервіс” охоплює як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання.

Матеріальна мотивація включає в себе заробітну плату, систему преміювання, доплат на надбавок. ТОВ “Трейд Сервіс” застосовує фіксовану та відрядну форми оплати праці. Вона представлена у вигляді тарифних ставок для робітників та посадових окладів для керівників, та фахівців. Відрядна форма залежить від об’єму продаж за певний період часу, тобто від виконання та перевиконання плану. Додаткова заробітна оплата охоплює: надбавки за

виконання обов'язків тимчасово відсутнього співробітника, надбавки за вислугу років, доплати за понаднормову роботу, премію для робітників за виконання поставлених планів робіт премію керівникам, професіоналам та фахівцям за професійні успіхи.

Методи нематеріального стимулювання включають: постановку чітких цілей, публічне визнання особистих успіхів працівника в рамках організації, корпоративні заходи, режим праці, можливість кар'єрного росту, можливість навчання, санітарно-гігієнічні умови праці.

Результат дослідження діяльності управління персоналом показав, що загалом працівники ТОВ “Трейд Сервіс” задоволені місцем роботи, розміром заробітної плати, змістом роботи що виконується та можливістю навчатися за рахунок компанії. Задовольняє працівників відносини в колективі та морально-психологічний стан колективу.

Однак були виявлені і певні недоліки:

1. Розмір деяких надбавок та доплат є дуже низьким.
2. Система нематеріальної мотивації не задовольняє усіх потреб працівників.
3. Існуюча система кар'єрного зростання не відповідає сучасним стандартам. В організації на сьогоднішній день немає зрозумілої схеми професійного розвитку співробітника. Гарантованого просування по службі немає, як і нормативно-правової бази.
4. Невисокий рівень задоволеності рівнем мотивації.

Враховуючи усі недоліки було запропоновано розробити нові методи мотивації, що будуть більшою мірою задовольняти потреби працівників. Для усвідомленого застосування теоретичних концепцій та практичних підходів мотивування праці у свої діяльності, керівництво має бути ознайомлений з ними, саме тому було запропоновано відвідання спеціальних семінарів для керівників.

В першу чергу було запропоновано збільшити розмір фонду додаткової заробітної плати шляхом збільшення надбавок за рахунок зростання обсягів

продажу чаю. В результаті працівник отримує можливість збільшити розмір додаткової заробітної плати на 2%.

Окрім цього пропонується розробити додаткові заходи щодо розширення соціально – психологічних методів мотивації працівників, створити умови, для кар'єрного росту працівників та покращити загальні умови робочого місця.

Для аналізу соціально-економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів рекомендовано на постійній основі проводити моніторинг показника питомої ваги витрат на додатковий фонд заробітної плати у фінансовому результаті діяльності компанії та при необхідності проводити його коригування. Для отримання більш точних показників ефективності пропонується ввести у внутрішню звітність організації показник прибутку від реалізації.

Запропоновані нами методи підвищення ефективності мотивації працівників допоможуть підвищити продуктивність праці та збільшити прибуток компанії, підвищити задоволеність персоналу власною працею, підвищити рівень кваліфікації працівників та збільшити можливості самореалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Каверін С.Б. Мотивація праці. М.: Справа, 1998. 140 с.
2. Виханський О. С., Наумов А. І. Менеджмент. М., 2001. 365 с
3. Андрєєва Еге. Ефективність соціального пакета. Кадровий менеджмент, 2008. 31 с.
4. Арт Я., Уханова Ю. Як переконати людей працювати «за совість»? Кар'єра, 2009. 48 с.
5. Боковня А. Є. Мотивація – основа упр. людськими ресурсами Моногр. / А.Є.Боківня.: ІНФРА-М, 2013. 144 с.
- Єгоршин А.П. Мотивація та стимулювання трудової діяльності: навч. посібник/А.П. Єгоршин. - 3-тє вид., Перероб. та дод. Інфра-М, 2013. 378 с.
6. Асалиєв А.М., Мірзабалаєва Ф.І., Алієва П.Р. Розвиток трудового потенціалу: навч. посібник. ІНФРА-М, 2016. 281 с.
7. Райсберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубова Є.А. Сучасний економічний словник. - 2-ге вид., Випр. ІНФРА-М., 2013. 479 с.
8. Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р. Організаційна поведінка. Основи управління: Пров. з англ. 2013. 463 с.
9. Гібсон Дж.Л., Іванцевич Д.М., Доннеллі Д.Х. - Мл. Організації: поведінка, структура, процеси: Пров. з англ. - 8-е вид, 2010. 662 с.
10. Співак В.А, Особистість та підприємство: фактори успішної взаємодії (поведінкові основи управління персоналом). - СПБ., 2012. 375 с.
11. Шкатулова В.І. Настільна книга менеджера з кадрів. Норма, 2011. 241 с.
12. Управління персоналом/За ред. А Я. Кібанова. М., 2014. 376 с.
13. Суботіна, І.Ю. Формування якісного людського капіталу: відбір, мотивація та інтелектуалізація трудових ресурсів, 2013. 55-62 с.
14. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учеб./Б.М. Генкин, И.А. Никитина, 2013. 464 с
15. Лукаш Ю.А. Мотивація та ефективне управління персоналом. Фінпрес, 2014. 208 с

16. Лермонтов, Ю. М. Заробітна плата. Знайди свою ситуацію! Проспект, 2010. 192 с.
17. Муерс Р. Ефективне управління: Пров. з англ. Серія «Маркетинг та менеджмент у Росії та за кордоном». Фінпрес, 2011. 126 с.
18. Ільїн Є.П. Мотивація та мотиви. СПб, 2011. 512 с
19. Єгоршин А.П. Мотивація та стимулювання трудової діяльності: навч. посібник/А.П. Єгоршин, 2013. 378 с.
20. Вайсбурд В.А. Економіка праці, 2012. 236 с.
21. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. СПб, 2012. 848 с.
22. Сладкевич В.П. Мотиваційний менеджмент. Курс лекцій. К.: МАУП, 2001. 168 с.
23. Єрохіна Є.В. Удосконалення системи управління та мотивації персоналу в умовах інноваційного розвитку. Потенціал сучасної науки. 2016. С. 55-59.
24. Аметова Е.І., Карабаш Е.Р. Теоретичні аспекти моделювання системи мотивації персоналу підприємства. Інноваційна наука. 2016. С. 22-26.
25. Баумгартнер Г., Ренчлер І., Херцбергер Б., Епстайна Д. Фізіологічні рамки зорового естетичного відгуку. Краса та мозок. Біологічні аспекти естетики/за ред. Світ, 2015. С. 173-190.
26. Афанасьєва Г.А., Кузнєцова М.А. Шляхи вдосконалення мотивації праці персоналу ЗАТ МПБК «ОЧАКОВО». У збірнику: День науки Загально-університетська наукова конференція молодих науковців та спеціалістів, збірник матеріалів. 2015. С. 156-159.
27. Веснін Менеджмент: підручник, 3-тє вид., Перероблене та доповнене вид. «Проспект», 2017 рік. С. 51-53.
28. Арутюнов В.В., Волинський І.В. Управління персоналом: навч. Посібник, 2011. 448 с.
29. Аллін О. Н., Сальникова Н. І. Кадри для ефективного бізнесу. Підбір та мотивація персоналу; Генезис. Москва, 2013. 248 с.

30. Амстронг А., Стівенс Т. Оплата праці. Дніпропетровськ, 2012. 572 с.
31. Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці / Г.В. Козаченко. URL: http://www.elitarium.ru/2014/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.htm (дата звернення: 15.06.2021).
32. Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці / Г.В. Козаченко URL: http://www.elitarium.ru/2014/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.htm (дата звернення: 15.06.2021).
33. Скриньковський Р.М., Машталір Х.М., Коропецький О.О. Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про оплату праці. Міжнародний науковий журнал, 2016. С. 133-138.
34. Стрельбіцький П. О., Стрельбіцька О. П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки, 2015. С. 323-333.
35. Стрижеус Л. В., Плахутіна Т. І. Сутність та необхідність оцінки мотивації праці персоналу. Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент, 2013. С. 200-212.
36. Терещенко Д. О., Сабадаш Д. О. Мотивація трудової діяльності працівників як функція управління на підприємстві. Науковий вісник будівництва, 2015. С. 188-191.
37. Тужилкіна О. В. Основні напрями забезпечення ефективної мотивації праці з метою підвищення якості трудового життя. Бізнес Інформ, 2014. С. 184-189.
38. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства, 2016. С. 141-145.
39. Шумаєва Е. А., Пода О. Є. Особливості зарубіжних моделей управління мотивацією праці персоналу, 2012. С. 5-7.

40. Шура Н. О., Швед В. В. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку, Агросвіт, 2015. С. 64-69.
41. Міцкевич Н. В., Хухаркін С. П. Актуальні проблеми мотивації ефективної праці на підприємстві, 2014. С. 76-81.
42. Мателешка В. О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. Науковий вісник Ужгородського університету, 2015. С. 166-168.
43. Лебедєва А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві. Управління розвитком, 2014. С. 127-129.
44. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства. Ринок цінних паперів України, 2013. С. 33-37.

ДОДАТОК 1

Анкета «Оцінка ступеня задоволеності персоналу умовами роботи»

Шановні колеги, запрошую вас взяти участь в анкетуванні. Прошу вказати, якою мірою вас задовольняють перелічені в анкеті сторони роботи, використовуючи таку шкалу:

- 5 - цілком задовольняє
- 4 - швидше задовольняє, ніж ні
- 3 - не можу сказати, задовольняє чи ні
- 2 - скоріше не задовольняє
- 1 – зовсім не задовольняє.

Питання тесту визначення задоволеності роботою:

1. Організація праці_____
2. Зміст роботи, яку доводиться виконувати_____
3. Санітарно-гігієнічні умови праці_____
4. Рівень заробітної плати_____
5. Система преміювання_____
6. Відносини з керівництвом_____
7. Перспективи зростання кар'єрними сходами_____
8. Об'єктивність оцінки роботи керівництвом_____
9. Можливість навчання та підвищення кваліфікації_____
10. Ступінь своєї поінформованості про стан справ у компанії та перспективи його розвитку_____
11. Ступінь забезпеченості всім необхідним для роботи_____
12. Відносини у колективі_____
13. Бажання змінити місце роботи_____
14. Загальний рівень задоволеності місцем роботи_____