

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Кучугуріна Анастасія Ігорівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Гурова Капіталіна Дмитрівна,
кандидат економічних наук, доцент

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук

М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 19.06.2024 р. № 12

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент

Т. М. Болотова

Нормоконтролер,
викладач

Н. О. Резенкіна

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент

К. Д. Гурова

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

А. І. Кучугуріна

Підсумкова оцінка: 83 В (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Н. М. Курилова

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачу групи ЗМТ-20 Кучугуриній Анастасії Ігорівні

1. Тема роботи: Управління мотивацією працівників структурних підрозділів підприємства

Тему затверджено наказом директора від 30.10.2023 р. № 185-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 21.06.2024 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	20.05-21.05.2024
Розділ 1 Теоретичні основи управління мотивацією працівників структурних підрозділів підприємства	22.05–26.05.2024
Розділ 2 Дослідження системи управління персоналом підприємства	27.05–29.05.2024
Розділ 3 Розробка заходів щодо посилення мотивації працівників структурних підрозділів підприємства	30.05–02.06.2024
Висновки	03.06–04.06.2024
Список використаних джерел	05.06.2024
Подання завершеної роботи керівнику	06.06–07.06.2024
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	08.06–09.06.2024
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	10.06–11.06.2024
Нормоконтроль	12.06–14.06.2024
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	17.06–20.06.2024

4. Методичні вказівки щодо виконання

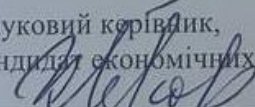
В першому розділі необхідно розкрити: сутність поняття мотивації праці, особливості формування системи мотивації праці.

В другому розділі наводиться економічна характеристика господарської діяльності підприємства, проводиться оцінка існуючої системи мотивації праці.

В третьому розділі розробляються: заходи підвищення управління мотивацією працівників структурних підрозділів.

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент
 К. Д. Гурова

«20» 05 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач
 А. І. Кучугуріна

«20» 05 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 32 с., 15 рис., 7 табл., 46 джерел.

Об'єкт дослідження – система мотивації працівників структурних підрозділів підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні і практичні аспекти управління мотивацією працівників структурних підрозділів підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «Тайфун-2000», м. Харків.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка інструментарію управління мотивацією структурних підрозділів підприємства.

Методи дослідження – методи системного аналізу, абстракції та аналогії, економіко-статистичні, порівняльного аналізу, графічний.

Практична значимість роботи визначається тим, що результати можуть бути використані українськими підприємствами, під час прийняття власних рішень щодо управління мотивацією працівників структурних підрозділів підприємства.

Розглянуто теоретико-методологічну сутність поняття мотивації праці, проаналізовані особливості формування системи мотивації праці персоналу структурних підрозділів підприємства, проведено аналіз економічно-господарської діяльності підприємства, проведено оцінку існуючої системи мотивації праці досліджуваного підприємства. Розроблено заходи щодо підвищення управління мотивацією працівників структурних підрозділів підприємства, надано економічне обґрунтування запропонованих заходів.

МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, ПЕРСОНАЛ, СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ, МОТИВАЦІЙНІ ФАКТОРИ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, СОЦІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ.

ABSTRACT

Qualification work: 32 pp., 15 figures, 7 tables, 46 sources.

The object of the research is the system of motivating employees of the structural divisions of the enterprise.

The subject of the study is the theoretical and practical aspects of managing the motivation of employees of the structural divisions of the enterprise.

The enterprise, on the example of which the work was carried out, is «Typhoon-2000» LLC, Kharkiv.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of tools for managing the motivation of structural divisions of the enterprise.

Research methods - methods of system analysis, abstraction and analogy, economic-statistical, comparative analysis, graphic.

The practical significance of the work is determined by the fact that the results can be used by Ukrainian enterprises when making their own decisions regarding the management of the motivation of employees of the structural divisions of the enterprise.

The theoretical and methodological essence of the concept of labor motivation was considered, the peculiarities of the formation of the labor motivation system of the personnel of the structural divisions of the enterprise were analyzed, the economic and economic activity of the enterprise was analyzed, and the existing labor motivation system of the investigated enterprise was evaluated. Measures have been developed to improve management of the motivation of employees of structural divisions of the enterprise, economic justification of the proposed measures has been provided.

MOTIVATION, STIMULATION, MOTIVATION SYSTEM, PERSONNEL, STRUCTURAL UNIT, MOTIVATION FACTORS, MATERIAL MOTIVATION, SOCIAL MOTIVATION.

ЗМІСТ

Вступ.....	9
Розділ 1 Теоретичні основи управління мотивацією працівників структурних підрозділів підприємства.....	11
1.1 Поняття, роль та значення мотивації персоналу	11
1.2 Види мотивації та особливості її формування	16
Розділ 2 Дослідження системи управління персоналом підприємства.....	21
2.1 Аналіз господарської діяльності та організаційної структури ТОВ «Тайфун-2000».....	21
2.2 Оцінка існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «Тайфун-2000»....	25
Розділ 3 Розробка заходів щодо посилення мотивації працівників структурних підрозділів підприємства.....	31
3.1 Заходи підвищення мотивації працівників структурних підрозділів ТОВ «Тайфун-2000».....	31
3.2 Оцінка заходів щодо покращення мотивації працівників структурних підрозділів ТОВ «Тайфун-2000».....	37
Висновки.....	39
Список використаних джерел.....	41
Додатки	
Додаток А Характеристика підходів щодо визначення поняття «мотивація» та її складових.....	47
Додаток Б Місія та цінності ТОВ «Тайфун-2000»	49
Додаток В Результати аналізу фінансового стану ТОВ «Тайфун-2000».....	50
Додаток Г Організаційна структура ТОВ «Тайфун-2000».....	51
Додаток Д Структура і штатна чисельність персоналу ТОВ «Тайфун-2000».....	52
Додаток Ж Анкета для соціологічного дослідження.....	54
Додаток З Структура заходів покращення системи мотивації.....	56
Додаток К Оцінка існуючої системи мотивації ТОВ «Тайфун-2000».....	59

Додаток Л Характеристика заходів по створенню ефективної системи мотивації персоналу.....	60
Додаток М Матриця відповідальності.....	61
Додаток Н Графік Ганта	62
Додаток О Бюджет проекту.....	63

ВСТУП

Підвищення ефективності діяльності підприємств України на сучасному етапі розвитку є суттєвою складовою національної економіки. На сьогоднішній день найбільш значущим ресурсом будь-якого підприємства виступають його співробітники. Не багато керівників розуміють, як складно впливати на даний ресурс. Від того, наскільки високою буде працездатність персоналу, залежить успіх підприємства. Відповідно до цього, дослідження, присвячене управлінню мотивацією структурних підрозділів сучасних українських підприємств, є актуальним.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка інструментарію управління мотивацією структурних підрозділів підприємства.

Для досягнення поставленої мети дослідження, в роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність основних понять, що стосуються мотивації праці;
- розглянути основні види мотивації та процес формування системи мотивації;
- надати економічну характеристику господарської діяльності ТОВ «Тайфун-2000»;
- провести аналіз існуючої системи мотивації праці робітників структурних підрозділів ТОВ «Тайфун-2000»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації та підвищення лояльності працівників;
- економічно обґрунтувати вартість запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система мотивації працівників структурних підрозділів підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти управління мотивацією працівників структурних підрозділів підприємства.

Підприємство, на базі якого проводилось дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «Тайфун-2000», яке розташоване у місті Харків.

Питання, що пов'язані з вдосконаленням системи мотивації розглядаються у працях українських та іноземних науковців, таких як: А. Мазаракі, А. Колот, І. Шепель, О. Богуцький, І. Завадський, В. Нестерчук, В. Гриньова, М. Мескон, А. Маслоу, А. П'єрон, М. Альберт.

У процесі дослідження використано наступні методи: системного аналізу, абстракції та аналогії – для поглиблення методології дослідження процесу формування механізмів мотивації персоналу підприємства; економіко-статистичні, порівняльного аналізу – для оцінки динаміки стану мотивації персоналу підприємства, визначення його впливу на результати діяльності організацій; графічний – для ілюстрації досліджуваних явищ.

Практична значимість кваліфікаційної роботи визначається тим, що результати можуть бути використані українськими підприємствами, під час прийняття власних рішень щодо управління мотивацією структурних підрозділів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, роль та значення мотивації персоналу

У сучасному менеджменті проблеми мотивації працівників підприємства стають найбільш актуальними. Будь-який керівник, який хоче досягти високої продуктивності праці за рахунок ефективної роботи своїх підлеглих, повинен задуматися про наявність методів стимулювання для них, тому головною метою сучасного управлінця є створення таких умов праці, при яких потенціал працівників буде використано в найкращий можливий спосіб [1-3].

Важливо сказати, що менеджери постійно усвідомлювали необхідність підштовхувати людей працювати на організацію, і багато хто вірив, що матеріальної винагороди для цього буде достатньо. Але сьогодні пріоритети змінилися, і тепер нематеріальні мотиви почали відігравати значну роль у виборі місця роботи. Люди, які працюють у сучасних компаніях, як правило, набагато освіченіші та амбітніші, ніж у минулому, тому мотиви їхньої роботи складніші та на них важче впливати. Не існує єдиного рецепту для розробки механізму ефективної мотивації працівників до праці. Ефективність мотивації, як і більшість проблем управління, завжди пов'язана з конкретною ситуацією.

В управлінні персоналом мотивація розглядається як процес активізації внутрішніх мотивів співробітників та створення зовнішніх стимулів для ефективного їх спонукання до роботи. Звідси слідує, що терміни стимулювання та мотивація можна вважати синонімами [45]. Завдання мотивації полягає у формуванні ряду умов, які штовхають людину на виконання дій, направлених на досягнення мети з максимальним ефектом.

Мотивований працівник – це працівник, у якого «очі горять», він їде на роботу «як на свято», постійно підвищує свою кваліфікацію, отримує постійну і велику зарплату, підштовхуючи тим самим свою компанію до зростання [9].

Неможливо мотивувати працівників за допомогою директивного, примусового методу. Система мотивації – це спеціальні заходи, спрямовані на внутрішні цінності та потреби людей, що працюють на підприємстві.

Система мотивації персоналу в компанії – це сукупність заходів, що стимулюють персонал не лише до роботи, за яку платять гроші, але, перш за все, з особливою турботою та активним бажанням працювати в цій конкретній організації, отримувати високі та найвищі результати у своїй діяльності [19].

Сучасні теоретичні підходи до мотивації базуються на ідеях, створених психологічною наукою, яка вивчає закономірності та механізми ціленаправленої поведінки людини. З цих позицій мотивація виступає рушієм людської поведінки, яка базується на взаємозв'язку потреб, мотивів та цілей людей.

Вивчення трансформацій теоретичних уявлень про зміст та управління мотиваційними процесами у сфері праці дає змогу визначити, що в міру соціально-економічного розвитку суспільства змінювався шлях вектора мотиваційних впливів. Починаючи з первинної уваги, суворо покращуючи продуктивність праці, тобто стимулюючи фізичну активність, мотивація була спрямована на поліпшення не тільки обсягу, але і якості, стимулювання творчої активності, ініціативи та утримання працівників на підприємстві.

Мотивація – одна з основних функцій будь-якого менеджера, і саме завдяки її впливу на працівників [35]. Функція мотивації полягає в наступному: вона впливає на робочу силу підприємства у вигляді стимулів за якісну роботу, соціального впливу, як колективного, так і індивідуального стимулювання. Ці форми впливу збільшують роботу суб'єктів управління, покращують ефективність роботи всієї системи управління підприємством [17].

Ідея мотивації полягає в тому, що персонал підприємства виконує роботу відповідно до делегованих йому повноважень і правил, узгоджуючись з управлінськими рішеннями. Плануючи та організовуючи роботу, керівник підприємства з'ясовує, що саме має робити очолювана ним компанія, хто, як і коли повинен це робити. Якщо вибір цих рішень зроблений розумно, менеджер має можливість координувати зусилля працівників і спільно забезпечувати

життя потенціалу групи працівників. Основне завдання в плані мотиваційного процесу робітників – зробити їх не стільки власниками засобів виробництва, скільки власниками їх робочої сили [36].

При аналізі основ людської діяльності використовують поняття «мотив» і «мотивація». Вони часто використовуються для позначення різних аспектів одного і того ж психологічного механізму. Хоча ці поняття взаємопов'язані, вони не є синонімами. Тому важливо враховувати існуючі відмінності в їх змісті.

Мотив – це своєрідний механізм, який викликає активність і визначає спрямованість, зміст і активність поведінки людини. Мотив формується на основі соціального досвіду, і в цьому сенсі це потреба, збагачена досвідом людської діяльності щодо її задоволення, а також соціальних цінностей, норм та інших елементів культури [14].

Мотивація – це те, що змушує людину діяти і прагнути досягти певних цілей. Це, мабуть, найпотужніший фактор людської ефективності. Але ефективність і навіть просто діяльність багатьох вітчизняних менеджерів далека від бажаного рівня. Однією з причин такої ситуації є те, що більшість власників і менеджерів не знають і не вміють користуватися інструментами мотивації [2]. Проблемам визначення економічної сутності поняття «мотивація» присвячені численні праці вітчизняних та закордонних авторів. Існує безліч визначень цього поняття, основні з яких наведені у таблиці А.1, додатку А.

У психології термін «мотивація» визначає різні психологічні явища: ідеї та плани, почуття та переживання (Л. І. Божович) [5], морально-політичні установи та думки (А. Г. Ковальов) [6], психічні процеси, стани та риси особистості (А. К. Платонов) [7], інсталяції (А. Маслоу) [13]. У деяких випадках «мотив» відображається лише як інтелектуальний продукт мозкової діяльності. Таким чином Х. Хекхаузен пише, що «мотив» – це лише «конструкція мислення», що є теоретичною конструкцією, а не реальним психологічним явищем [14]. Він пише, що насправді ніяких «мотивів» не існує, їх не підтримують, а тому вони не можуть бути представлені фактично. Вони можуть бути лише умовними, розкриваючи розуміння допоміжних конструкторів нашого мислення,

вставлених у схему пояснення дії між спостережувальними початковими представниками та подальшими діями поведінки.

Необхідно чітко розуміти поняття «мотивація праці» та оперувати ним. Подібно до цього поняття розглядають термін «мотивація до праці». «Мотивація до праці – сукупність внутрішніх та зовнішніх ручних сил, які спонукають людей до праці та дають цій діяльності спрямованості на досягнення певних цін» [6]. Найчастіше, воно містить чистий зв'язок між процесом мотивації праці та досягненням певних цін. Тут, простежуючи суть мотивації, попередньо як процес, термін «мотивація» визначається не просто, а визначається характеристика поняття «мотивація праці»

«Мотивація праці – цілеспрямований вплив на особистість відповідно до її потреб, цінностей, мотивів» [38]. Мотивація в загальному розумінні відображає внутрішні психічні процеси, нешкідливість людини, її ставлення до здійснення діяльності. Це означає, що в конкретному випадку – мотивація праці, потребує вивчення внутрішніх компонентів.

Мотивація праці – це цілеспрямований, систематичний, свідомий процес впливу на особу, який підкріплює діяльність відповідно до її потреб, стаціонар до координацій та досягнення певних особистостей та організаційних цін [5].

Загальну характеристику процесу мотивації можна представити, якщо визначити поняття, яке використовується для його пояснення:

- потреби – стан людини, пов'язаний із відчуттям потреб у чомусь важливому для існування та розвитку [23]. Потреби є джерелом людської діяльності, причиною його цілеспрямованих дій;

- мотиви – це внутрішні спонукання людини до дії, спрямовані на результат;

- цілі – це бажаний об'єкт або його станція.

Загальна схема мотиваційного процесу, що відображає його циклічність та багатоступінчастість, а також взаємодія взаємозалежних потреб, мотивів та цін, представлена на рисунку А.1., додатку А.

Багато компаній стикаються з реальними проблемами при розробці та впровадженні ефективної та дієвої системи мотивації [20]:

- недостатнє розуміння можливої мотивації персоналу, зокрема, коли працівник забезпечується робочим місцем, що вже вважається мотиваційним фактором. Однак, маючи на увазі одну роботу та зарплату, в одній компанії працівник може працювати з повною ефективністю, а в іншій – якимось;

- переважання «каральної» системи мотивації персоналу є культурологічною звичкою: більше вказувати на помилки і менше заохочувати на успіх (або взагалі не хвалити);

- очікування працівників не враховуються. Ця проблема використовується, коли керівництво вирішує мотивацію співробітників, не отримуючи від них відповідей;

- не враховуються інтереси працівників. Для того, щоб заохотити співробітників до успіху, керівництво компанією використовує або звичні способи мотивації, або ті, що є «під рукою», не завжди розуміючи, чи справді буде досягнуто мотиваційний ефект;

- тривалий проміжок часу між отриманням позитивного результату та заохоченням. Видавати заохочення працівникам занадто довго після добре виконаної роботи є серйозною помилкою. Це може призвести до різниці та загальної критики з боку керівництва;

- відсутність контролю над системою мотивації;

- відсутність підтримки систем мотивації. Недостатньо розробити систему мотивації персоналу, тому не слід підтримувати її на «робочому» рівні. Підтримка – це особливий та новий рівень мотивації персоналу;

- відсутність у персонала інформації про мотиваційні фактори;

- нестабільність систем мотивації.

На практиці мотивація є достатньо складним процесом. Мотиви, що рухають людей, часто змінюються та формуються під впливом цілого комплексу зовнішніх та внутрішніх факторів – рівня освіти, професійних та особистих

якостей, здібностей, статусу, матеріального добробуту, громадської думки. Як наслідок, дуже важливо передбачити поведінку членів команди у відповідь на різні системи мотивації [31].

1.2 Види мотивації та особливості її формування

Теорія управління персоналом свідчить, що існують два фундаментальних види мотивації праці: матеріальна і нематеріальна [15].

На думку керівництва, багатьох компаній, головним фактором у мотивації праці є матеріальне стимулювання персоналу, тобто грошова винагорода за виконану роботу (зарплата, бонуси, премії).

Результати багатьох опитувань співробітників українських компаній показують, що багатьох працівників влаштовує рівень їх заробітної плати, а гроші є сильним мотиватором. Вони готові виконувати рутинну роботу, погоджуватися на ненормований робочий день, закривати очі на відсутність кар'єрного росту, неофіційне працевлаштування, погані відносини в колективі та інші [42].

Але одна матеріальна мотивація не сильно надійна, в деяких випадках тільки зарплатою не втримати співробітника. Тоді на допомогу приходять інші методи мотивації і стимулювання персоналу.

Важливу роль в мотивації персоналу організації відіграють і нематеріальні фактори.

Нематеріальна мотивація не орієнтована на використання грошових коштів або винагород в матеріально-речовій формі, але вона враховує психологічні особливості колективу в цілому і конкретних працівників. У такій системі важливий індивідуальний підхід до кожного працівника: якщо для однієї людини заохочення керівництва – це важливий мотиватор, то іншим заохочення може розглядатися як нормальне ставлення в рамках виконання трудових обов'язків. Система нематеріальної мотивації широка і залежить від того, яку політику підприємство реалізує в області управління персоналом, і в його

елементі – стимулюванні [39]. Форми нематеріальної мотивації представлені на рисунку А.2, додатку А.

Нематеріальна мотивація може бути реалізована в трьох основних напрямках: вимагає інвестицій; не вимагає інвестицій, безадресна; не вимагає інвестицій, адресна.

Мета нематеріальної мотивації – підвищувати зацікавленість працівників у виконанні трудових обов'язків, що відбивається на показниках діяльності: підвищується продуктивність, збільшується прибуток, формується сприятлива атмосфера в колективі.

Перша група форм нематеріальної мотивації представлена такими інструментами, як:

- привітання з днем народження, що сприяє моральній прихильності співробітника до підприємства і колективу;

- дошка пошани – важливий і досить старий мотиватор. Співробітник розуміє, що на керівництво підприємства цінує його заслуги і пишається ним, що про це знають і інші співробітники. Співробітник в свою чергу пишається своєю роботою;

- зворотна ситуація – листок ганьби. Мотивує співробітника на вихід з «ганебної» групи, змушує його працювати краще, ефективніше;

- легенда – група співробітників, які є орієнтиром для інших. Таких співробітників ставлять в приклад, їм надають можливість навчання молоді, обміну досвідом, участі в значущих заходах.

Система адаптації – це важливий мотиватор, так як передбачає адаптацію новачків до нових для них умов здійснення трудової діяльності. Прагнення зайняти своє місце в колективі змушує нових співробітників прагнути до високих результатів, що позначається і на встановленні їх в якості ефективно діючих одиниць колективу. Запрошення співробітників до процесу прийняття рішень має під собою моральну основу – співробітник розуміє, наскільки він значимий для керівництва, його досвід цінний. Це додає йому відчуття престижу.

Похвала – визнання заслуг в усній або письмовій формі. Ці методи більше орієнтовані на моральне сприйняття, всі вони дозволяють співробітникам, перш за все, підвищувати самооцінку, свою значимість. Всі ці методи можуть вимагати матеріальних витрат з боку підприємства, хоча не можна сказати, що такі витрати в ряді випадків будуть істотні.

Група методів, що вимагають інвестицій з боку підприємства, ділиться на адресні і безадресні методи.

Адресна мотивація передбачає спрямування дій керівництва на адресу конкретного співробітника. Сюди відносять: надання позики; матеріальна допомога; оплата проїзду; оплата путівок; оплата дитячого садка для дітей співробітників, надання путівок; оплата транспортних витрат; оплата стільникового зв'язку та інтернету. Все це дозволяє співробітнику розуміти, що у відповідь на свою роботу і вкладення сил в загальну справу, само підприємство відповідає йому турботою. Тобто виявляється цінність працівника, який відчуває себе захищеним в тому соціальному середовищі, в якому він виконує свої трудові обов'язки.

Безадресна нематеріальна форма мотивації представлена наступними заходами: надання харчування, надання фірмового одягу, організація медичного обслуговування, надання абонементів для поліпшення здоров'я, поліпшення умов праці, організація навчання, проведення корпоративних заходів.

Всі ці методи реалізуються в межах всього колективу, і працівник в цьому випадку забезпечений видом певного нематеріального стимулювання, що дозволяє йому також відчувати турботу про себе з боку підприємства. На відміну від матеріальної мотивації, яка формує фінансове благополуччя співробітників, нематеріальна мотивація більше орієнтована на турботу про співробітників, які прагнуть до того, щоб працювати в комфортних умовах, відчувати турботу і захищеність. Однак, нематеріальна мотивація більшою мірою може створювати нерівність в колективі співробітників, що може привести до негативних наслідків.

Процес підбору правильної системи мотивації персоналу – складне і трудомістке заняття, що вимагає спеціальних знань і глибокого дослідження потреб співробітників і умов праці. Розпочати розробку ефективної системи мотивації слід безпосередньо з моніторингу ринку праці та вивчення очікувань споживачів. Ринок праці також продиктує нам розмір ринкової заробітної плати і рамки, в яких ми можемо її варіювати. При цьому важливе значення має різнобічний аналіз з різних сторін: бесіди зі співробітниками, проведення співбесід по вакансіях, вивчення сайтів в мережі Інтернет компаній-конкурентів, проведення досліджень на замовлення [13].

Зробивши узагальнені висновки з практики, роботодавцю обов'язково слід звернутися до теорій мотивації, яких безліч. Не варто також недооцінювати значення психологічних теорій в даному питанні. Також важливо звернути увагу на те, що система мотивації персоналу повинна бути поширена на всіх без винятку співробітників, тобто вона повинна бути комплексною. Ймовірно, що в деяких сферах можливе застосування посиленої мотивації, однак це не означає, що інші співробітники не потребують її. Крім цього, обов'язковими є регулярні зміни в системі мотивації персоналу, так як трудова діяльність підприємства динамічна і постійно розвивається. Також не варто забувати про вплив змін ситуацій в країні, в ринкових відносинах, що також впливає на потреби людей. Процес формування системи мотивації повинен складатися з етапів, які відображені на рисунку А.3, додатку А.

На першому етапі визначаються ті напрямки діяльності та розвитку, до яких прагне підприємство. Стратегія повинна відображати фінансові, виробничі, маркетингові, збутові та організаційні цілі, які формалізуються через систему збалансованих показників в розрізі: фінанси, ринок, споживач, виробництво, персонал. Для формування системи мотивації формування стратегії підприємства є найважливішим.

Кожна мета повинна бути розподілена на цілі першого, другого, третього і наступного рівня, надавати можливості сформувати ключові показники результатів, яких чекає власник від персоналу кожного підрозділу підприємства.

Грамотно розроблена і сформована система мотивації персоналу, дозволить сучасному роботодавцю [34]:

1. Чітко узгодити цілі роботи конкретного співробітника, структурного підрозділу і підприємства в цілому, а також способи їх досягнення.

2. Вирішити проблеми з плинністю кадрів і «кадровим голодом», утримуючи висококваліфікованих фахівців, «заточених» під конкретну компанію.

3. Скоротити часові та фінансові витрати на пошук, підбір і адаптацію персоналу.

4. Сформувати згуртований колектив однодумців, підтримувати в ньому впевненість у професійній затребуваності з боку роботодавця і бажання працювати в даній компанії ефективно, з повною віддачею, з мотивацією на результат.

В кінцевому підсумку грамотно вибудована система мотивації персоналу є інструментом, що підвищує вартість підприємства – через посилення ефективності роботи всього колективу в цілому і значне зниження витрат на підбір і адаптацію персоналу. Таким чином, ступінь задоволеності персоналу підприємства оплатою праці і умовами роботи, політикою керівництва, соціально-психологічним кліматом в колективі – впливає на трудову мотивацію співробітників підприємства. Аналіз і оцінка ступеня задоволеності трудовою діяльністю персоналу допомагають вчасно виявити наявність «слабких елементів» в структурі управління персоналом, розробити додаткові форми стимулювання, які будуть сприяти усуненню і компенсації факторів трудової діяльності, які найменш задовольняють персонал підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз господарської діяльності та організаційної структури ТОВ «Тайфун-2000»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Тайфун-2000» розташоване в Східній Україні. Основний вид діяльності: 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань. Місія та цінності підприємства представлені на рисунку Б.1, додаток Б. На даний момент потужності підприємства евакуйовані на Західну Україну.

ТОВ «Тайфун-2000» створено в 2000 р., коли фахівцями лабораторії спільно з науковими співробітниками Харківського державного університету харчування та торгівлі був розроблений і запущений у виробництво новий для українського ринку продукт – закуска «ТМ» Пікнік-меню». Стрімкий розвиток підприємства, обумовлений перш за все, високою конкурентоспроможністю продукції, що випускається, став результатом створення сучасно оснащеного виробництва, основним напрямком діяльності якого є промислове виробництво закусок «Пікнік-меню».

На підприємстві побудована ефективна загальнонаціональна система дистрибуції. Продукція представлена в усіх регіонах України. У 2006 р з метою оптимізації збуту створений Торгівельний Будинок «Тайфун-2000». Продаж здійснюється в усіх видах торговельних точок – від супермаркетів до невеликих магазинів. Підприємство «Тайфун-2000» співпрацює з усіма торговими мережами і регіонального, і загальнонаціонального масштабу, такими як «Сільпо», «Велика кишеня», АТБ.

Доставка на склади партнерів здійснюється спеціалізованим транспортом, оснащеним холодильними установками, що гарантує дотримання умов зберігання незалежно від відстані до точки призначення.

Для того, щоб побачити повну картину роботи підприємства необхідно розрахувати основні техніко-економічні показники його діяльності. Інформаційною базою аналізу є матеріали планових документів, дані бухгалтерського і статистичного обліку та звітності підприємства [49] (таблиця В.1, додаток В).

За розрахованими даними було сформовано такі висновки:

1. Загальна вартість активів підприємства за 2021-2023 рр., не зважаючи на обставини, має тенденцію збільшення на 237 тис. грн. за 2022 р. та на 281 тис. грн. за 2023 р. Цей показник має стабільно високий рівень та відповідає нормативу.

2. Вартість необоротних активів за 2022 р. зросла на 279 тис. грн., що свідчить про здорожчання вартості основних фондів за цей рік та їх оновлення. У 2023 р. цей показник зріс ще на 68 тис. грн. Це свідчить про стійкий фінансовий стан підприємства.

3. Вартість оборотних активів підприємства за 2022 р. зменшилася на 42 тис. грн. та збільшилась на 213 тис. грн. за 2023 р., загальний приріст оборотних активів за ці два роки рр. складає 171 тис. грн.

4. Матеріальні оборотні активи мають стабільну вартість, тобто підприємству вистачає активів, які використовуються у якості сировини, матеріалів та ін. для виробництва продукції.

5. Дебіторська заборгованість за 2022 рік зменшилась на 126 тис. грн., а у 2023 р. цей показник теж зменшився на 34 тис. грн., тобто у ці роки дебітори не поспішали платити підприємству по своїм боргам.

6. Грошові кошти та їх еквіваленти за 2022-2023 рр. зменшилися на 197 тис. грн. Незначне зниження цього показника не має негативних наслідків на роботу підприємства.

7. Інші оборотні активи за цей період зменшилися майже у тричі (на 17 тис. грн.), що спричинено економією ресурсів підприємства.

Форма керування ТОВ «ТОВ Тайфун-2000» побудована на підприємстві за принципом єдиноначальності. Керівник підприємства – генеральний директор, з

яким укладений трудовий договір (контракт). Детальна структура підприємства ТОВ «Тайфун-2000» та штатна чисельність персоналу представлена у додатку Г. Структура підприємства наведена на рисунку Г.2.

На основі розробленої організаційної структури на підприємстві ТОВ «Тайфун-2000» затверджені посадові інструкції, складено штатний розклад (додаток Д), в якому передбачається чисельність працівників, кількість структурних підрозділів. Директор компанії ТОВ «Тайфун-2000» несе всю відповідальність за роботу підприємства.

Всього чисельність працівників на підприємстві ТОВ «Тайфун-2000» станом на 1 січня 2023 р. становила 132 особи (рисунок Д.1, додаток Д). З них адміністративно-управлінський персонал 9 осіб (7 % в загальній структурі працівників). Найбільшу питому вагу в структурі персоналу ТОВ «Тайфун-2000» займають основні робітники – 99 осіб або 75 % від загальної структури. Допоміжні робітники займають друге місце в структурі персоналу ТОВ «Тайфун-2000» – 14 осіб або 11 % від загальної структури. Трохи менше допоміжних робітників, на підприємстві ТОВ «Тайфун-2000» – це фахівці, 10 осіб або 8% від загальної чисельності персоналу.

Середній вік працівників ТОВ «Тайфун-2000» – 29 років. Найбільшу питому вагу в структурі персоналу за віком займає вікова група від 25 до 30 років – 65 осіб або 49 % від загальної чисельності персоналу. 36 осіб або 27 % – це працівники від 30 до 40 років. Далі йде вікова група до 25 років – 21 особа або 16 % від загальної чисельності персоналу, від 40 до 50 років і вище складають по 4 % від загальної чисельності персоналу (рисунок Д.2, додаток Д). Таким чином, в ТОВ «Тайфун-2000» переважають робітники віком 25-30 років. Молодь до 30 років складає 65 % від усіх працюючих. Для підприємства така структура персоналу за віковою категорією є позитивною, так як молодь більш енергійна і ймовірність підвищення продуктивності праці збільшується. До того ж велика частка робітників від 25 до 30 років, що свідчить про ефективне матеріальне заохочення. Залучити молодь складніше, ніж людей більш старшого передпенсійного віку, так як у «молодих» більше можливостей знайти більш

кращу роботу. Для їх залучення необхідні потужні стимули. Згідно з отриманою оцінкою вікової структури персоналу ТОВ «Тайфун-2000» можна зробити позитивний прогноз щодо продуктивності праці робітника колективу: більшість співробітників працездатного віку.

Освітній рівень персоналу ТОВ «Тайфун-2000» забезпечує виконання всіх поставлених перед підприємством планів по збільшенню обсягів виробництва і продажів. Більше половини персоналу ТОВ «Тайфун-2000» (60 %) мають середню-професійну освіту (рисунок Д.3, додаток Д). Вищу освіту мають 44 особи або 33 % від усієї чисельності працівників. Вищу освіту, в основному, мають адміністративно-управлінський персонал і фахівці. Не мають спеціальної освіти на підприємстві ТОВ «Тайфун-2000» 9 осіб або 7 % від загальної чисельності працівників, це в основному допоміжні робочі – прибиральниця, охоронці.

Повна відповідність професії рівню отриманої освіти відзначається тільки у 34 % працівників підприємства ТОВ «Тайфун-2000». У той же час 20 % вважають, що рівень їх кваліфікації (освіти) вище складності виконуваної роботи. Відзначимо також, що 60 % від загальної чисельності працівників ТОВ «Тайфун-2000», які мають середню-професійну освіту знаходяться на стадії отримання вищої освіти, тобто здобудуть вищу освіту найближчим часом. На підприємстві ТОВ «Тайфун-2000» 14 % від загальної чисельності персоналу – це студенти.

Працівників ТОВ «Тайфун-2000» характеризують такі якості, як: професіоналізм, освіченість, вміння працювати в команді, лояльність свого підприємства.

Характеризуючи в цілому трудовий потенціал ТОВ «Тайфун-2000», можна зробити висновок, що це висококваліфіковані кадри, які знаходяться в стадії професійного зростання. Очевидно, що дана структура працівників вимагає диференційованого підходу до мотивації праці і стимулювання їх професійної діяльності.

2.2 Оцінка існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «Тайфун-2000»

Кадрова політика ТОВ «Тайфун-2000» орієнтована на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності.

Основними завданнями підприємства при реалізації кадрової політики є:

1. Досягнення оптимальної відповідності спеціалізованих знань, навичок та особистих якостей співробітників вимогам робочого місця, а також раціональне використання їх професійної майстерності і можливостей.

2. Курс на кадровий потенціал і «виховання» керівників і фахівців у власному середовищі.

3. Формулювання максимально конкретних і зрозумілих вимог, за якими оцінюється робота співробітників.

4. Розвиток корпоративної культури, підтримка сприятливої робочої атмосфери в колективі з метою створення на підприємстві умов для найбільш повної самореалізації співробітників, їх постійного розвитку, максимальної задоволеності роботою і лояльності до підприємства.

5. Розробка індивідуальних і колективних форм матеріальної і нематеріальної мотивації для створення прямої зацікавленості працівників у досягненні ключових цілей підприємства.

В управлінні персоналом в ТОВ «Тайфун-2000» застосовуються такі методи:

– організаційно-адміністративні методи управління. Дані методи управління в компанії ТОВ «Тайфун-2000» полягають в регулюванні взаємовідносин працівників, за допомогою впливу на них через положення про структурні підрозділи та посадові інструкції, а також використання владних важелів управління (підготовка наказів, видання розпоряджень) при управлінні функціонуванням підприємства;

– економічні методи управління, які полягають в грошовому стимулюванні співробітників;

– соціально-психологічні методи управління. Дані методи ґрунтуються на розвиток у працівників почуття приналежності до підприємства, підготовці загальної реклами, глобального застосування логотипів підприємства, забезпечення працівників фірмовим робочим одягом.

Основну увагу в «Положеннях про систему оплати і стимулювання праці персоналу» в ТОВ «Тайфун-2000» було приділено матеріальним методам стимулювання. Вони найбільш актуальні для українських підприємств взагалі.

На даному підприємстві існує положення про систему стимулювання персоналу:

1. Призначення системи стимулювання персоналу. Головною метою системи стимулювання персоналу виступає підвищення мотивації співробітників до досягнення ефективних індивідуальних результатів праці відповідно до встановлених для кожної посади критеріїв результативності та професіоналізму.

2. Заробітна плата. Заробітна плата працівникам підприємства нараховується відповідно до таких принципів: розмір заробітної плати складається з середньоринкових показників для певної посади і рівня кваліфікації працівника. Середньоринкові показники виявляються на основі моніторингу ринку праці, що проводяться компаніями, які спеціалізуються на оглядах ринку праці; зарплатою співробітника комерційного підрозділу є оклад і процентна премія. Премія співробітника комерційного підрозділу є процентною, і виплачується постійно в залежності від результатів праці; зарплатою співробітника функціонального підрозділу є оклад. Премія співробітника функціонального підрозділу не є постійною і визначається за результатами індивідуальної діяльності, яка оцінюється безпосереднім керівником відповідно до особливих досягнень в роботі співробітника. Премія затверджується Генеральним директором за поданням безпосереднього керівника.

3. Соціальний пакет формують пов'язані з матеріальними витратами інструменти стимулювання, які слугують створенню комфортних умов праці та

відпочинку співробітника, безпосередньо спрямованих на підвищення його продуктивності. До соціального пакету співробітника можуть входити наступні елементи: часткова оплата навчання в комбінації з позицією на навчання; офіційне працевлаштування, оплачувані відпустки та лікарняні; доставка співробітників на роботу транспортом компанії; забезпечення спец.одягом; надання співробітникам матеріальної допомоги в зв'язку з радісними або трагічними подіями в їх житті; пільгове короткострокове (на термін до трьох місяців) кредитування співробітників, які пропрацювали на підприємстві не менш шести місяців; оплата оздоровчих путівок для співробітників, стаж роботи яких підтверджує лояльність компанії і складає не менше 3 років; запрошення співробітників і їхніх дітей на розважальні заходи, організовані підприємством. Соціальний пакет для кожного співробітника затверджується Генеральним директором на пропозицію безпосереднього керівника даного співробітника.

4. Нематеріальне стимулювання передбачає дії керівників щодо заохочення чи покарання співробітників, а також застосування інструментів стимулювання, не пов'язаних з прямим витрачанням коштів або передачею матеріальних активів. Діями керівників в рамках нематеріального стимулювання є: особистий приклад; індивідуальна і публічна похвала; підтримка у важких ситуаціях і підбадьорення при тимчасових невдачах; конфіденційне обговорення з співробітником порушень і відхилень від бажаних результатів, яке завершується фіксуванням домовленостей і відстеженням результатів їх виконання. Публічне покарання через наказ можливо лише при систематичному порушенні

5. Правил корпоративної поведінки. Інструментами нематеріального стимулювання служать: щорічне публічне нагородження співробітників відзнаками і почесними грамотами, цінними подарунками за підсумками конкурсу року на звання «Кращий ...»; публічне нагородження співробітників, що відзначилися фірмовими значками підприємства; зарахування в резерв керівних кадрів і підвищення на посаді.

Мотиваційна діяльність ТОВ «Тайфун-2000» представлена досить слабо. Однією з основних мотиваційних ланок на підприємстві ТОВ «Тайфун-2000» виступає директор, який відображає і формує всі мотиваційні процеси.

Крім формальної організаційної структури, яка визначає структуру підпорядкування, прав, обов'язків, повноважень і відповідальності, присутня також неформальна структура, яка не відображена в документах, але вирішує ділові завдання і цілі підприємства на основі людських відносин в колективі. Також в колективі склалася неформальна міжособистісна система симпатій і антипатій, яка безпосередньо впливає на мотивацію працівників, а керівник підприємства виступає суб'єктом цієї підсистеми.

У ТОВ «Тайфун-2000» існують професійні надбавки за індивідуальні професійні якості і кваліфікацію працівника, а також надбавки за якісне ставлення до праці, але керівництво їх не використовує.

Проведення анкетування – це перший крок, який необхідно зробити при оцінці ефективності мотиваційної системи. За допомогою анкети можна дізнатися про ступінь задоволеності персоналу, про те, як співробітники розставляють пріоритети і що ними рухає в більшій мірі. Анкетування свого роду діагностика, яка допоможе виявити проблемні ділянки мотиваційної схеми. В анкету необхідно включити оціночні питання і проаналізувати отримані відповіді.

Для дослідження, було сформовано анонімну онлайн-анкету, що складається з 9 питань, спрямованих на дослідження задоволеності працівників ТОВ «Тайфун-2000» існуючою системою мотивації (додаток Ж). В ході дослідження було опитано 132 особи (повністю весь персоналу підприємства) включаючи керівний склад.

Питання про види мотивацій, що застосовуються, з вільним конструюванням відповіді дали наступні результати: частіше працівники згадували про різні різновиди матеріальних стимулів – 55 % (73 особи), до яких, зокрема, відносили премії, бонуси і інші матеріальні заохочення. Зрозуміло, були згадані і соціальні мотиви (наприклад, додаткові дні відпустки за стаж роботи,

гнучкий графік роботи) – 30 % (40 осіб). А також мотиви безпеки (гарантія зайнятості, пенсійного забезпечення) – 10 % (19 осіб) (рисунок 3.1, додаток 3).

Тим часом, в повній мірі задоволені системою мотивацій лише 15 % (20 осіб) респондентів (рисунок 3.2, додаток 3). 35 % (46 осіб) опитаних висловили своє часткове схвалення, а 30 % (40 осіб) – вважають мотиваційну політику підприємства незадовільною. І 10 % (13 осіб) респондентів зовсім не задоволені мотиваційними та стимулюючими заходами.

Відповідно, питання про оцінку, за десятибальною шкалою, системи мотивації, яка застосовується на підприємстві отримало досить середні результати. Наприклад, найбільша кількість опитаних – 45 % – оцінили впроваджену на підприємстві систему мотивацій на «5» балів а 30 % – на «6» балів. Найвищим балом, поставленим респондентами, було «7» з десяти можливих (10 %). Значна частина – 15 % опитаних – оцінили систему лише на «4» бали, що, безумовно ще раз підтверджує незадоволеність нею і невірність проведення керівництвом ТОВ «Тайфун-2000» мотиваційної політики.

Відповіді респондентів на питання про найбільш бажані види мотивації, дали наступні результати: 45 % (60 осіб) – найбільша кількість опитаних – з усього наданого списку віддали перевагу матеріальним стимулам. 20 % (26 осіб) порахували, що найбільшою мірою їх мотивує кар'єра. Соціальні стимули і стимули безпеки набрали відповідно по 15 % (20 осіб) і 10 % (13 осіб). Це і очевидно, адже всі люди мають потребу в грошах, і потрібно платити їм необхідну суму для залучення їх, утримання на підприємстві.

Пріоритети в різновидах матеріальних стимулів виглядають наступним чином (рисунок 3.3, додаток 3): 45 % (60 осіб) респондентів віддають перевагу винагородам за вислугу років і за підсумками роботи за рік; 25 % (33 особи) – зізналися в тому, що їх цікавить факт постійного отримання заробітної плати. Індексація заробітної плати турбує 20 % (26 осіб) респондентів, а 10 % (13 осіб) віддали перевагу іншим заохоченням і виплатам. З чого можна зробити висновок, що матеріальні стимули і, зокрема, їх такий різновид як винагороди та

премії до сих пір залишаються найбільш затребуваними та актуальними факторами, які спонукають співробітників підприємства до праці.

З стимулів безпеки найбільш важливими виявилися (рисунок 3.4, додаток 3): гарантії пенсійного забезпечення – 25 % (33 особи); безкоштовне медичне обслуговування – 20 % (26 осіб); а також гарантії зайнятості – 15 % (20 осіб) і тривала оплачувана відпустка – 15 % (20 осіб). Такі стимули як оплата тимчасової непрацездатності – 10 % (13 осіб), Дотації на харчування, відпочинок в санаторіях, таборах – 10 % (13 осіб), Навчання на різних курсах за підтримки підприємства – 5 % (7 осіб) виявилися менш затребуваними.

З соціальних мотивів найбільш (рисунок 3.4, додаток 3) актуальними виявилися можливість вільного і дружнього спілкування з колегами – 23% (30 осіб) і відчуття своєї необхідності людям – 17 % (23 особи). А серед потреб вищого порядку найбільш затребуваною виявилася потреба успіху. Так відповіли 40 % (53 особи) всіх опитаних співробітників ТОВ «Тайфун-2000». Зрозуміло, такий вибір був очікуваним і навіть в якійсь мірі очевидним, адже кожна людина прагне до успіху. По 10 % (по 13 осіб) відповідей респондентів набрали потреба влади і потреба в причетності до чого-небудь.

З тим, що ефективні технології стимулювання підвищують трудову мотивацію персоналу, повністю погодилося 35 % (46 осіб) опитаних, а 30 % (40 осіб) респондентів скоріше згодні, ніж заперечують це. Повністю не згодних з цим твердженням набралось лише 5 % (7 осіб), Що ще раз підтверджує необхідність проведення ефективних заходів мотивування співробітників ТОВ «Тайфун-2000».

Таким чином, за результатами дослідження діючої системи мотивації на підприємстві ТОВ «Тайфун-2000» зроблені висновки, про те, що на підприємстві немає чіткого зв'язку результатів роботи співробітника з системою винагороди, отже, співробітники сприймають чинну систему мотивації як несправедливу, також відсутні винагороди працівників за високі результати і успіхи в роботі, при цьому проводиться необ'єктивна оцінка праці співробітників керівництвом.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Заходи підвищення мотивації працівників структурних підрозділів ТОВ «Тайфун-2000»

Розробка проекту вдосконалення системи мотивації буде здійснюватися, ґрунтуючись на наступних принципах: усунення існуючих проблем; оптимального поєднання організаційно-адміністративних і матеріальних методів; принципів компенсаційної політики компанії; економічної ефективності; сприяння розвитку таких якостей співробітників як, творчий підхід і активний пошук додаткових можливостей для процвітання підприємства, формування нового соціального пакету, стабілізація психологічного клімату.

Після розробки основних елементів вдосконалення системи мотивації і стимулювання праці ТОВ «Тайфун-2000», наступний етап – впровадження та реалізація заходів. Після чого буде надано оцінку соціально-економічній ефективності запропонованої програми і виявлено наскільки досягли бажаного результату. Реалізація пропонованих заходів дозволить поліпшити мотивацію співробітників і підвищити ефективність їх роботи, що в свою чергу призведе до суттєвого зростання доходів підприємства.

Структура пропонованих заходів наведена в додатку К.

Етапи впровадження нової системи мотивації і стимулювання персоналу ТОВ «Тайфун-2000»:

Захід № 1. Підвищення ролі організаційно-адміністративних методів управління. Недолік адміністративних методів управління полягає в тому, що вони орієнтуються на досягнення заданої результативності, а не на її зростанні, заохочують старанність, а не ініціативу. До характерних особливостей прямого впливу відноситься безпосередній зв'язок керівника і підлеглого. Однак в цілому прямий вплив, в кінцевому результаті, приведе до пасивності підлеглих, а іноді і

до прихованого нерозуміння. У вирішенні даної проблеми найбільш ефективними будуть прямі методи впливу, які здійснюються за допомогою постановки задачі і створення стимулюючих умов. Чим буде краще система економічного стимулювання, тим чіткіше вона повинна бути прописана в адміністративних актах, розпорядженнях, наказах, інструкціях і тим більше зрозумілішою для доведення до рядового співробітника керівництвом.

Необхідно раціональне співвідношення організаційно-адміністративних і економічних методів стимулювання персоналу. Для цього необхідно розробити такі положення і програми:

1. Положення про кар'єру. Структура положення про кар'єру повинна відповідати кадровій стратегії підприємства і враховувати особисті цілі кожного працівника, на основі яких розробляються заходи, які сприятимуть розвитку кар'єри працівника в потрібному напрямку. Це положення визначає:

- принципи управління діловою кар'єрою на підприємстві;
- інструменти управління діловою кар'єрою;
- порядок індивідуального розвитку співробітника підприємства;
- порядок формування і розвитку кадрового резерву підприємства;
- регламентує відповідальність сторін при організації процесу управління кар'єрою.

Функціями даного документа є:

- оптимізація технології управління кар'єрою персоналу підприємства;
- деталізація, систематизація та конкретизація схеми управління кар'єрою;
- встановлення покрокового алгоритму управління кар'єрою і визначення відповідальних за проведення кожного етапу.

2. Програма навчання. Можна перерахувати декілька ключових вимог, відповідно до яких здійснюється розробка програми навчання персоналу:

- повинна підпорядковуватися цілям підприємства;
- наявність чітко сформульованих цілей, що впливають з бізнес-цілей навчання, описані ясно, недвозначно, і передбачати вимірний результат;

- структура програми має бути сформована так, щоб вищеописані цілі могли бути досягнуті мінімальними зусиллями і в найкоротші терміни;
- повинна створюватися відповідно до принципів педагогічного дизайну, враховувати особливості навчання дорослих;
- має бути закладений механізм, за допомогою якого результати програми можна буде виміряти і об'єктивно оцінити.

Крім того, змісті навчальних програм буде враховувати наступне:

- місце конкретної навчальної програми в загальному комплексі запланованого на той чи інший термін, або для певної аудиторії співробітників, має бути чітко визначено;
- системний підбір матеріалів, з послідовним і логічним викладенням матеріалу;
- методи і форми реалізації навчання повинні бути підібрані з урахуванням цілей програми, інтересів і потреб усіх сторін, і специфікою змісту навчання.

3-4. Положення про преміювання та оплату праці повинні бути доведені до кожного співробітника і відображати конкретні форми оплати праці, що застосовуються для тих чи інших фахівців підприємства, суми і відсотки преміальних винагород, річні виплати та інше.

Положення про преміювання та Положення про оплату праці має включати в себе: загальні положення; показники форм виплати заробітної плати, преміювання (види премій); умови виплат заробітної плати, преміювання; порядок розрахунку і затвердження розміру форми заробітної плати і премії; призначення і виплати заробітної плати та премії; джерела заробітної плати і преміювання; перелік показників, в зв'язку з якими премія не призначається. Визначаючи той або інший вид премії не слід керуватися загальними фразами. Конкретні показники преміювання повинні бути чітко перераховані, диференційовані за категоріям працівників, виконаної роботи. Премія є компенсацією не просто за виконання своїх щоденних трудових обов'язків, а за більш професійну і ефективну працю, за кращу організацію виробничого

процесу, що дозволяє працівнику досягти додаткових результатів. Розмір премії повинен бути прописаний у твердій сумі або як процентне відношення до деякої бази.

Захід № 2. Розширення використання соціально-психологічних факторів в стимулюванні персоналу. Нерідко керівники підприємств сприймають соціальну політику як фінансовий тягар. Така ситуація складається через те, що соціальна політика випереджає розвиток самого підприємства.

Основні напрямки роботи: відстеження і врахування потреб персоналу (проведення анонімного анкетування з метою виявлення потреб персоналу); узгодження цілей персоналу з цілями підприємства; планування кар'єри співробітників; одним з важливих результатів роботи підприємства в напрямку соціальної політики є наявність соціального пакета як візитної картки. Співробітникам підприємства необхідно відповідати вимогам і грамотно виконувати свої посадові обов'язки, а за це роботодавець надає працівнику певний набір соціальних благ.

У ТОВ «Тайфун-2000» соціальний пакет складається з самого необхідного переліку, який досить вузький і включає в себе тільки медичну страховку і доплату за нещасні випадки, так як підприємство не готове фінансово розширювати ці можливості, через невеликий прибуток. В цілях збільшення економічної віддачі від соціального пакета керівництво підприємства має намагатися пов'язати соціальні послуги з виробничими результатами працівника. Відповідно, чим вище продуктивність праці кожного працівника, активної участі в доходах компанії, тим з'являється більша можливість створення додаткового фонду для формування нового, більш вагомого соціального пакета. Тому було запропоновано новий соціальний пакет для використання на ТОВ «Тайфун-2000», який відображений в таблиці Л.1, додаток Л.

При розгляді стимулюючих засобів, що застосовуються в ТОВ «Тайфун-2000» видно, що їх недостатньо, щоб співробітники відчували себе захищеними, вони не в повній мірі отримують турботу про себе з боку керівництва. Розробка

нового соціального пакета дозволить задовольнити потреби працівників в безпеці, а також вирішити деякі матеріальні проблеми своїх співробітників. Запропонований соціальний пакет сформував би додаткову внутрішню мотивацію і привабливість підприємства, лояльність до неї з боку співробітників.

Захід № 3. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Розглянуті вище заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в ТОВ «Тайфун-2000» неминуче вимагають і удосконалення соціально-психологічних концепцій управління персоналом. Пропонуємо два основних напрямки вдосконалення психологічних методів мотивації персоналу: розвиток системи управління конфліктами; формування і розвиток організаційної культури.

Як видно з проведеного аналізу в ТОВ «Тайфун-2000» конфлікти дуже часті і вони носять негативний характер для діяльності підприємства, тому що віднімають чимало часу і порушують трудовий процес. Сприятливий психологічний клімат – це гармонійна атмосфера взаємодопомоги та чітке відчуття своєї позиції на робочому місці.

Для вирішення даної проблеми було запропоновано:

1. Проведення психологічних тренінгів 2 рази на рік.
2. Залучення психолога 1 раз на рік.

У ТОВ «Тайфун-2000» недостатньо висока організаційна та корпоративна культура. З метою створення якісної корпоративної культури пропонуються наступні заходи:

1. Керівник має бути прикладом, наочною моделлю ставлення до праці, прагнення до результату.

2. Започаткування традицій на підприємстві, таких як щомісячні або щоквартальні відзнаки для кращих працівників, корпоративний відпочинок. При цьому важливо не порушувати циклічність заходів. Що дозволить підняти ентузіазм у колективі, сформувати вищий рівень довіри до керівництва та відношення до цінностей підприємства.

3. Поліпшення комунікацій на підприємстві. У зв'язку з тим, що діяльність

ТОВ «Тайфун-2000» ведеться у формі обов'язкових приписів (наказів, розпоряджень, методичних інструкцій), інформація надходить не завжди своєчасно. Найчастіше співробітники відмовляються виконувати завдання, так як не отримували відповідних інструкцій. Для вирішення цієї проблеми необхідне своєчасне забезпечення інформацією всіх співробітників. А це робиться або безпосередньо через робочі збори, або персональними дзвінками або розсилкою. Необхідно регулярне проведення «п'ятихвилинок», наприклад три рази в тиждень, на яких би висвітлювалися всі поточні справи.

Слід розвивати горизонтальні зв'язки, які носять як формальний, так і неформальний характер. Це буде усувати нехватку інформації, і сприяти взаємозбагаченню знаннями про ситуацію. Для поліпшення роботи в команді та згуртованості колективу були запропоновані наступні заходи:

- створення кімнати відпочинку;
- колективне заняття спортом у вихідні;
- виїзні поїздки на базу відпочинку 2 рази в рік;
- проведення тематичного тимбілдінга раз в квартал;
- організація корпоративів у свята.

Відповідно до організаційної структури управління для вирішення поставленої мети, а саме створення ефективної системи мотивації персоналу, створюється спеціальна робоча група. Структура наведена на рисунку Л.1, додатку Л.

Згідно представленим вище завданнями і організаційною структурою, необхідно створити матрицю відповідальності виконання робіт проекту, яку наведено у додатку М.

Для наочної ілюстрації календарного плану, створення ефективної системи мотивації персоналу зобразимо графік Ганта, який наведено у додатку Н.

3.2 Оцінка розробленої системи удосконалення мотивації структурних підрозділів

Після запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації і стимулювання праці необхідно з'ясувати наскільки ці методи будуть ефективні. Економічна ефективність управління мотивацією залежить від вміння керівництва правильно користуватися робочим потенціалом.

Бюджет запропонованих заходів наведений у додатку О. За отриманими даними бюджету видно, що витрати на реалізацію складуть 71292 грн.

Розглянемо пункт навчальні тренінги:

Тренінг 1. Мотивація. Програма розрахована на 40 астрономічних годин. Вартість навчання: 2500 грн за один тренінг-день на групу. Відповідно, вартість навчання співробітників обійдеться 13000 грн. До групи увійдуть 6 осіб, які пізніше всіх прийшли на підприємство. Це дозволить їм легше влитися в колектив і почати працювати на високому рівні. Збереження їх заробітку обійдеться компанії в 5400 грн. Витрати на навчання складуть 18700 грн.

Тренінг 2. Мистецтво ефективних продажів. Результат: збільшення обсягів реалізації; підвищення ефективності реалізації. Вартість одноденного відкритого навчання: 1500 грн. Вартість дводенного відкритого навчання: 2900 грн. Для ТОВ «Тайфун-2000» доцільно відправити на навчання 2 співробітників (1 – із середньою спеціальною освітою та 1 – з незакінченою вищою освітою). Співробітники відправляються на навчання із збереженням середнього заробітку 1800 грн. В цілому витрати на навчання мистецтву ефективних продажів обійдуться ТОВ «Тайфун-2000» в 4800 грн.

Тренінг 3. Ефективна робота з ключовими клієнтами. Управління конфліктами. Програма розрахована на 16 астрономічних годин. Вартість навчання: 4500 грн. за один тренінг-день на групу. Відповідно, вартість навчання співробітників обійдеться ТОВ «Тайфун-2000» в 10000 грн. (2 дні). До групи, що навчається по цьому тренінгу, увійдуть 3 людини, які мають високий авторитет серед колег. Навчання дозволить перевести їх в подальшому на більш високу позицію. Збереження їх заробітку обійдеться підприємству в 2700 грн. Витрати на навчання з тренінгів «Ефективна робота з ключовими клієнтами. Управління конфліктами» складуть 11800 грн.

Тренінг 4. Новітні технології тайм-менеджменту. Програма розрахована на 8 астрономічних годин. Вартість навчання: 4500 грн за один тренінг-день на групу. У цю групу передбачається направити 2 співробітника – бухгалтер і директор. Заробітна плата за один робочий день на двох складе 950 грн. Витрати на навчання – 5500 грн.

Сумарні витрати на навчання всіх тренінгових груп складуть 40949 грн. У вартість включено: роздаткові матеріали, кейси для відпрацювання практичних навичок, кава-брейки та обіди. По закінченню навчання учасникам видаються іменні сертифікати навчання. Підвищення кваліфікації персоналу покликане, не тільки передавати працівникам необхідні знання і розвивати у них професійні навички. Навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного ставлення до справи, до підприємства та роз'яснення того, яку поведінку підприємство очікує від своїх працівників, яка поведінка буде заохочуватись, підкріплюватись, вітатись.

Витрати на всі запропоновані заходи не носитимуть характер різкого зростання. Впровадження таких необхідно здійснювати поступово, при цьому одна форма може бути джерелом для іншої. Соціальна ефективність полягає в підвищенні рівня співробітництва між директором і працівниками; зниження плинності кадрів; підвищення ступеня інформованості працівників про цілі, стратегії підприємства; поліпшенні соціально-психологічного клімату. Мотивація носить двосторонню спрямованість – з одного боку задовольняє потреби підприємства, з іншого – працівників. Таким чином, при впровадженні запропонованої системи мотивації та стимулюванні праці персоналу ТОВ «Тайфун-2000», аналізоване підприємство досягне наступного соціально-економічного ефекту: зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності праці; підвищення лояльності працівників до підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Під поняття мотивації розуміють процес активізації мотивів працівників і формування стимулів для їх поштовху до ефективної трудової діяльності. Головним завданням мотивації виступає розвиток комплексу механізмів, які підштовхують працівника до виконання дій, націлених на досягнення мети з найкращим ефектом. Процес мотивації можна розділити на такі етапи як: визначення потреб; встановлення і розвиток мотивів; управління мотивами з метою поліпшення поведінки людей, важливого для досягнення цілей; зміна мотиваційного механізму в залежності від рівня досягнення результатів.

2. Система мотивації співробітників може базуватися на будь-яких методах, вибір яких має залежність від налагодженості системи стимулювання на підприємстві, всієї системи управління і особливостей його діяльності. Класифікація методів мотивації походить від орієнтації на вплив на ті чи інші потреби, може бути розділена на: організаційно-розпорядчі (організаційно-адміністративні); економічні; соціально-психологічні. Крім цього методи стимулювання можна класифікувати за такими 4 видами, як: економічні стимули; управління по цілям; збагачення праці; система участі.

3. Аналіз господарської діяльності підприємства показав його стійкі позиції; баланс підприємства є ліквідним; структура балансу є задовільною; підприємство платоспроможне, тобто підприємству цілком вистачає ресурсів для погашення поточних зобов'язань. Організаційна структура ТОВ «Тайфун-2000» лінійно-функціональна. Аналіз кадрової структури показав забезпеченість потенційно успішними спеціалістами, готовими до професійного росту та підвищення робочих показників.

4. Аналіз системи мотивації праці ТОВ «Тайфун-2000» показав, що управління персоналом підприємства проводиться за допомогою поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління. База системи стимулювання персоналу формується з застосуванням організаційно-технічних методів, які оптимізують системи управління

ефективністю праці. Основними слабкими сторонами існуючих систем стимулювання праці персоналу ТОВ «Тайфун-2000» є наступні аспекти: в основному стимулювання, тобто при визначенні розміру окладу і преміальних, не приділяється увага додатково відпрацьованому часу персоналу, що значно знижує зацікавленість і продуктивність; відсутність корпоративних методів управління. Керівництво приймає рішення без обговорення з колективом; соціально-психологічні методи мотивації закріплені в «Положенні про систему оплати і стимулювання праці персоналу», але фактично на підприємстві не застосовуються.

5. Запропоновано розвивати горизонтальні зв'язки між відділами підприємства, які носять як формальний, так і неформальний характер. Це дасть змогу ліквідувати нестачу інформації та сприяти взаємозбагаченню знаннями про загальну ситуацію. регулярно проводити анкетування серед співробітників підприємства, виявляючи тим самим їх побажання і прагнення. Підтримувати сприятливий психологічний клімат за допомогою організаційної культури та участі керівництва в розв'язанні конфліктних ситуацій, враховувати типи темпераменту своїх співробітників. З метою збільшення економічної віддачі від нового соціального пакету підприємство повинно пов'язувати соціальні послуги з виробничими результатами працівника. Система економічного стимулювання повинна бути прописана в адміністративних актах, розпорядженнях, наказах, інструкціях, положенні про преміювання, положення про оплату праці і тим більш зрозуміліше повинна бути доведена до рядового співробітника керівництвом.

6. Розроблено план навчання персоналу з урахуванням виявлених проблем; витрат. Заходи, з точки зору соціальної ефективності, будуть сприяти зниженню плинності кадрів та підвищення продуктивності праці персоналу структурних підрозділів; підвищення лояльності працівників підрозділів до підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 9. С. 232-236.
2. Бакурова А. В. Самоорганізація соціально-економічних систем. Моделі і методи : монографія. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2017. 328 с.
3. Бондаревська К. В., Товмашенко Т.О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Молодий вчений*. 2019. № 3(18). С. 26-31.
4. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. С. 55-62.
5. Галайда Т. О., Рябуха А. І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. №16 (1). С. 65-68.
6. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 488 с.
7. Гриненко А. М., Граждан А. Б., Сікачина Т. М. Мотиваційний аспект відбору і оцінки керівників. *Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал*. 2021. №3-4. С. 276-277.
8. Грищенко В. Ф., Чернова М. С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 1. С. 103-112.
9. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. № 8 (1). С. 80-82.

10. Данюк В. М. Управління персоналом : підручник / Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. [та ін.] ; за загальною ред. В. М. Данюка. Київ : Київський національний економічний університет, 2019. 666 с.
11. Дубовий А. Г. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислових підприємств. *Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку* : матеріали науково-практичної конференції студентів та молодих учених, 12-13 травня 2018 р. Тернопіль-Збараж: Тернопільський національний економічний університет, 2018. С.51-52.
12. Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 1. С. 58-62.
13. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. ; за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2020. 427 с.
14. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. *Європейські перспективи*. 2022. № 2. С. 192-196.
15. Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2022. № 1 (29). С. 44-47.
16. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.
17. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право і Безпека*. 2015. № 3. С. 114-120.
18. Коленда Н. В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноукраїнського національного університету ім. Лесі Українки. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4(253). С. 49-53.
19. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : Київський національний економічний університет, 2011. 397 с.

20. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. С. 36-38
21. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2023. № 2 (71). С. 151-154.
22. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка*. 2022. № 1 (59). С. 136-139.
23. Ларіна Я. С., Рябчик А. В. Поведінка споживача. Київ : Академвидав, 2019. 300 с.
24. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018. Том 20. № 4. С. 186-189.
25. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2019. № 4 С. 89-94.
26. Мазур В. С. Менеджмент: теорія і практика: навчально-методичний комплекс. Тернопіль : Тернопільський національний економічний університет, 2019. 200 с.
27. Мателешка В. О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2021. Вип. 1 (1). С. 166-168.
28. Мачтакова О. Г. Мотивація: від античності до постмодернізму : монографія. Одеса : Атлант, 2023. 210 с.
29. Морозова М. Е. Удосконалення системи мотивації персоналу у вищих навчальних закладах. *Нові технології навчання. Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України*. 2018. № 84. С. 82-86.
30. Мушкін І. П. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2019. № 4. С. 44-49.

31. Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. – 2019. № 4. С. 238-246.
32. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2020. 346 с.
33. Посилкіна О. В. Управління персоналом. Харків : Національний фармацевтичний університет, 2021. 517 с.
34. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих медичних та фармацевтичних навчальних закладів. Харків : НФУ, 2018. 517 с.
35. Просянчук Б. Л. Система мотивації та стимулювання праці, як складова процесу розвитку продуктивних сил. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 1. С. 86-93.
36. 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*. 2020. № 9. С. 133-138.
37. Стрельбіцький П. А., Стрельбіцька О. П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка. Серія : Економічні науки*. 2022. № 10. С. 323-333.
38. Харазашвілі М. Л., Шостак Л. В. Зарубіжний досвід мотивації праці працівників. *Науково-дослідна робота молодих учених: стан, проблеми, перспективи*. 2020. № 11. С. 46-51.
39. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2022. № 6. С. 141-145.
40. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 315-320.

41. Arnold J. Work psychology. Understanding Human behavior in the Workplace. / J. Arnold, L. Cooper, Ivan T. Robertson //3 rd ed. Financial Times Professional Limited, 2016. 354 p.
42. Begin P. Comparative Human Resource Management: a Systems Perspective / P. Begin // The International Journal of Human Resource Management. 2020. № 3 (3). P. 379-409.
43. Grote D. International Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide For Managers / D. Grote. New York : Amacon, 2020. 157 p.
44. Kirchmayer Z. What Motivates Generation Z at Work? / Z. Kirchmayer. // Conference Paper Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020. 2018. P. 619-630.
45. Malhorta Y. Knowledge Management and Business Model Innovation / Y. Malhorta. – Idea Group Publishing, 2019. 785 p.
46. Stewart G. Human Resource Management. Linking strategy to practice. / G. Stewart, K. G. Brown. Wiley, 2019. 527 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДХОДІВ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «МОТИВАЦІЯ» ТА ЇЇ СКЛАДОВИХ

Таблиця А.1 – Деякі визначення економічної сутності поняття «мотивація»

Автори	Визначення
Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. [8]	Мотивація являє собою процес спонукування себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації
Коваленко М. А., Грузнов І. І., Сухомлин Л. Є. [9]	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій
Діденко В. М. [10]	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації.
Крамаренко В. І. [11]	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей
Робінс С. П., Де Ченцо Д. А. [12]	Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби
Зенірова А. [3]	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів

Джерело: складено автором за [3, 8, 9, 10, 11, 12]

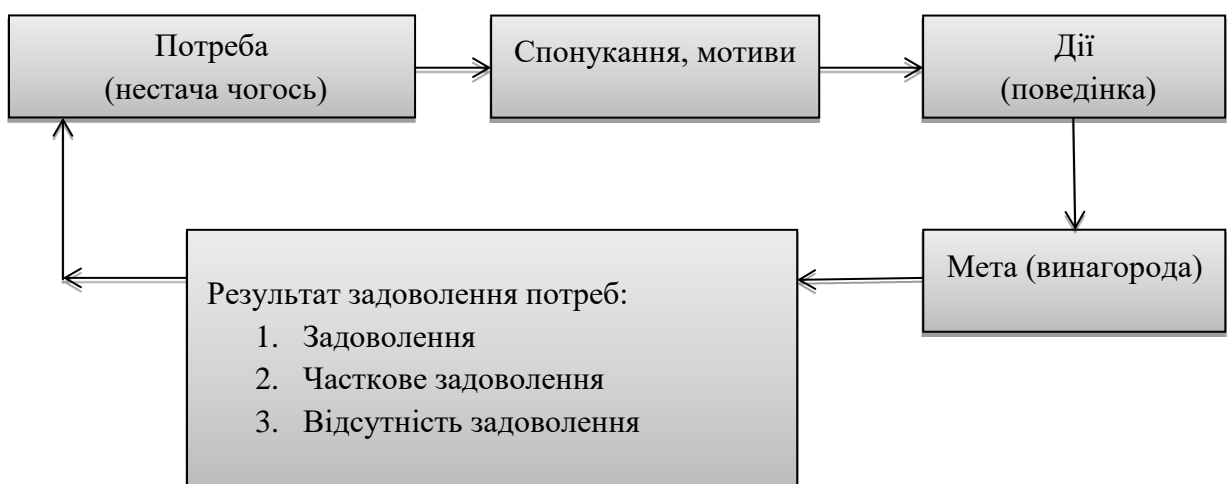


Рисунок А.1 – Схема протікання мотиваційного процесу

Джерело: складено автором за [19]

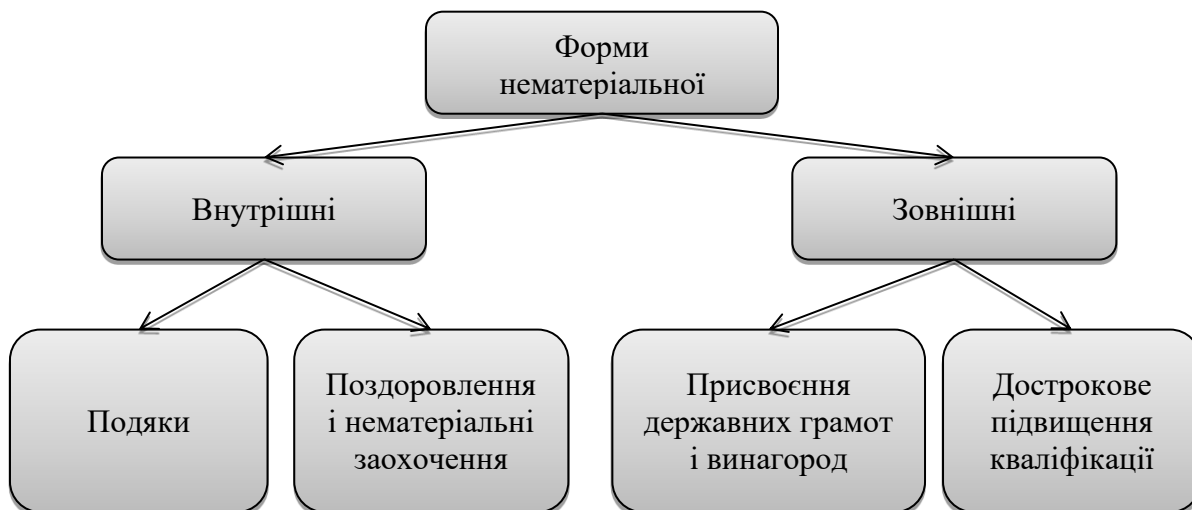


Рисунок А.2 – Система нематеріальної мотивації

Джерело: складено автором за [22]

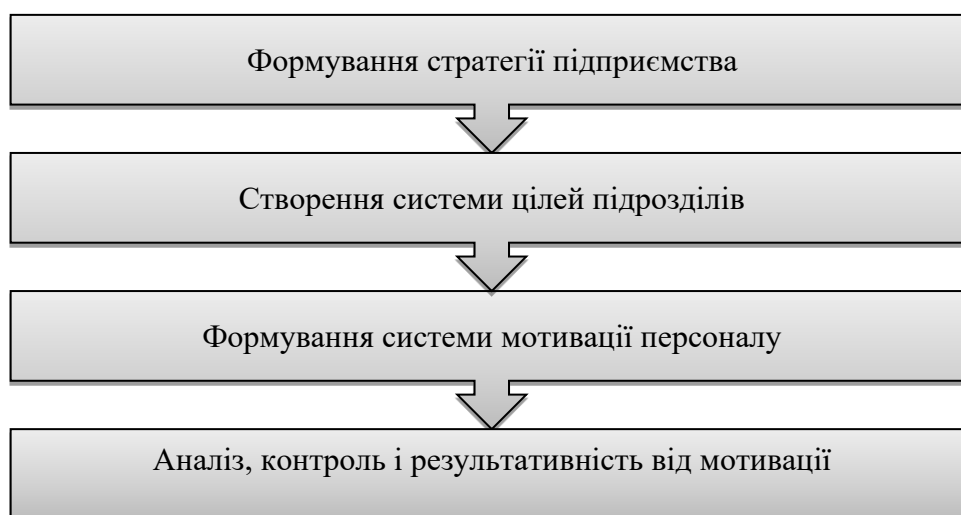


Рисунок А.3 – Етапи формування системи мотивації персоналу

Джерело: складено автором за [14]

ДОДАТОК Б
МІСІЯ ТА ЦІННОСТІ ТОВ «ТАЙФУН-2000»

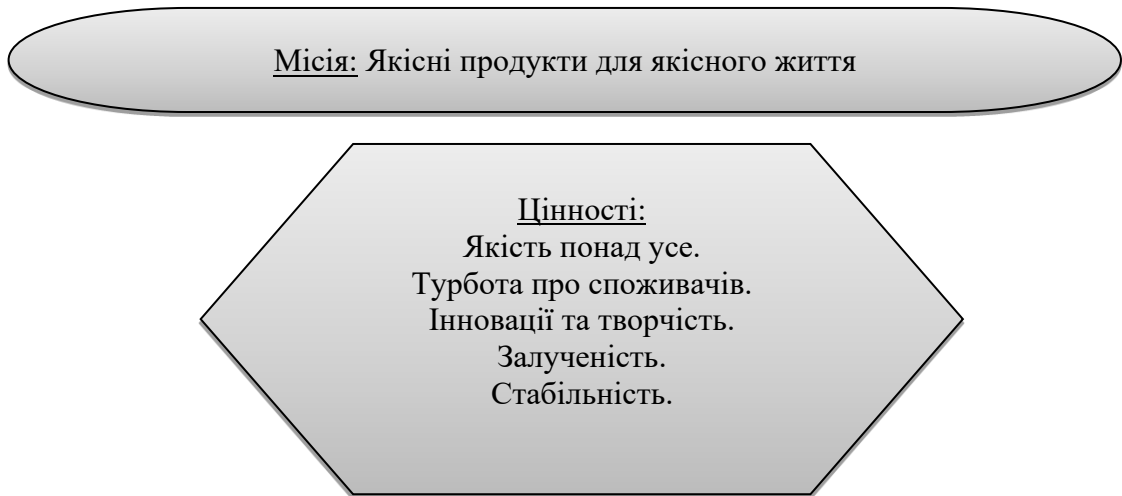


Рисунок Б.1 – Місія та цінності ТОВ «Тайфун-2000»

Джерело: складено автором

ДОДАТОК В

РЕЗУЛЬТАТИ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «ТАЙФУН-2000»

Таблиця В.1 – Результати аналізу фінансового стану ТОВ «Тайфун-2000» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	Значення показника			Відхилення 2022 р./2021 р.		Відхилення 2023 р./2022 р.	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	абсолютне, тис. грн	відносне, %	абсолютне, тис. грн	відносне, %
1	Активи підприємства, всього, тис. грн.	9359	9596	9877	237	2,53	281	2,93
2	Необоротні активи, тис. грн.	911	1190	1258	279	30,62	68	5,71
	у % до всіх активів	9,73	12,4	12,74				
3	Оборотні активи, тис. грн.	8448	8406	8619	-42	-0,5	213	2,53
	у % до всіх активів	90,27	87,6	87,26				
3.1.	Матеріальні оборотні активи, тис. грн.	3762	4293	430	531	14,11	14	0,33
3.2.	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	321	195	161	-126	-39,25	-34	-17,44
	у % до оборотних активів	3,8	2,32	1,87				
3.3.	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	4340	3897	4143	-433	-10,21	246	6,31
	у % до оборотних активів	51,37	46,36	48,07				
3.4.	Інші оборотні активи, тис. грн.	25	21	8	-4	-16	-13	-61,9
	у % до оборотних активів	0,3	0,25	0,09				

Джерело: складено автором за на основі фінансової звітності ТОВ «Тайфун-2000»

ДОДАТОК Г
ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТОВ «ТАЙФУН-2000»

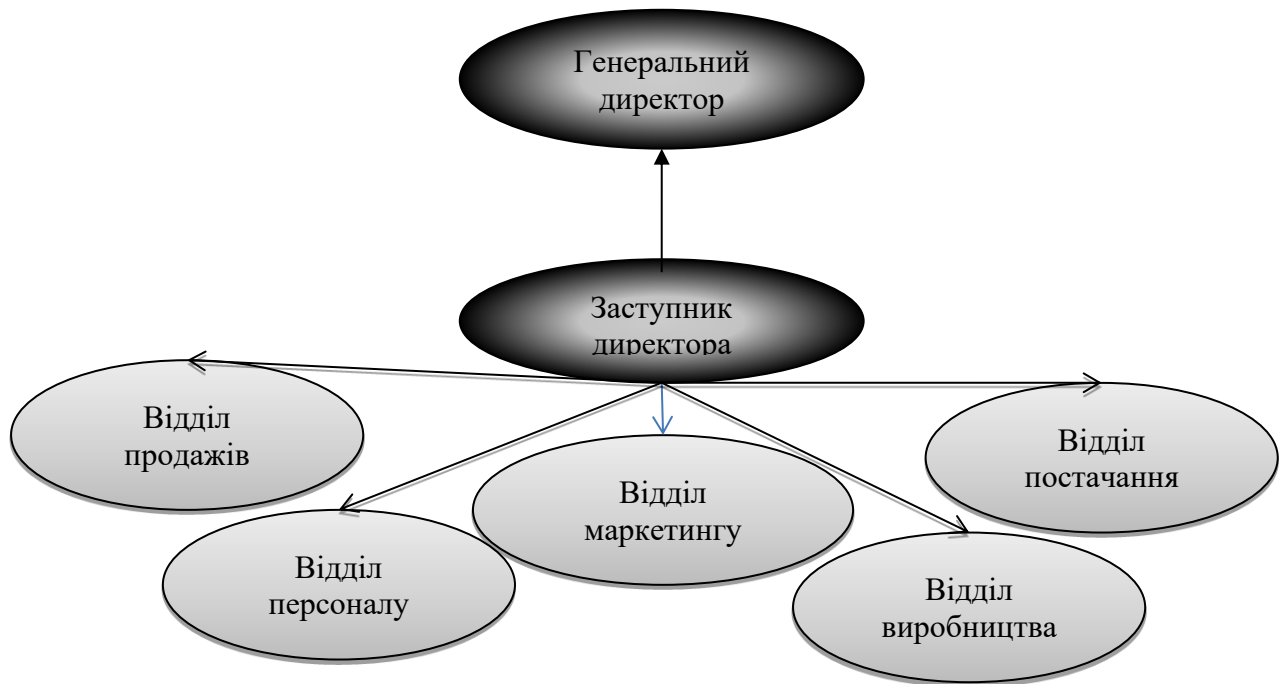


Рисунок Г.1 – Організаційна структура ТОВ «Тайфун-2000»

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Д
СТРУКТУРА І ШТАТНА ЧИСЕЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ
ТОВ «ТАЙФУН-2000»

Таблиця Д.1 – Структура і штатна чисельність персоналу ТОВ «Тайфун-2000»

Назва структурного підрозділу	Штатна чисельність, чол.	Питома вага, %
Адміністративно-управлінський персонал, всього	9	7%
директор	1	1%
заступник директора з адміністративних питань	1	1%
заступник директора з комерційних питань	1	1%
заступник директора з персоналу	1	1%
начальник відділу продажів	1	1%
начальник відділу маркетингу	1	1%
начальник відділу постачання	1	1%
начальник відділу персоналу	1	1%
начальник відділу виробництва	1	1%
Спеціалісти, всього	10	8%
Бухгалтер	1	1%
HR-менеджер	1	1%
програміст	2	2%
головний технолог	1	1%
бренд-менеджер	1	1%
економіст	2	2%
експедитор	2	2%
Основні робітники	9	75%
менеджер відділу постачання	2	2%
менеджер відділу збуту	3	2%
менеджер відділу продажів	2	2%
маркетолог	2	2%
технолог	4	3%
працівники виробничого відділу	41	65%
Допоміжні робітники	14	11%
секретар	2	2%
охорона	4	3%
клінінг	5	4%
водій	2	2%
кур'єр	1	1%
Всього	132	100%

Джерело: складено автором

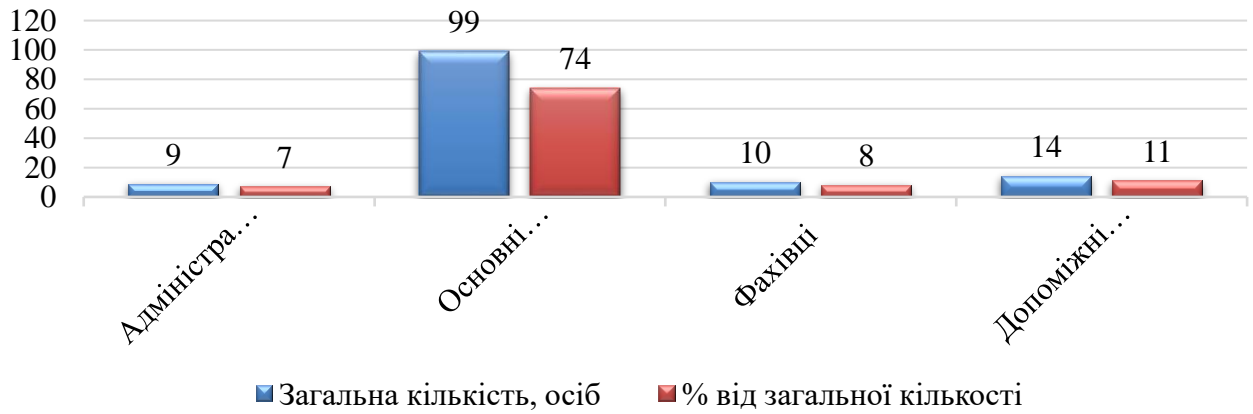


Рисунок Д.1 – Чисельність персоналу ТОВ «Тайфун-2000» за групами
Джерело: складено автором

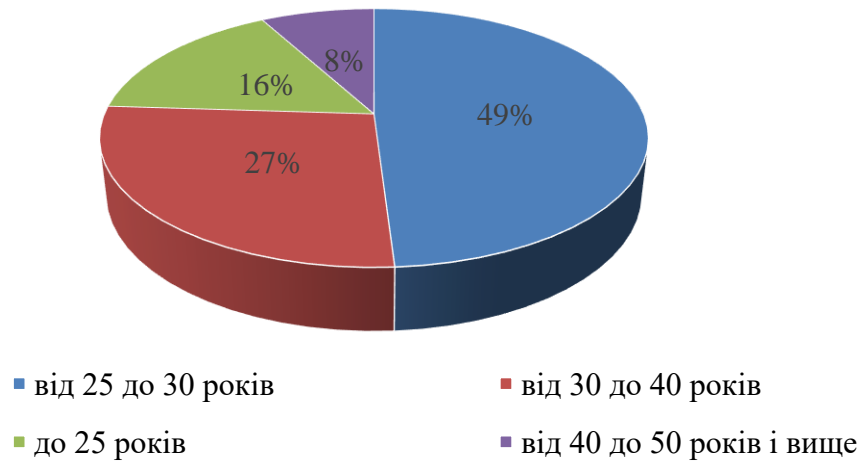


Рисунок Д.2 – Вікова структура ТОВ «Тайфун-2000»

Джерело: складено автором

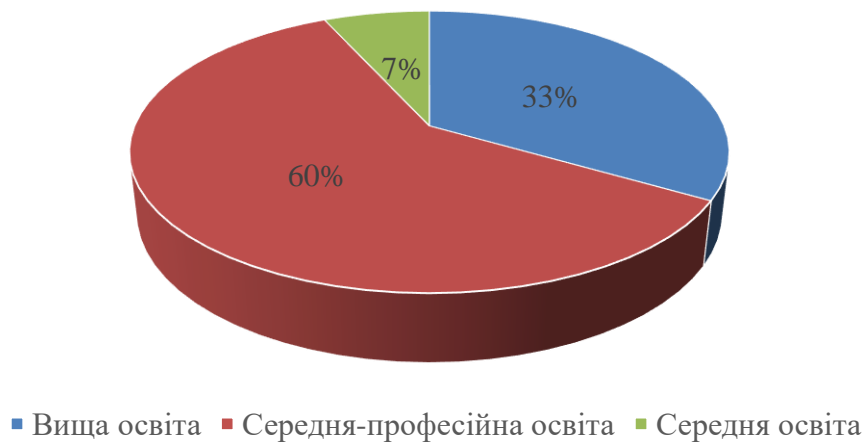


Рисунок Д.3 – Структура персоналу ТОВ «Тайфун-2000» за рівнем освіти

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Ж

АНКЕТА ДЛЯ СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Шановний працівник ТОВ «Тайфун-2000»!

Пропонуємо Вам відповісти на представлені у анкеті запитання. Прохання прийняти участь в опитуванні, оскільки для нас важлива думка кожного з Вас стосовно методів мотивації в сучасному управлінні персоналом.

Анкета є анонімною, ім'я вказувати не потрібно!

Правила заповнення анкети: підкресліть ту відповідь, яка на Вашу думку є правильною або впишіть свою у вільний рядок.

Наперед дякуємо за щирість!

1. Які мотиваційні заходи застосовуються на Вашому підприємстві (вільна відповідь)?

2. Чи задоволені Ви системою мотивації, що застосовується на Вашому підприємстві?

- Так, задоволений(а)
- Скоріше так
- Скоріше ні
- Ні, не задоволений(а)
- Важко відповісти

3. Оцініть за десятибальною шкалою систему мотивації, що застосовується на Вашому підприємстві, якщо вона є:

_____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10

4. Мотиви, в якій області в найбільшій мірі спонукають Вас до праці?

- Матеріальні
- Безпека
- Кар'єра
- Соціальні
- Самоповага
- Самовираження
- Інше _____

5. Які матеріальні стимули підняли б Вашу зацікавленість до праці?

- Потреба постійного отримання заробітної плати (навіть не високої);
- Винагорода за вислугу років, за річними підсумками роботи;
- Інші виплати;
- Індиксація заробітної плати
- Інше _____

6. Які із стимулів безпеки є для Вас найбільш важливими?

- Гарантії пенсійного забезпечення;
- Гарантії зайнятості;
- Навчання на різноманітних курсах за підтримки фірми;
- Оплата тимчасової непрацездатності;

- Безкоштовне медичне обслуговування;
 - Профсоюзні дотації на харчування, відпочинок у санаторіях, таборах;
 - Довготривала оплачувана відпустка;
 - Інше _____
7. Які соціальні мотиви є для вас найбільш актуальними?
- Багаторічна звичка працювати в даному колективі;
 - Можливість вільного та дружнього спілкування з колегами по роботі;
 - Відчуття своєї необхідності людям;
 - Інше _____
8. Які з перерахованих потреб вищого порядку найбільш актуальні для Вас?
- Потреба у владі;
 - Потреба успіху;
 - Потреба в причетності до чого-небудь чи кого-небудь;
 - Інше _____
9. Чи вважаєте Ви, що ефективні технології до стимулювання підвищують мотивацію до праці персоналу підприємства?
- Так
 - Скоріше так
 - Скоріше ні
 - Ні
 - Важко відповісти
- Кілька слів про себе:
1. Ваша професія, спеціальність та займана посада (вписати):

 2. Освіта:

 3. Стать: _____
 4. Вік: _____
 5. Стаж роботи на підприємстві _____ років

Джерело: складено автором

ДОДАТОК 3

ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ «ТАЙФУН-2000»

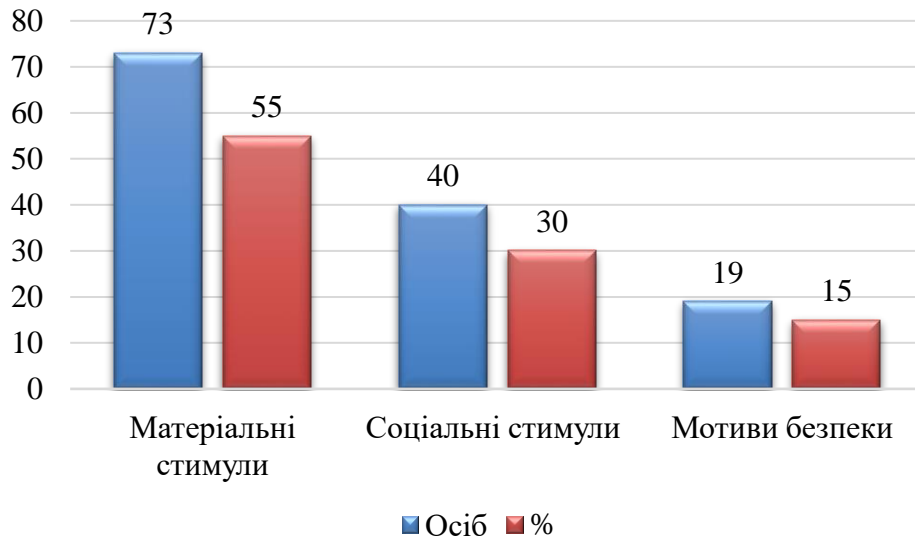


Рисунок 3.1 – Види мотивації, що застосовуються на ТОВ «Тайфун-2000» за результатами анкетування персоналу

Джерело: складено автором

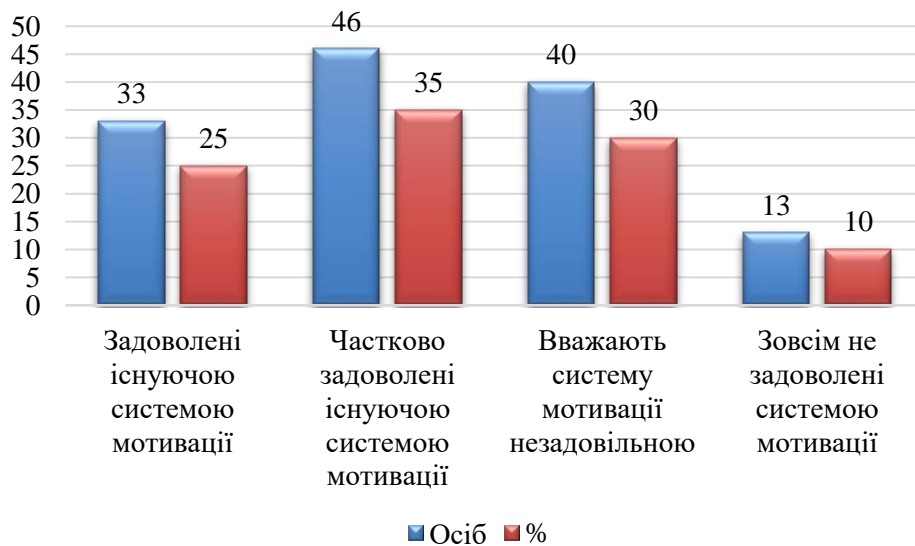


Рисунок 3.2 – Оцінка рівня задоволеності системою мотивації на ТОВ «Тайфун-2000» за результатами анкетування персоналу

Джерело: складено автором

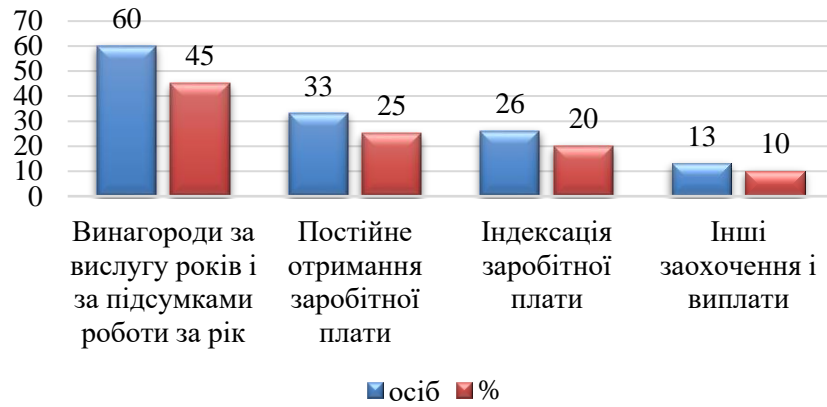


Рисунок 3.3 – Пріоритети в різновидах матеріальних стимулів серед персоналу ТОВ «Тайфун-2000» за результатами анкетування

Джерело: складено автором

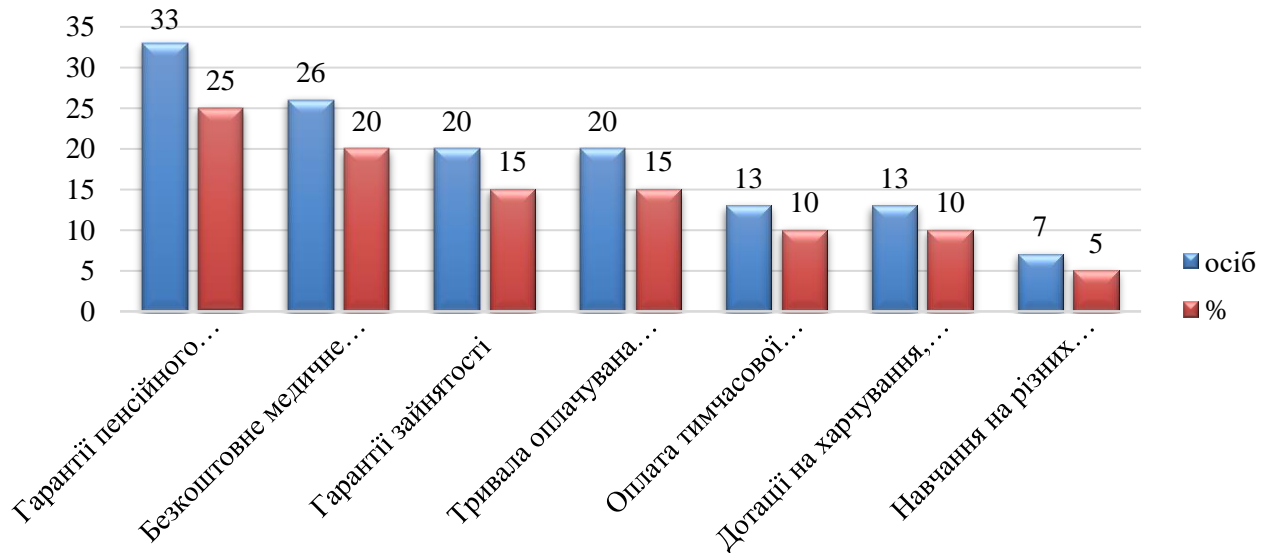


Рисунок 3.4 – Пріоритети в різновидах стимулів безпеки серед персоналу ТОВ «Тайфун-2000» за результатами анкетування

Джерело: складено автором

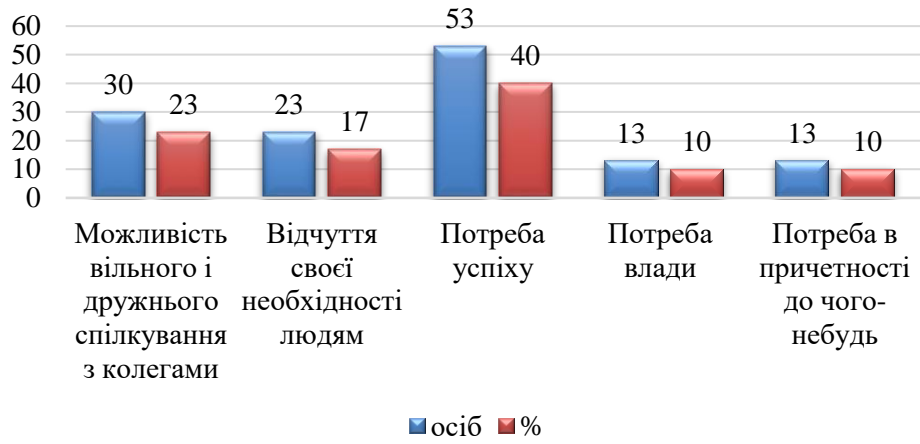


Рисунок 3.5 – Пріоритети в різновидах соціальних стимулів серед персоналу ТОВ «Тайфун-2000» за результатами анкетування

Джерело: складено автором

ДОДАТОК К

СТРУКТУРА ЗАХОДІВ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

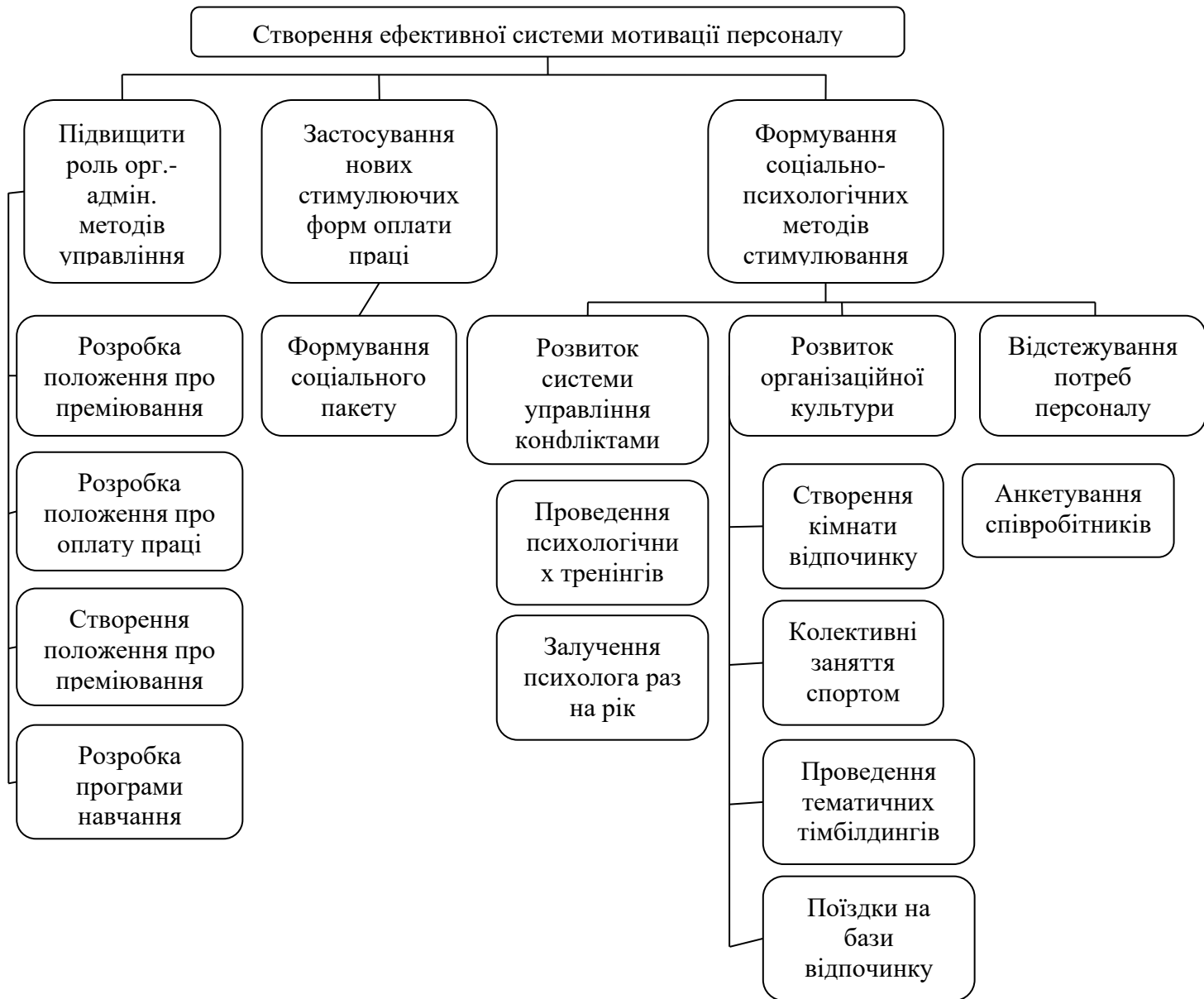


Рисунок К.1 – Структура заходів покращення системи мотивації

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Л
ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАХОДІВ ПО СТВОРЕННЮ ЕФЕКТИВНОЇ
СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Таблиця Л.1 – Соціальний пакет працівників ТОВ «Тайфун-2000»

Соціальні виплати	Розмір, грн
Медична страховка	до 10000
Кредит на невідкладні потреби (не частіше, ніж раз в три роки)	до 20000
Народження дитини	11000
Шлюб:	9500
- доплати при нещасних випадках	до 12000
- оплата путівок на санаторно-курортне лікування	до 50 %
- оплата абонементів у спортивно-оздоровчі комплекси	до 20000
- вихід на пенсію	до 8000
- поповнення мобільного телефону	до 500

Джерело: складено автором

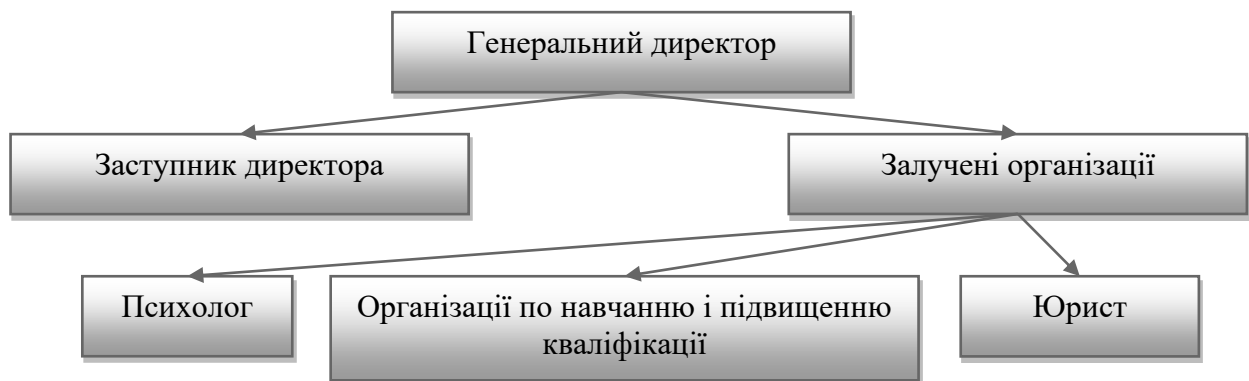


Рисунок Л.1 – Організаційна структура заходів удосконалення системи мотивації на ТОВ «Тайфун-2000»

Джерело: складено автором

ДОДАТОК М

МАТРИЦЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Таблиця М.1 – Матриця відповідальності виконання заходів поліпшення системи мотивації

Завдання	Керівник	Психолог	Заступник директора	Організації по навчанню і підвищенню кваліфікації	Юрист
1. Розробка положення про креру	E	C	S		E
2. Розробка програм семінарів	S		C	E	
3. Розробка навчальних тренінгів	E		S	E	
4. Анкетування робітників	E		C		
5. Формування соціального пакету	E		S		
6. Створення положення про преміювання	C		S		E
7. Створення положення про оплату праці	E		S		C
8. Оцінка індивідуального вкладу кожного робітника	S		E		
9. Проведення психологічних тренінгів	C	E			
10. Залучення психолога 1 раз на рік	E	S			
11. Створення кімнати відпочинку	E		C		
12. Колективні заняття спортом по вихідним	E		S		
13. Поїздки на бази відпочинку 2 рази на рік	E		S		
14. Проведення тематичного тимблдингу 1 раз в квартал	C		S		
15. Організація корпоративів на свята	C		E	E	

E(execution) – виконання; C (consultation) – погодження; S (supervision) – контроль.

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Н

ГРАФІК ГАНТА

Таблиця Н.1 – Графік Ганта «Заходи поліпшення системи мотивації»

Завдання	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень
1. Розробка положення про креру						
2. Створення положення про оплату праці						
3. Створення положення про преміювання						
4. Розробка навчальних тренінгів						
5. Анкетування робітників						
6. Розробка програм семінарів						
7. Формування соціального пакету						
8. Проведення психологічних тренінгів						
9. Залучення психолога						
10. Створення кімнати відпочинку						
11. Колективні заняття спортом по вихідним						
12. Поїздки на бази відпочинку						
13. Проведення тематичного тимбілдингу 1 раз в квартал						
14. Організація корпоративів на свята						

Джерело: складено автором

ДОДОТОК О

БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

Таблиця О.1 – Бюджет проекту заходів вдосконалення системи мотивації

Завдання	Ресурси	Одиниця виміру	Вартість за одиницю	Кількість	Всього, грн
1	2	3	4	5	6
1. Розробка положення про кар'єру	юрист	чол/год	200	32	6400
2. Навчальні семінари	тренер	чол/год	500	10	5000
3. Навчальні тренінги: - мотивація; - мистецтво ефективних продажів	тренер	1 тренінг	2600 1500	2 2	5200 3000
4. Анкетування робітників	типографія	1 сторінка	1,5	132	198
5. Створення положення про преміювання	юрист	чол/год	200	28	5600
6. Створення положення про оплату праці	юрист	чол/год	200	25	5000
7. Проведення психологічних тренінгів	психолог	1 заняття	1900	3	5700
8. Залучення психолога	психолог	чол/год	380	2	760
9. Створення кімнати відпочинку	ремонтні роботи,	чол/год	114	106	12084
	купівля крісел,	шт	1900	4	7600
	купівля телевізора	шт	7600	1	7600
10. Колективні заняття спортом по вихідним	спортивний зал	1 год	75	20 чол.	1500

Закінчення таблиці О.1

1	2	3	4	5	6
11. Поїздки на бази відпочинку	аренда бази відпочинку	1 год	380	5 год	1900
12. Проведення тематичного тимбілдингу 1 раз в квартал	тренер	чол/год	190	5 год	950
13. Організація корпоративів на свята	аренда зали	1 год	400	7 год	2800
				Всього	71292

Джерело: складено автором