

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

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Пономаренко Ольга Олексіївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

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

Науковий керівник:
Савченко Ілля Григорович,
канд. наук з держ. упр., доцент

Харків – 2024

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 наук з державного
управління,
доцент

І. Г. Савченко

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

Здобувач

О. О. Пономаренко

Підсумкова оцінка: 75С (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 МТ-20 Пономаренко Ользі Олексіївні

1. **Тема роботи:** Формування системи трудової мотивації персоналу торговельного 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 та методологічні основи трудової мотивації персоналу на торговельному підприємстві	22.05-26.05.2024
Розділ 2 Аналіз форм і системи оплати праці працівників ТОВ «Стрелець-9»	27.05-29.05.2024
Розділ 3 Формування системи трудової мотивації персоналу торговельного 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**

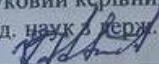
В першому розділі необхідно розкрити: сутність економічної категорії «мотивація персоналу» та її місце в системі управління персоналом, дослідити теорії мотивації та її вплив на ефективність праці робітників торговельного підприємства.

В другому розділі наводиться аналіз форм і системи оплати праці працівників ТОВ «Стрелець-9», дослідити процес трудової мотивації персоналу на торговельному підприємстві.

В третьому розділі розробляються: шляхи формування системи мотивації персоналу, удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму торговельного підприємства.

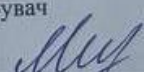
При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

Завдання видав

Науковий керівник,
канд. наук з держ. упр., доцент
 І. Г. Савченко

«20» 05 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач
 О. О. Пономаренко

«20» 05 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 42 с., 14 рис., 17 табл., 31 джерел.

Об'єкт дослідження – процес мотивації персоналу в торговельному підприємстві.

Предмет дослідження – механізми, методи та інструменти формування системи трудової мотивації персоналу торговельного підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – Товариство з обмеженою відповідальністю «Стрелець-9».

Мета роботи – дослідження проблеми мотивації персоналу підприємства та шляхів його удосконалення в умовах нових економічних відносин.

Методи дослідження – монографічний, статистичний, графічний, розрахунковий, аналітичний.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що теоретичні і методологічні положення роботи доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо управління персоналом торговельного підприємства. Найбільшу практичну цінність має розроблена методика оцінки мотиваційного механізму, принципи формування системи управління мотивації праці з урахуванням категорії робітників.

Проаналізовано сутність та методи мотивації персоналу, досліджено теорії мотивації праці, проаналізовано форми і систему оплати праці працівників ТОВ «Стрелець-9», проведено оцінку ефективності управління мотивацією в ТОВ «Стрелець-9», розроблено шляхи формування системи мотивації персоналу, удосконалено методика оцінки мотиваційного механізму торговельного підприємства.

ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ, ОЦІНКА, ПЛІННІСТЬ КАДРІВ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА.

ABSTRACT

Qualification work: 42 pp., 14 figures, 17 tables, 31 sources.

The object of the research is the process of motivating personnel in a trade enterprise.

The subject of the research is the mechanisms, methods and tools of forming the system of labor motivation of the personnel of the trading enterprise.

The enterprise, on the example of which the work was carried out, is Limited Liability Company «Streleth-9».

The purpose of the work is study of the problem of the motivation of the company's personnel and ways of its improvement in the conditions of new economic relations.

Research methods – monographic, statistical, graphic, calculation, analytical.

The practical significance of the qualification work is that the theoretical and methodological provisions of the work have been brought to the level of specific methods and recommendations for personnel management of a trade enterprise. The most practical value is the developed methodology for evaluating the motivational mechanism, the principles of the formation of the labor motivation management system taking into account the category of workers.

The essence and methods of personnel motivation were analyzed, the theories of labor motivation were studied, the forms and system of remuneration of employees of LLC «Strelets-9» were analyzed, the effectiveness of motivation management at LLC «Strelets-9» was evaluated, ways of forming a personnel motivation system were developed, the methodology for evaluating motivational work was improved mechanism of a trading enterprise.

**PERSONNEL, MOTIVATION, MANAGEMENT, EVALUATION,
TURNOVER, ORGANIZATIONAL STRUCTURE.**

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні та методологічні основи трудової мотивації персоналу на торговельному підприємстві.....	9
1.1. Сутність економічної категорії «мотивація персоналу» та її місце в системі управління персоналом.....	9
1.2. Дослідження теорій мотивації та її вплив на ефективність праці робітників торговельного підприємства.....	16
Розділ 2. Дослідження особливостей організації трудової мотивації в системі управління персоналом	21
2.1. Аналіз форм і системи оплати праці працівників ТОВ «Стрелець-9»	21
2.2. Дослідження процесу трудової мотивації персоналу на торговельному підприємстві.....	27
Розділ 3. Формування системи трудової мотивації персоналу торговельного підприємства.....	32
3.1. Розробка шляхів формування системи мотивації персоналу	32
3.2. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму торговельного підприємства.....	38
Висновки.....	47
Список використаних джерел	49
Додатки	
Додаток А Мотивація персоналу.....	52
Додаток Б Аналіз форм і систем оплати праці працівників компанії ТОВ «Стрелець-9».....	57
Додаток В Питання, використовувані при проведенні анкетування.....	61
Додаток Г Відповіді на анкету	66
Додаток Д Мотивація працівників	67

Додаток З Перелік посад утворюють групи персоналу для формування системи мотивації.....	71
Додаток К Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму торговельного підприємства.....	72
Додаток Л Заходи зміцнення мотиваційного механізму підприємства.....	82

ВСТУП

Стратегічні можливості і забезпечення стійкого розвитку торговельного підприємства в умовах жорстокої конкуренції у вирішальному ступені зумовлюється тим, наскільки повно в системі внутрішньо фірмового менеджменту вирішені задачі управління персоналом, формування стратегії управлінської компетенції, відбору працівників, здатних на високому професійному рівні провести стратегічні зміни. Як підкреслюють зарубіжні вчені-економісти з управління, торговельне підприємство, який агресивно діє у своєму середовищі, запроваджує інноваційні технології, орієнтоване на якість, адаптивну за внутрішньою побудовою своїх управлінських систем, все більшою мірою залежить від людського капіталу.

В умовах зростаючої конкуренції основною цінністю і ключовим чинником успіху будь-якого торговельного підприємства є персонал, унікальність якого полягає в тому, що він має властивість збільшувати свою цінність з часом при правильно вибраній кадровій політиці. Зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти, які розглядали дане питання є: А. Р. Алавердов, У. Буковіч, М. В. Паландій, А. Я. Кибанов, Т. В. Поспелова, О. А. Грішнова, Т. В. Новосельцева.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження проблеми мотивації персоналу підприємства та шляхів його удосконалення в умовах нових економічних відносин.

Виходячи з поставленої мети визначено основні завдання випускної кваліфікаційної роботи:

- проаналізувати сутність та методи мотивації персоналу;
- дослідити теорії мотивації праці;
- проаналізувати форми і систему оплати праці працівників ТОВ «Стрелец-9»;
- провести оцінку ефективності управління мотивацією в ТОВ «Стрелец-9»;

- розробити шляхи формування системи мотивації персоналу;
- удосконалити методика оцінки мотиваційного механізму торговельного підприємства.

Об'єкт дослідження – процес мотивації персоналу в торговельному підприємстві.

Предмет дослідження – механізми, методи та інструменти формування системи трудової мотивації персоналу торговельного підприємства.

Випускна кваліфікаційної робота виконувалась на базі торговельного підприємства ТОВ «Стрелец-9». Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

В випускній кваліфікаційній роботі використовувались наступні методи дослідження: монографічний, статистичний, графічний, розрахунковий, аналітичний.

Практична значимість отриманих результатів випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що теоретичні і методологічні положення роботи доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо управління персоналом торговельного підприємства. Найбільшу практичну цінність має розроблена методика оцінки мотиваційного механізму, принципи формування системи управління мотивації праці з урахуванням категорії робітників.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність економічної категорії «мотивація персоналу» та її місце в системі управління персоналом

Сучасні умови господарювання вимагають змін у системі управління персоналом у вітчизняних організаціях. Одна з головних задач для підприємств різних форм власності – пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактору. Вирішальним фактором успішності будь-якої людської діяльності є мотивація.

Мотивація ефективної праці робітників займає одне з ключових місць у системі управління підприємством. Вона доповнює адміністративне управління, яке включає розробку та виконання планових завдань, посадових та інших інструкцій, методичних положень і вказівок, наказів і розпоряджень. Це непряме управління, що здійснюється через інтереси працівників за допомогою специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної та моральної зацікавленості в роботі та досягненні високих результатів [6].

Безсумнівно, ефективність управління персоналом та його мотивації безпосередньо впливає на економічний та соціальний ефект підприємства, а також на кінцевий результат його діяльності. Сучасний механізм трудової мотивації у вітчизняній економіці недостатньо розроблений, оскільки на практиці часто застосовується метод проб та помилок. Це, у свою чергу, знижує конкурентоспроможність національних підприємств. Тому розробка шляхів підвищення мотивації персоналу є одним із першочергових завдань, що зумовлює актуальність теми дослідження.

В області трудової мотивації накопичено значний практичний досвід за кордоном. Основними іноземними дослідниками є В. Врум, Ф. Гецберг, С. Керолл, Д. та Л. Бергер, А. Маслоу та ін. Питаннями мотивації займаються й

вітчизняні вчені: Г. Н Завлин, А. Колот, Гріфін Р. С., Виханский О. С. та ін. Всі вони, в межах своїх досліджень, розглядають основні проблеми управління персоналом на підприємствах та шляхи його ефективного мотивування.

Центральне місце у сучасних методах управління персоналом – питання розвитку та удосконалення систем його стимулювання. Але, удосконалення системи стимулювання трудової діяльності без знань мотивації та де мотивації персоналу неефективно. Чим більше система стимулювання відповідає мотивації робітника, групи, колективу, тим сильніше дія такої системи та вище ефективність стимулів. Організації чиї співробітники добре працюють, в цілому показують кращі результати, а зміна ставлення працівників до праці підвищує прибутковість компанії. Таким чином, необхідно розглянути поняття трудової мотивації та визначити основні шляхи її підвищення.

Адже добре продумана і організована система мотивації є ефективним інструментом як для залучення нового персоналу, так і стабілізації робочих місць. Майже всі керівники малих підприємств звертають увагу на другий варіант – утримання вже працюючого персоналу, тому що це є найбільш ефективним і найменш витратним.

У керівників малих підприємств виникає маса питань щодо організації системи мотивації персоналу: як саме організувати систему мотивації? Чому вона не завжди ефективна? Які витрати цих заходів? Які ключові елементи цієї системи? На думку Е. Власової [2] відповіді на ці питання важливі, в першу чергу, для керівників, що вирішують такі завдання: узгодження власних цілей персоналу з цілями організації; вирішення проблем з плинністю кадрів і зниження витрат на пошук, підбір і адаптацію персоналу; утримання висококваліфікованих спеціалістів; вирішення найважливіших проблем з управління персоналом.

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.

Як правило, керівники малих підприємств використовують систему стимулів, які мають короточасний вплив на працівника і забезпечують нетривалий ефект, що, на думку авторів роботи [18], обумовлюються:

– людськими потребами як матеріальними, так і нематеріальними (потреби мають властивість зростати, тому їх майже не можливо задовольнити повністю на 100%; як тільки людина починає отримувати більше, то і потреби одразу зростають);

– звичкою (цей механізм не дозволяє людині довго насолоджуватися певними благами; якщо працівнику весь час підвищувати заробітну плату, хвалити або навпаки оголошувати незадоволення, то через деякий час ці явища стануть для нього буденними, і він не звертатиме на них увагу).

У більшості випадків працівники самі обирають ті причини, які спонукають їх працювати в організації. Вони визначають свої потреби, мотиви, побажання щодо посад і організації робочих місць. Через це дуже важко знайти до кожного правильний підхід і визначити індивідуальну ефективну систему мотивації персоналу в організації.

Важливо зазначити, що матеріальна мотивація дещо поступається нематеріальній. Працівники вважають наявність матеріальної мотивації як таке, що повинно бути і звертають все більшу увагу на додаткові бонуси, які їм пропонує роботодавець.

Система винагород базується на стратегії та цілях компанії, передбачаючи заходи щодо матеріального стимулювання працівників у довгостроковій перспективі. Роботодавець не може підвищити заробітну плату один раз і підтримувати цей рівень кілька років, оскільки така мотивація не буде ефективною. Необхідно періодично коригувати рівень заробітної плати та премій, щоб працівники не звикали до цього і не сприймали це як належне.

Удосконалення системи мотивації персоналу є одним із головних завдань керівників усіх рівнів. Уміння мотивувати людей є однією з головних компетенцій керівника – лідера. Система преміювання та соціальних пільг, корпоративні програми нематеріального стимулювання є важливими

елементами в системі мотивації персоналу, але не гарантують стійко високого рівня мотивації співробітників. Зміст роботи, стиль керівництва, взаємовідносини в колективі, можливості професійного і кар'єрного зростання, визнання, це ті фактори в системі мотивації персоналу, які впливають на рівень мотивації співробітників іноді істотно більше, ніж рівень винагороди.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [19].

Таким чином, на основі аналізу підходів до визначення економічної сутності поняття «мотивація» пропонується під мотивацією розуміти процес представлення стимулів, що забезпечує перетворення їх в мотиви для робітників після попередньої оцінки останніх.

У сучасній практиці виділяють наступну класифікацію типів мотивації робітників [1]:

– «Інструменталіст» – це тип працівника, який байдужий до форми власності, роботодавця та інших видів заохочення; його мотивація спрямована виключно на чистий заробіток, бажано готівкою.

– «Професіонал» – для такого працівника найважливіша умова діяльності – реалізація своїх професійних навиків та можливостей. Це програмісти, вчені, музиканти та художники. Проте серед двох останніх категорій часто зустрічаються люди, які у своїй діяльності орієнтовані на визнання з боку оточуючих;

– «Патріот». Основа його мотивації – високі ідейні та людські цінності. Це вчителі та викладачі вищих навчальних закладів, керівники дитячих гуртків, лікарі, які працюють у державній системі охорони здоров'я, та військові. Тобто всі ті, хто працює на благо суспільства, не зважаючи на скромну винагороду з боку держави;

– «Хазяїн» – це тип працівника з необмеженими потребами, чия мотивація базується на досягненні та примноженні багатства. Це передусім клас підприємців, які йдуть на ризик заради збільшення власного капіталу, створюючи при цьому нові продукти та робочі місця. Однак, на відміну від попереднього типу працівників, вони думають насамперед про своє власне благо, а не про благо суспільства.

– «Люмпен» – Працівник, який віддає перевагу рівному розподілу матеріальних благ, постійно відчуває заздрість та незадоволеність порядком розподілу благ у суспільстві. Це, наприклад, «добровільні» безробітні.

Саме тому, незалежно від існуючих типів працівників, необхідно формувати цілісну систему мотивації кадрів, враховуючи особливості кожного з них. За джерелами виникнення мотивів розрізняють внутрішню і зовнішню мотивацію. Зовнішня мотивація (екстрінсивна) пов'язана з оцінкою успішності роботи співробітника керівництвом компанії.

За спрямованістю на досягнення цілей фірми розрізняють позитивну мотивацію, яка сприяє ефективному досягненню цілей, та негативну мотивацію, яка цьому перешкоджає. До позитивної мотивації належать матеріальне заохочення у вигляді премій, підвищення авторитету працівника та довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи та т. ін.

Демотивація – це перш за все матеріальні стягнення, зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді.

Демотивація – це насамперед матеріальні стягнення, зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості та пониження в посаді. Існує також класифікація мотивації залежно від форми задоволення потреб, яка включає два основні типи: матеріальне заохочення (економічна мотивація) та нематеріальні стимули (соціальні або моральні; організаційні) (рисунок А.1 Додатку А).

Найкращим стимулом для ефективної роботи співробітників є справедлива оцінка виконаного завдання. Однак, якщо оцінка затримується або

праця оцінюється за стандартом, не враховуючи індивідуальні результати, мотивація працівника буде знижуватись. Що стосується премій за особливі досягнення, або інших матеріальних винагород, то їх розміри не повинні бути для колективу таємницею, щоб всі співробітники могли переконатися, що ефективна праця, ініціатива, прагнення працівника принести користь всіляко заохочується керівництвом фірми.

При всій ефективності та універсальності грошових заохочень обмеження системи мотивації лише матеріальними стимулами не дасть підприємству бажаного результату. Члени будь-якого колективу – це люди з різними життєвими цінностями та установками.

Більше того, матеріальні заохочення розраховуються на підставі результатів виконаної роботи і можуть змінюватись навіть у людей, що займають однакове положення в службовій ієрархії. Все це нерідко викликає невдоволення і мало сприяє створенню здорової атмосфери в колективі. У багатьох випадках просто необхідна моральна компенсація і чинник врівноваження, в ролі якого виступають методи нематеріального заохочення.

Соціальні або моральні мотиви та стимули базуються на моральних цінностях людини, розуміння цінності та корисності цієї праці. Організаційна (або адміністративна) мотивація спирається на закріплене законом право роботодавця вимагати від працівників виконання ухвалених правил трудової діяльності, які регламентуються як Кодексом законів про працю України [3], так і внутрішніми документами. Такий вид мотивації передбачає також і засоби заохочення, які поєднують її з економічною та соціальною мотивацією, пов'язуючи всі види мотивації у єдину систему.

Нематеріальна мотивація складається з цілого комплексу аспектів – починаючи з самомотивації співробітника і оцінки колегами його заслуг, і закінчуючи внутрішнім кліматом компанії, можливістю проявити себе в різних аспектах життя фірми, можливістю навчитися чомусь, що є корисним для самого співробітника. Методи нематеріальної мотивації можуть застосовуватися до конкретного співробітника або реалізовуватися безадресно. До останньої

відноситься проведення спільних корпоративних заходів, а також надання різних пільг – так званого соціального пакета. На сьогоднішній день соцпакет є одним з найефективніших способів мотивації співробітників: це, наприклад, організація безкоштовного харчування, медична страховка, оплата транспорту та мобільного зв'язку, пільгові або безкоштовні путівки в санаторій за станом здоров'я, а також можливість підвищити кваліфікацію або пройти навчання.

Ще одним методом нематеріального стимулювання є покращення умов праці: забезпечення персоналу новітніми технологіями, створення комфортних робочих зон, покращення дизайну інтер'єру, встановлення кондиціонування та опалення приміщення і т.д. Важливим інструментом також можуть стати корпоративні свята, навіть із залученням сімей співробітників. У зарубіжній практиці існує таке поняття як team-building (командоутворення). До основних складових процесу створення команд відносяться:

- формування та розвиток навиків командної праці (team skills) – спрямованість загальної цілі з персональними, прийняття відповідальності за результати команди і т.д.;

- формування командного духу (team spirit) – сукупність психологічних відносин співробітників до колег та організації. Основні заходи спрямовані на розвиток довіри між робітниками, посилення відчуття єдності, підвищення неформального авторитету керівників;

- формування команди (teambuilding) – механічні дії по підборі, оптимізації структури команди та функціонально-рольового розподілу: створення робочої обстановки, налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

Не менш важливим методом є соціальна політика організації. По-перше, в організації реалізуються пільги і гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, безробіттям тощо), встановлені на державному чи регіональному рівні. По-друге, організації надають своїм працівникам і членам

їхніх сімей додаткові пільги, пов'язані з матеріальним стимулюванням, за рахунок коштів, виділених з фондів соціального розвитку організації.

1.2. Дослідження теорій мотивації та її вплив на ефективність праці робітників торговельного підприємства

Серед учених та економістів-практиків нерідко вживаються терміни, такі як: потреби, мотив, мотивація, стимул, стимулювання винагорода та ін. На нашу думку, у контексті нашого дослідження необхідно детальніше розглянути суть цих понять. Термін «мотив» походить від латинського «*movere*», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотив в економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукання до дії [8].

Мотиви можуть бути внутрішніми, що виникають із ставлення людини до своєї діяльності, і зовнішніми, пов'язаними з впливом певних факторів, які існують незалежно від неї і активуються іншими людьми або обставинами [3].

На думку Виханського О. С., мотив – це те, що викликає певні дії людини, її внутрішні і зовнішні рушійні сили [4]. Не можна заперечувати той факт, що мотиви виникають, розвиваються та формуються на основі потреб. Але, як показує практика, наявність однакових потреб у різних людей зовсім не гарантує виникнення однакових мотивів і дій.

В економічній літературі, поряд із категорією «мотив», широко використовується термін «стимул». На жаль, немає однозначного трактування їх співвідношення. Існує також думка про тотожність категорій мотиви та стимули.

Термін «стимул» (від латинського *stimulus* – стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, причину, що спонукає. Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо) [4].

Інтенсивне наукове осмислення проблеми мотивації трудової діяльності розпочалось із зародженням капіталізму. Одним із перших, хто почав вивчати цю проблему з економічної точки зору, був класик англійської політичної економії

Адам Сміт. Погляди Адама Сміта на головні рушійні сили економічного розвитку суспільства лягли в основу теорій ринкової економіки і використані в більшості теорій мотивації трудової діяльності.

Суттєвий внесок у створення і розвиток теорій мотивації зробили українські вчені. Так, М. Вольський (1834-1876) вважав за необхідне покращувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький (1833-1889) виступав проти узагальнень Адама Сміта щодо поведінки людей – «економічних осіб». Він підкреслював, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. М. Туган-Барановський (1865-1919) одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їх груп: фізіологічні; статеві; симптоматичні інстинкти та потреби; альтруїстичні; потреби практичного характеру.

Серед багатьох об'єктивних чинників, які визначають поведінку людини, Тейлор виділяв систему стимулювання праці та дисциплінарні заходи (економічні покарання). Він вважав, що основною причиною низької продуктивності праці є недоліки в системі стимулювання. Тейлор, його колеги та послідовники усвідомили всю недоречність постійного балансування робітника на грані голоду. Вони зробили мотивацію методом «батога і пряника» ефективнішою, запропонували поняття достатнього щоденного виробітку і запровадивши систему оплати праці пропорційно збільшенню виробітку понад норму.

Елтон Мейо був одним з небагатьох академічно освічених людей свого часу, що володів як вірним розумінням наукового управління, так і підготовкою в області психології. Він обґрунтував, що матеріальні засоби стимулювання працівників не завжди діють ефективно та не призводять до бажаного результату в збільшенні продуктивності праці [5].

Подальший розвиток наукової думки простежується у теорії Д. Мак Грегора «Х» і «Y». У теорії «Х» людина розглядається як безініціативний і несумлінний працівник, який має задатки рабської психології. Отже, як основний мотивуючий стимул застосовується примушення, а допоміжний матеріальне заохочення. Теорія «Y» відображує поведінку передової, творчо активної частини

суспільства, а стимули спонукання до праці розташовані в ній у такій послідовності: самоствердження, моральне й матеріальне заохочення, примушення.

Змістовні теорії мотивації аналізують фактори, що впливають на поведінку людини, в своїй основі базуються на виявленні індивідуальних потреб людини та їх впливі на мотивацію трудової діяльності.

Ця проблема досліджувалась рядом науковців, які працювали над питанням мотивації працівників, зокрема Абрахамом Маслоу, К. Альдерфером, Фредеріком Герцбергом і Девідом МакКлеландом. Вони намагалися створити єдину схему ієрархії мотивів у поведінці людини, цікавлячись питанням: чому, маючи одночасно кілька потреб, людина задовольняє їх у певній послідовності.

Створюючи свою теорію мотивації у 1940-х роках, А. Маслоу визнавав, що люди мають безліч різних потреб. Створюючи свою теорію мотивації в 40-і роки 20 сторіччя, А. Маслоу визнавав, що люди мають безліч різних потреб. Він вважав, що ці потреби можна розділити на п'ять основних категорій: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреби належності і причетності, потреби визнання і самоствердження. По теорії А. Маслоу, всі ці потреби можна розташувати у вигляді строгої ієрархічної структури. На його думку задоволення потреб вищих рівнів можливе лише за умови задоволення нижчих [1].

Теорія К. Альдерфера [10] також заснована на врахуванні трьох груп потреб: потреби існування; потреби зв'язку; потреби зростання в його теорії також має місце ієрархічна структура потреб. Однак, він відкидає твердження, жорсткого переходу сходами потреб лише знизу вгору, а припускає рух також згори донизу якщо незадоволені потреби вищого рівня.

Теорія двох факторів Ф. Герцберга ґрунтується на зв'язку ефективності та якості роботи співробітників із факторами, що нерівнозначні в процесі задоволення потреб: занепокоєння і незадоволення працею і винагородою та мотивуючі фактори [9].

Іншою теорією мотивації, що робила основний наголос на потреби вищих рівнів, була теорія Давида Мак-Клелланда, який вважав, що людям притаманні три потреби: влади, успіху і причетності.

Процесуальні теорії аналізують те, як людина розподіляє зусилля і як обирає вид поведінки. Згідно процесуальних теорій, поведінка являється функцією сприйняття та очікування, які пов'язані з конкретною ситуацією, і можливих наслідків обраної особистістю типу поведінки. Основними процесуальними теоріями мотивації являються теорія очікування В. Врума, теорія справедливості С. Адамса і модель Портера Лоулера [31].

Теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати, результати – винагорода, та валентність (ступінь задоволення винагородою). Приймаючи рішення про те, що робити і які зусилля витратити, людина спочатку повинна відповісти на питання: навіщо це робити, що вона отримає в результаті успішного виконання роботи, і наскільки цінною буде винагорода.

Отже, згідно з цією теорією, інтенсивність праці робітника напряму залежить від почуття в справедливій їй оплаті. Завдання керівництва підприємства полягає в тому, щоб пояснити працівникам, які отримують меншу винагороду, що зі зростанням результативності винагорода також буде зростати.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікувань та теорії справедливості. Значення моделі Портера-Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити. Основні положення цієї моделі свідчать, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель показує важливість об'єднання таких складових, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття, в рамках єдиної взаємозв'язаної системи.

Для формування ефективної системи мотивації праці необхідна активна діяльність відділу управління персоналом, яка має визначити значення окремих мотиваційних чинників та їх вплив на діяльність персоналу підприємства.

Огляд і аналіз праць вітчизняних та зарубіжних теоретиків менеджменту показали, що більшість авторів досліджують мотивацію персоналу через призму мотиваційних теорій. Теорії мотивації представляють собою сукупність положень, принципів, законів і закономірностей, які відображають зміст і аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективної мотивації та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів.

Петюх В. М. [19] виділяють такі підходи до мотивації праці: владний примус, метод «батога і пряника», змістовний, процесуальний, комплексний. А. Колот [8] наводить такі підходи: школа наукового управління, доктрина людських відносин, змістовні і процесуальні теорії, менеджмент «людських ресурсів». Т. Лепейко виділяє три основні школи: західну (матеріалістичну), вітчизняну (діалектико-матеріалістичну) та неоматеріалістичну. За В. Чирковим, теорії поділяються на концепції «раннього наукового управління», теорії людських відносин та моделі мотивації, розроблені в рамках теорії самоактуалізації.

Сьогодні для України особливий інтерес становлять теорії, які знайшли широке застосування в країнах з розвиненими ринковими відносинами. У таблиці А.2 Додатку 2 наведено сучасні теорії мотивації, які розглядаються у роботах, присвячених мотивації персоналу. Існування великої кількості таких теорій свідчить про надзвичайну складність і багатогранність цього процесу.

Навіть за умови детального дослідження, численні теорії мотивації не забезпечують чіткої та дієвої системи мотивації персоналу підприємства. Кожна з них розглядає та моделює лише певний аспект людської діяльності. Для подолання цієї однобічності і обмеженості доцільно об'єднати ключові концепції різних теорій.

Отже, для створення ефективної системи мотивації персоналу підприємства необхідно визначити основні потреби працівників, зв'язати їх з цілями підприємства шляхом використання різних видів винагород та врахувати індивідуальні особливості персоналу та особливості середовища праці.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Аналіз форм і систем оплати праці працівників компанії ТОВ «Стрелец-9»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Стрелец-9» було створено в травні 2000 року та розташоване в м. Харків. ТОВ «Стрелец-9» займається поставка автозапчастин для автомобілів іноземного та вітчизняного виробництва.

Організаційна структура ТОВ «Стрелец-9» показана на рисунку Б.1 Додатку Б. Директор утворює верхній рівень управління, він забезпечує єдине взаємопов'язане управління всіма напрямками діяльності фірми. Головний бухгалтер – він веде всю фінансову, діяльність фірми: розрахунок доходів, нарахування і сплата податків, розподіл прибутку, нарахування амортизації, розрахунок і видачу зарплати. Менеджер з продажу (по 3 людини в кожному офісі) – допомагає у виборі і знаходженні потрібного продукту. Керівник складу відповідає за моніторинг товарів на складі та контролює їх розміщення. Водії та експедитори забезпечують доставку товарів від місця призначення до складу та розподілення товарів між офісами. Всі співробітники мають вищу освіту. Вони постійно відвідують усілякі семінари. Це дає можливість безкоштовно підвищувати кваліфікацію, бути в курсі поточних справ на ринку оптової торгівлі Якості, якими володіють працівники: сумлінність, відповідальність, дисциплінованість, високий професіоналізм, порядність, чесність, ввічливість, комунікабельність, серйозність.

Розглянемо принцип нарахування заробітної плати на ТОВ «Стрелец-9». ТОВ «Стрелец-9» має однозмінний графік роботи. Виплата заробітної плати продавцям становить (за одну робочу зміну): 9000 грн. оклад та 0,4% від реалізації товару (валового доходу) та 500 грн. на тиждень преміальні за роботу

без порушень. Заробітна плата продавцям на підприємстві виплачується один раз на тиждень за підсумками внутрішнього обліку, недостачі утримуються відразу.

Додаткова заробітна плата нараховується на підставі документів, що підтверджує право працівника на оплату за невідпрацьований час. До таких виплат відносяться: оплата основної, додаткової або навчальної відпустки; компенсація за невикористану відпустку; виплати вихідної допомоги при звільненні; виплати при направленні працівника на курси підвищення кваліфікації; оплата часу виконання державних обов'язків; інші виплати згідно з чинним законодавством. Виплати працівникам додаткової заробітної плати провадяться в строки, визначені чинним законодавством.

Винагорода за результатами фінансово-господарської діяльності підприємства виплачується за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, за вирахуванням коштів, що спрямовуються на споживання. Розмір винагороди встановлюється за нормативом, що визначається як співвідношення дванадцяти місячних окладів до суми зазначеної прибутку за попередній календарний рік. Періодичність виплат визначається підприємством самостійно.

Крім встановленої заробітної плати на підприємстві діє система матеріального стимулювання співробітників:

- один раз на рік завідувача магазином пропонує кращого продавця («кращий продавець магазину»), заохочення становить 1500 грн, зазвичай дана премія приурочується до Дня торгівлі;
- на день народження кожен співробітник отримує премію в розмірі однієї тисячі гривень.

Слід підкреслити, що система преміювання і розмір премії визначаються завданнями поліпшення діяльності підприємства, характером норм, обсягом і складністю планових завдань.

Таким чином, в основу преміювання працівників компанії закладено такі показники, які відповідають нормам Трудового законодавства України:

- підвищення продуктивності праці і збільшення обсягу продажів, зокрема виконання і перевиконання планових завдань і особистих планів, технічно обґрунтованих норм виробітку;
- підвищення якості виконуваних робіт, наприклад, підвищення якості обслуговування відвідувачів торгового залу, зниження показника крадіжок товару з полиць магазину і т.д.;
- економія матеріалів, інструменту та інших матеріальних цінностей.

Розглянемо основні системи оплати праці, що застосовуються в ТОВ «Стрелець-9». У таблиці Б.1 Додатку Б представлено чисельність та оплата праці працівників підприємства. Як видно з таблиці більша частина працівників підприємства – 59,6% мають відрядно-преміальну форму оплати праці.

Ефективність оплати праці на підприємстві не може бути розглянута окремо від основних показників його діяльності. Розрахуємо показники ефективності діяльності фірми (Таблиця Б.2 Додатку Б).

Для розрахунку даних показників, необхідно розглянути основні показники діяльності підприємства за 2023 р. (таблиця Б.3 Додатку Б).

З таблиці видно, що продуктивність праці в 2023 році по підприємству склала 30,77 тис. грн на одного працівника, а фонд оплати праці (ФЗП) з відрахуваннями в структурі валового доходу складає 50,57 %. Потім, розрахуємо коефіцієнт валового прибутку загальний та ФЗП по кожній групі працівників. Далі розрахуємо коефіцієнт чистого прибутку, на 1 грн ФЗП по всіх категоріях працівників. Для наочності вносимо розраховані показники в таблицю Б.4 Додатку Б. З таблиці видно, що найбільший розмір валового і чистого прибутку припадає на продавців і адміністративно-управлінський апарат. Ефективність використання трудових ресурсів впливає на обсяг вироблених послуг (робіт), собівартість продукції, прибуток і рентабельність підприємства. Однією з важливих сторін вивчення трудових ресурсів є врахування їх формування та використання, що дозволяє оцінити ефективність політики підприємства у сфері соціально-трудова відносин.

Для того щоб проаналізувати ефективність оплати праці в ТОВ «Стрелець-9», необхідно проаналізувати якісні характеристики використання трудових ресурсів на підприємстві, основними індикаторами яких є: забезпеченість підприємства трудовими ресурсами; зміна структури трудових ресурсів.

Аналіз забезпеченості та зміни структури підприємства трудовими ресурсами представлений в таблиці Б.5 Додатку Б. З представленої таблиці видно, що в порівнянні з планом, на підприємстві було зайнято на 5 одиниць персоналу менше, ніж було заплановано, що в процентному співвідношенні складає 2,75%; найбільша не удокомплектованість в порівнянні з плановим завданням відзначена з персоналу продавців – 4 людини.

Далі визначимо коефіцієнти, які характеризують сталість кадрового складу (таблиці Б.6 Додатку Б).

Для розрахунку вищенаведених показників у таблиці Б.7 Додатку Б. представлені дані по прийнятим і вибулим, а також відпрацьованим протягом розглянутого періоду. Зміни в обліковій чисельності персоналу відбуваються внаслідок прийому на роботу та звільнення працівників. У процесі аналізу визначають не тільки загальне число прийнятих і звільнених за даний період працівників, але і розподіляють їх за джерелами надходження та напрями вибуття. Серед джерел надходження робочої сили ТОВ «Стрелець-9» виділяються наступні групи: прийняті безпосередньо з ініціативи підприємства, по напрямкам органів працевлаштування, за особистою рекомендацією.

Вибуття співробітників характерно за такими групами: декретну відпустку співробітниці, звільнення за власним бажанням, звільнення за порушення трудової дисципліни.

Для ТОВ «Стрелець-9» характерна висока плинність кадрів (рисунок Б.2 Додатку Б). Так протягом одного року з магазинів було звільнено з різних причин 11 осіб, що склало 22% від загальної середньооблікової чисельності працівників. Найбільш висока плинність відзначена по групі продавців.

Безперечно, оплата праці відіграє важливу роль в мотиваційному механізмі ТОВ «Стрелець-9». Заробітна плата на підприємстві нараховується за

посадовими окладами та тарифними ставками. Заробітна плата на підприємстві нараховується за штатним розписом, а також по тарифам в залежності від спеціальності, посади, кваліфікації працівників. На досліджуваному підприємстві не існує заборгованості по заробітній платі.

З метою підвищення стимулюючого впливу ланки управління на покращення кінцевих результатів, підвищення ефективності виробництва та якості праці на ТОВ «Стрелец-9» запроваджено преміювання керівних працівників, фахівців та службовців. Преміювання відбувається за основні результати господарської діяльності та проводиться з фонду оплати праці за результатами роботи товариства. Загальний розмір премій може складати до 120% посадового окладу пропорційно відпрацьованому часу.

У випадку особистого внеску працівника у загальну діяльність підприємства з врахуванням якості роботи премія, нарахована працівнику за виконання встановлених нормативів, може бути підвищена чи знижена, але не більше, ніж на 25%.

Крім мотиваційних заходів, що заохочують персонал підприємства до активних дій, на ТОВ «Стрелец-9» передбачені певні міри впливу у випадку порушення трудової дисципліни. Так, наприклад, згідно Положення про порядок преміювання керівних працівників, фахівців та службовців встановлено, що премія за основні результати господарської діяльності зменшується або взагалі не виплачується працівникам якими були допущені виробничі порушення трудової дисципліни і на них були покладені дисциплінарні або громадські стягнення. Це відбувається у випадку порушення правил санітарного та технологічного режиму, вимог з охорони праці та протипожежних заходів, трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку (а саме – спізнення на роботу, передчасне залишення робочого місця, прогули, поява на роботі у нетверезому стані); нанесення матеріальних збитків підприємству, крадіжки власності; притягнення до адміністративної та карної відповідальності, невиконання наказів керівника. Відміна премій та

стягнення можливі у випадку повернення підприємству продукції у зв'язку з її низькою якістю.

До числа нововведень в системі оплати і стимулювання праці працівників товариства належить «Положення про порядок заохочень працівників ТОВ «Стрелец-9» за реалізацію творчих ідей та ініціатив, що діє з вересня 2022 року. Преміювання робітників за даним положенням проводиться за рахунок коштів, що відраховуються в заохочувальний фонд в розмірі:

- до 0,1% від отриманих коштів;
- до 0,05% від отриманих коштів за ініціативу при підписанні вигідних контрактів, що приносять прибуток і збільшують об'єми продажів.

Система бонусів та преміювання за розробку творчих ідей та укладання вигідних контрактів дозволили вдосконалити справедливую диференціацію доходів працівників на ТОВ «Стрелец-9», мотивувати їх до продуктивної регламентованої та творчої праці.

Підприємство значну увагу приділяє таким методам мотивації працівників як покращення умов праці і, зокрема, робочих місць. Повністю автоматизований бухгалтерський облік, склади сировини, готової продукції. Автоматизовані інформаційні потоки роботи з клієнтами; оформлення вантажно-митних декларацій; розрахунки заробітної плати; подача документів про доходи до податкової адміністрації і в пенсійний фонд.

Всі ці заходи сприяють вдосконаленню умов праці працівників, підвищенню професійної майстерності, а отже, викликає задоволення від здійснення своєї роботи.

Отже, можна визначити, що ТОВ «Стрелец-9» піклується про своїх працівників і зацікавлене у задоволенні їхніх матеріальних і моральних потреб. Слід відзначити і намагання створити сприятливі умови праці для подальшого розвитку трудового колективу підприємства.

2.2. Оцінка ефективності управління мотивацією в ТОВ «Стрелець-9»

Оцінити ефективність управління мотивацією можна за її впливом на покращення якісного рівня діяльності працівників і росту їх задоволеності.

Для того, щоб визначити наскільки ефективною є діюча система винагороди на ТОВ «Стрелець -9» проведемо аналіз виплат винагороди за працю на основі звітів та нормативної документації підприємства, а також проаналізуємо власні результати соціологічного опитування проведеного в ТОВ «Стрелець-9». Анкета для опитування представлена в Додаток В.

Всього було опитано 40 співробітників ТОВ «Стрелець-9». Поведемо аналіз найбільш важливіших матеріальних форм стимулювання. З рисунку Г.1 Додатку Г видно, що 46 респондентів (66%) з опитаних вважають, що цінності не відповідають потребам співробітників ТОВ «Стрелець-9», тільки 34% згодні з такою думкою. Для більшої частини співробітників найбільш важливими формами матеріального стимулювання є різні доплати, премії, бонуси – 55%, найменше значення має доплата за стаж роботи – 10%. Найбільш важливіші нематеріальні форм стимулювання. На рисунку Г.2 Додатку Г представлено питання про значення нематеріального стимулювання. З аналізу видно, що найбільш ефективними методами нематеріального мотивування є визнання досягнень - 27%, корпоративні заходи та соціальні пільги - 20%.

Структура відповідей «Наскільки важливо для вас мати хороші можливості для просування по кар'єрній сходах?» зображена на рисунку Г.3 Додатку Г. Для 53% опитаних співробітників дуже важливо мати хороші можливості для просування по кар'єрній сходах, відповідно 47% – не дуже важливо.

Розрахувавши загальну оцінку кожної характеристики з урахуванням її важливості, отримаємо рівень задоволеності працівників цією характеристикою по категоріям і в середньому за вибіркою, а потім визначимо загальну задоволеність працівників станом робочого середовища в магазині за формулами (2.10, 2.11):

$$E = W * B_{cp}, \quad (2.10)$$

$$E_p = W_p * B_{cp,p}, \quad (2.11)$$

де, (E_p) – оцінка кожної характеристики (рівня характеристик) з урахуванням важливості;

$W (W_p)$ – вагомість кожної характеристики по рівнях;

$B_{cp} (B_{cp,p})$ – середньозважена оцінка кожної характеристики (рівня характеристик) робочого середовища, розрахована за опитувальними аркушами.

Розглядаючи дані аналізу, очевидно, що робітники найкраще оцінюють ступінь підготовки та формулювання завдання, віддавши в середньому найвищий бал першій характеристиці, а керівники, що не дивно, виділили характеристику врахування їх думки як ту, що заслуговує найвищої оцінки, тобто можна констатувати наявність у них лідерських якостей.

Найнижчими балами характеризується зацікавленість у професійному прогресі обидвох категорій працівників, чому надалі пропонується приділити більшу увагу за формулою (2.12):

$$S = \sum_{i=1}^n E_i, \quad (2.12)$$

де, S – сумарна задоволеність працівників робочим середовищем на підприємстві;

E_i – значення оцінок середовища по групам;

n – кількість рівнів характеристик.

За даними аналізу вибірки можна зробити висновок, що загальна задоволеність працівників досліджуємого колективу умовами праці і психологічним кліматом досить висока – близько 7-ми балів за 9-тибальною шкалою, але виділяються групи характеристик, за якими існує резерв покращення робочого середовища. У середньому найнижчими оцінками

характеризуються можливістю професійного зростання, особливо для категорії керівників, а також робітники середніми балами оцінюють психологічний клімат у колективі. Більш глибокий аналіз характеристик цього рівня дозволяє виявити незадоволеність якістю роботи, що спостерігається колегами (характеристика 9), та можливостей реалізації своїх найкращих здібностей (характеристика 3) робітниками. Тобто напрошуються пропозиція лідерам колективу активніше залучати співробітників до розробки їх завдань та змісту роботи.

Мотиваційний потенціал означає мати команду працівників, які мають мотивацію досягати цілей компанії. Процес визначення мотиваційного потенціалу підприємства включає два етапи. Перший етап полягає у виявленні потреб працівників, які є мотивуючими, а другий – у вимірі рівня задоволення цих потреб. Оцінимо мотиваційний потенціал ТОВ «Стрелець-9».

Для реалізації першого етапу можливо використати мотиваційний профіль, який визначається шляхом виявлення у працівників їх ставлення до різних мотиваційних факторів. Цей профіль включає в себе широкий спектр мотивуючих чинників, з яких фінансові аспекти становлять лише один із дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації з поясненням їх сутності представлений в таблиці Д.1 Додатку Д. Сам процес визначення цих факторів для кожного працівника включає в себе проведення спеціального тесту. Під час відповіді на запитання у цьому тесті, працівник виражає свою думку щодо того, який з цих факторів вважається ним більш важливим, а який менш важливим, на основі набраних балів.

Результати опитування працівника ТОВ «Стрелець-9» можна виразити діаграмою, яка наведена на рисунку Д.1 Додатку Д.

Для наступного етапу необхідно під час опитування визначити рівень задоволеності потреб працівників компанії за кожним мотиваційним фактором. Для цього рівень задоволеності фактора оцінюється на шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1, де 0 відповідає «цілковитому незадоволенню», а 1 – «цілковите задоволення». Далі, для подальшого аналізу, бали, отримані під час

спеціального тестування, також конвертуються до шкали від 0 до 1. Для цього максимальний бал приймається за 1, а інші визначаються шляхом відношення до нього (таблиця Д.2 Додатку Д).

Для розрахунку мотиваційного потенціалу даного працівника потрібно зібрати всі значення ступеня задоволеності (С). Таким чином, мотиваційний потенціал через ступінь задоволеності мотиваційних потреб визначається за формулою (2.13):

$$M_{\text{працівника}} = C1 + C2 + C3... + C12, \quad (2.13)$$

Підставивши у формулу значення, отримуємо значення мотиваційного потенціалу опитаного працівника, воно становить 9,4. Відповідно до шкали мотиваційного потенціалу, можна зрозуміти, що у цього працівника більшість мотиваційних потреб задоволені, а не незадоволені. Шкала значень мотиваційного потенціалу має наступний вигляд (рисунок Д.2 Додатку Д). Щоб зрозуміти, на які мотиваційні фактори необхідно вплинути, значення із таблиці переносяться на діаграму, яка поділена на чотири квадрати (рисунок Д.3 Додатку Д).

На графіку значення мотиваційних факторів (Ф) відображені по вертикальній шкалі, а їх задоволеність (С) – по горизонтальній. У першому квадранті значення фактору та рівень задоволеності лежать у діапазоні від 0 до 0,5. У другому квадранті значення фактору розташовані від 0,6 до 1, а рівень задоволеності – від 0 до 0,5. У третьому квадранті значення фактору та рівень задоволеності знаходяться в межах від 0,6 до 1,1. Нарешті, у четвертому квадранті значення фактору знаходяться в діапазоні від 0 до 0,5, а рівень задоволеності – від 0,6 до 1. За приведеною на рисунку діаграмою видно, що для мотивування опитаного працівника, в першу чергу, необхідно звернути увагу на фактори 9,10 і 1, так як вони знаходяться в другому квадраті діаграми, що свідчить про їх високу значимість і низьку задоволеність. Через два місяці мотиваційний потенціал цього працівника вже мав значення 10, а діаграма

мотиваційного профілю набула іншого вигляду (рисунок Д.4 Додатку Д). Для досягнення цього було вжито деяких заходів, зокрема, керівництво почало ставити перед працівником завдання, не обмежуючи конкретними методами їх виконання. Крім того, було зафіксовано невелике підвищення заробітної плати.

З урахуванням отриманих результатів можна припустити, що працівник є мотивованим. Однак не можна гарантувати тривалість такої ситуації. Тому, керівництву необхідно не зупинятися на отриманих позитивних результатах, а відслідковувати мотивацію принаймні найкращих своїх працівників.

Щодо мотиваційного потенціалу підприємства, його можна визначити, обчисливши суму значень мотиваційного потенціалу працівників, що були опитані, і розділивши цю суму на їх кількість.

Зрозуміло, що в справі мотивації необхідно працювати з кожною людиною індивідуально. Однак значення мотиваційного потенціалу підприємства може надати вичерпну оцінку ефективності управління персоналом, зокрема: наскільки персонал мотивований для досягнення цілей підприємства.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка шляхів формування системи мотивації персоналу

Внесені певні пропозиції по вдосконаленню діяльності організації у напрямку використання матеріальних та моральних стимулів праці, кожна пропозиція супроводжується обґрунтуванням.

Для того, щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні передумови: по – перше треба мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління, по – друге постійно мати уяву про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу.

На наш погляд, для більш повного урахування всіх вимог, інтересів та потреб персоналу ТОВ «Стрелець-9» доцільно проводити постійний мотиваційний моніторинг, на основі якого корегувати існуючу мотиваційну модель та розробляти різноманітні форми активізації трудової поведінки, серед яких програми залучення працівників до управління організацією, програми розвитку трудового потенціалу робочої сили, нетрадиційні форми організації робочого часу, різноманітні методи матеріального стимулювання.

Таким чином, проаналізувавши матеріальне, морально-психологічне та соціальне стимулювання персоналу ТОВ «Стрелець-9», можна зробити висновок, що на торговельному підприємстві не сформована цілісна система мотивації праці, а існують лише деякі її складові. Тому головною задачею є створення комплексної моделі мотивації персоналу на досягнення кінцевих результатів. Під комплексною мотивацією розуміється створення у персоналу матеріальних, організаційних, моральних та лідерських мотивів, відповідних цілям підприємства.

Графічно основні напрямки удосконалення елементів комплексної мотивації персоналу ТОВ «Стрелець-9» представлено на рисунку Ж.1 Додатку Ж.

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

Формування комплексної мотивації персоналу на результативну діяльність здійснюється по двом напрямкам:

- розвиток соціально-економічних процесів, що відображають оцінку якості та результатів діяльності персоналу;
- розвиток системи обліку та динаміки мотиваційних характеристик поведінки колективу.

Для цілісного розуміння основних потреб всіх груп персоналу і їх відображення на ефективності виконання співробітниками підприємств своїх посадових обов'язків, необхідно провести дослідження бізнес-процесів відбуваються на тих ділянках роботи, за якими розробляється політика мотивації персоналу. При розгляді бізнес-процесів особливу увагу приділяється аспекту впливу діяльності кожного працівника на виконання поставлених перед підприємством цілей і завдань. Дослідження діяльності працівників полягає в розгляді локально-нормативних документів у частині оплати і регламентації праці і зіставленні з реальними виділеними позиціями показників трудовитрат. При визначенні показників, що впливають на діяльність персоналу і виявленні його потреб, необхідним є проведення низки заходів, які повинні охопити весь бізнес-процес кожного розглянутого ділянки робіт.

Мотивація персоналу може виражатися в матеріальному і нематеріальному вигляді стимулювання працівників. Під нематеріальними параметрами виступає, як правило, наявність «соціального» пакету, який дифференціюється від посади і досягнень співробітника. Найчастіше

нематеріальними видами мотивації на підприємстві заохочуються працівники за тривалий період роботи в даній організації та якісне дотримання професійних стандартів, посадових і робочих інструкцій. Матеріальні ж види стимулювання працівників більш варіативні, особливо, для підприємств розглянутого напрямку.

Комплексна мотивація персоналу матеріальними заохоченнями і винагородами ґрунтується на аналізі діяльності всіх груп персоналу і індивідуальній оцінці кожної посади, що бере участь у виконанні основоположних цілей стоять перед магазином. При цьому можливе поділ матеріальної частини на кілька складових, одна з яких є постійною і вводиться для досягнення певних дисциплінарних показників працівників або за будь-які особистісні та професійні якості працівників (вислуга років, відсутність шкідливих звичок, наявність відповідних дипломів та сертифікатів тощо). Друга складова матеріального стимулювання співробітників торгових підприємств залежить від результатів і якості виробничої діяльності працівників. Матеріальний вид стимулювання діяльності працівників виражається в підсумковому винагороді працівників і є складовою частиною їхньої заробітної плати за формулою (3.1):

$$M_{\text{пост.}} + M_{\text{зм}} = Q - T_c - D, \quad (3.1)$$

де, $M_{\text{пост}}$ – постійна частина стимулюючої премії, яка є фіксованою і встановлюється на певний проміжок часу, грн.;

$M_{\text{зм}}$ – змінна частина стимулюючої премії, грн.;

Q – підсумкова заробітна плата працівника, грн.,

T_c – тарифна ставка (оклад), грн.;

D – постійні надбавки і доплати, за якими не нараховуються преміальні виплати.

При розглянутому підході до процесу продажів на ТОВ «Стрелец-9» співробітники безпосередньо не впливають на продаж товарів, а забезпечують нормальне функціонування підприємства і беруть участь у створенні комфортних умов для покупців товарів. У відповідності з даним положенням найбільш раціональним і доцільним для підприємства роздрібною торгівлі є застосування системи мотивації персоналу з фіксованою стимулюючою премією. На підставі формули (3.1) можна зробити висновок про те, що стимулююча премія працівників може мати граничне значення, тобто підсумкове винагороду співробітників торгового підприємства лише частково залежить від абсолютних величин (реалізованої продукції, кількість прийнятого товару, обсяг розфасованої продукції тощо).

Розмір стимулюючої премії розраховується виходячи з посадового окладу або годинної тарифної ставки, встановлених штатним розкладом по підприємству і фактично відпрацьованого часу. Відповідно, преміювання за виконання ключових показників діяльності співробітників ТОВ «Стрелец-9» найбільш актуально здійснювати індивідуально для кожного працівника на основі оцінки таких критеріїв:

– виконання плану робочого часу. Дотримання затвердженого графіка змінності визначається на підставі зіставлення планового графіка робочого часу з фактичним табелем відпрацьованого часу;

– виконання плану товарообігу. За даним критерієм також встановлюється максимальний розмір премії за виконання плану товарообігу і оцінюється в процентному відношенні планованого і фактичного товарообігу магазину за певний період часу;

– виконання показника продуктивності праці. Показниками продуктивності праці для різних груп персоналу можуть бути певні натуральні величини, робота по яких виконана в одиницю часу (одиниця товару, покупці, групи товарів, розвантажені автотранспортні засоби і т.д.).

Продуктивність праці визначається, як відношення суми значень виконаних робіт по натуральними показниками за встановлений період часу до

сумарної кількості фактичних годин, відпрацьованих працівниками підприємства за формулою (3.2):

$$P = L_p / F, \quad (3.2)$$

де, P – продуктивність праці по натуральним величинам, од. / год;

L_p – значення показника продуктивності праці, од.;

F - кількість фактично відпрацьованих годин працівниками, годин.

Отримані значення продуктивності праці працівників підприємства зіставляються з встановленими раніше нормативними значеннями. За відсутності відповідних показників розраховується усереднене значення по всіх ідентичним ділянках роботи підприємства формулою (3.3):

$$V_p = \frac{P}{P_{ср.}} \times 100\%, \quad (3.3)$$

де, V_p – питома величина виконання продуктивності від середньої продуктивності по магазину,%;

P – продуктивність праці працівників з даного показника, од./год;

$P_{ср.}$ – середнє значення продуктивності праці з даного показника по мережі в цілому, од./год.

Виконання стандартів. Визначається оцінкою відповідності працівника внутрішнім робочим стандартам. Також проводиться оцінка ділянки роботи, за яким закріплений працівник. Проведення аналізу діяльності працівників і загального стану їх робочих місць здійснюється з використанням бальної системи. Оцінка працівників і торговельних організацій в цілому проводиться не менше одного разу на місяць відповідальними особами.

Для визначення конкретних складових величин мотивації персоналу підприємств торгівлі необхідно проведення його угруповання за ступенем впливу на реалізацію продукції. У більшості випадків угруповання персоналу здійснюється в розрізі структурних підрозділів та/або ділянок робіт. Відповідно, для визначення ефективної системи мотивації весь персонал підприємства поділяється на наступні групи: розрахунково-касова; складська; торговельна; допоміжна; адміністративна; управлінська.

У кожному з представлених груп входить певний набір посад, що виконують істотну частину ідентичних трудових операцій. У додатку 3 наводиться відповідний перелік посад з їх коротким описом. По кожній групі персоналу, необхідно, розробити спеціалізоване положення з оплати праці та преміювання працівників структурних підрозділів, до яких відносяться позначені посади залежно від напрямів діяльності груп персоналу зазначених у Додатку 3, виділяється основний перелік мотиваційних показників, які необхідні для розрахунків стимулюючої частини заробітної плати по пропонованим критеріям. Склад даних показників визначається на підставі проведеного аналізу бізнес-процесів торгового підприємства. У загальному вигляді, використовуючи локально-нормативні акти по структурних підрозділах розглянутого підприємства за групами персоналу представляється можливим виділення наступних критеріїв мотивації:

- розрахунково-касова група персоналу – обсяг реалізованої продукції (товарів), якість обслуговування покупців;
- складська група персоналу – обсяг прийнятого товару, ефективність розміщення товару, кількість постачальників;
- торгова група персоналу – асортимент товар, обсяг реалізованої продукції (товарів), якість викладки товару, кількість ділянок роботи;
- допоміжна група персоналу – асортимент товару, якість викладення товару, наявність помилок і скарг з облаштування торгового залу;
- адміністративна група персоналу – індивідуальні характеристики для кожної посади;

– управлінська група персоналу – обсяг виручки магазину, якість продукції (товарів), наявність скарг з боку покупців, загальна задоволеність працівників.

Для отримання актуалізованих і об'єктивних показників мотивації персоналу необхідно провести детальний аналіз діяльності працівників кожної виділеної групи персоналу. Зокрема, для визначення завантаженості персоналу доцільно застосування деяких методів, використовуваних в нормуванні праці.

Виходячи із запропонованої системи мотивації персоналу ТОВ «Стрелець-9», найбільш актуальним і ефективним для досягнення поставлених цілей щодо підвищення продуктивності праці та лояльності працівників досліджуваного торгового підприємства є проведення заходів із спостереження за діяльністю безпосередніх виконавців робіт.

Виконання даних умов дозволить керівництву ТОВ «Стрелець-9» сформуванню оптимальної системи мотивації персоналу, що враховує основні потреби працівників і дозволяє досягти максимізацію ефективності їх роботи.

3.2. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму торговельного підприємства

Концепція управління персоналом ТОВ «Стрелець-9» повинна передбачати розробку та реалізацію підходу до формування механізму мотивації, спрямованого на підвищення результативності діяльності організаційних формувань через мотивацію діяльності працівників.

Важливим питанням залишається ефективне використання людських ресурсів, розробка заходів підвищення результативності людської праці. В даному контексті важливим завданням є оцінка результативності мотиваційного механізму та розробка заходів по її вдосконаленню, а також пошук шляхів зміцнення системи мотивації персоналу на підприємствах.

Механізм мотивації має враховувати актуальні цілі розвитку підприємства та працівника, механізм розкриття здібностей працівників та

досягнення ними високих результатів праці, як шляху підвищення результативності діяльності підприємства, систему оцінки механізму мотивації праці та включати удосконалення та коригування. Результативність мотиваційного механізму виявляється в досягненні певного кінцевого результату, який, вважаємо, на мікрорівні (рівні підприємства) полягає в досягненні цілей діяльності підприємства та індивідуальних цілей працівника, а на макрорівні (рівні держави) полягає в забезпеченні добробуту суспільства, соціального розвитку, покращення екології та покращення якості життя.

Задля формування алгоритму побудови механізму мотивації персоналу є необхідність розробки методики його оцінки. Сформовано алгоритм формування механізму мотивації, спрямованого на реалізацію цілей розвитку підприємства та працівників (рисунком К.1 Додатку К).

Задачами удосконалення мотиваційного механізму, мають бути:

- удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму, направленої на забезпечення цілей всіх учасників господарського процесу;
- визначення слабких місць мотиваційного механізму на досліджуваному підприємстві та надання рекомендацій щодо їх усунення.

Рівень мотивації можливо визначити через оцінку досягнення своїх цілей працівником (ступінь досягнення цілей індивідуального розвитку працівника) та через оцінку рівня розвитку цінних для підприємства якостей у працівника (ступінь досягнення цілей розвитку підприємства). Завданням методики оцінки має бути вимірювання ступеня розвитку індивідуальних цінностей та можливостей працівників, ступеня сформованості в них почуття залучення до цілей компанії та ступеня відповідності цілей працівника цілям підприємства.

Доцільним є підсилення методологічного аспекту у напрямках вивчення явищ і процесів на підприємствах за критеріями рівня результативності мотиваційного механізму:

- досягнення цілей працівника: задоволеність умовами робочого місця, керівництвом, змістом праці;

- оцінкою психологічного клімату в колективі; професійного розвитку, розвитку ділових якостей працівників;

- задоволеності нематеріальною мотивацією, задоволеності матеріальною мотивацією, задоволення соціальних потреб, обізнаності працівників про систему мотивації, оцінки зовнішніх факторів впливу;

- досягнення цілей підприємства: кваліфікаційно-професійного рівня, лояльності до організації, сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, трудової дисципліни, інноваційної активності та сприйнятливості, виконання виробничих завдань, плинності кадрів.

У результаті проведеного аналізу методів оцінки мотивації праці та оцінки персоналу і узагальнивши їх, було сформовано систему показників для розрахунку рівня результативності мотиваційного механізму.

Методику визначення показника рівня результативності мотиваційного механізму представлено згідно розширених та доповнених нами критеріїв через оцінку досягнення цілей підприємства та працівника.

Математичний вираз показника представлений формулою (3.4):

$$K_{p.m.} = K_{ц. \text{ прац.}} + K_{ц. \text{ підпр.}}, \quad (3.4)$$

де, $K_{p.m.}$ – показник рівня результативності мотиваційного механізму;

$K_{ц. \text{ прац.}}$ – коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку працівників;

$K_{ц. \text{ підпр.}}$ – коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства.

Даний показник рівня результативності мотиваційного механізму праці слід оцінювати наступним чином:

- значення показника до 0,5 бала – низький рівень оцінки мотиваційного механізму;

- значення показника від 0,51 до 0,60 бала – рівень оцінки мотиваційного механізму нижче середнього;

– значення показника від 0,61 до 0,8 бала – середній рівень оцінки мотиваційного механізму;

– значення показника від 0,81 до 0,90 бала – рівень оцінки мотиваційного механізму вище середнього;

– значення показника від 0,91 до 1 бала – високий рівень оцінки мотиваційного механізму;

Коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку працівників пропонуємо оцінювати за формулою (3.5):

$$K_{ц.прац.} = \frac{K1+K2+K3+K4+K5+K6}{6}, \quad (3.5)$$

де, K1 – коефіцієнт оцінки задоволеності умовами робочого місця;

K2 – коефіцієнт професійного розвитку;

K3 – коефіцієнт оцінки задоволеності керівництвом;

K4 – коефіцієнт оцінки психологічного клімату в колективі;

K5 – коефіцієнт задоволеності мотивацією праці;

K6 – коефіцієнт розвитку ділових якостей працівників та особистого потенціалу.

Даний коефіцієнт має показувати, наскільки працівники задоволені реалізацією мотиваційного механізму на підприємстві. Показники K1 – K6 формуються на основі відповідей, отриманих в ході експертного опитування працівників підприємств.

Для оцінки часткових коефіцієнтів була використана бальна оцінка від 1 до 3, де: 3 – високе значення показника; 2 – середнє значення показника; 1 – низьке значення показника.

При розрахунку коефіцієнтів K1... K6 бали, отримані в результаті опитувань по кожному з часткових коефіцієнтів, сумуються та діляться на максимально можливу суму балів для даного коефіцієнта.

Критерії оцінки даних коефіцієнтів, формули для розрахунку, нормативне значення, наведено в таблиці К.1 Додатку К.

Коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства пропонуємо оцінювати за формулою (3.6):

$$K_{ц.підпр.} = \frac{K7+K8+K9+K10+K11}{5}, \quad (3.6)$$

де, $K7$ – коефіцієнт оцінки кваліфікаційно-професійного рівня працівників

$K8$ – коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу організації;

$K9$ – коефіцієнт лояльності до організації;

$K10$ – коефіцієнт плинності кадрів;

$K11$ – коефіцієнт виконання виробничих завдань.

Даний коефіцієнт повинен показати, наскільки існуюча система мотивації праці сприяє реалізації цілей торговельного підприємства та при необхідності має коригуватися. Показники $K12$, $K13$, $K14$, $K15$, $K16$, $K17$, $K18$ формуються на основі відповідей, отриманих в ході експертного опитування працівників підприємств. Критерії оцінки даних коефіцієнтів, формули для розрахунку, нормативне значення, наведено в таблиці К.2 Додатку К.

У довгостроковій перспективі ця методика дозволяє оцінити рівень ефективності мотиваційних заходів підприємства. Перша частина методики може використовуватись для оцінки задоволеності працівників існуючою системою мотивації, а друга частина – для оцінки ефективності діяльності як усього трудового колективу, так і окремих груп та працівників.

Дана оцінка може бути основою заходів по вдосконаленню рівня вмотивованості працівників через поліпшення рівня задоволеності роботою, організації навчання та курсів підвищення кваліфікації, підвищення якості трудового життя та ін.

Доцільно використовувати окремі критерії для оцінки ступеня відповідності цінностей, знань, кваліфікації та можливостей працівників цілям

компанії при формуванні системи стимулюючих виплат. Важливим матеріальним стимулом для підвищення ефективності праці є диференціація заробітної плати працівників залежно від їхнього трудового внеску, потенціалу та цінності для компанії. Розраховані коефіцієнти досягнення цілей розвитку підприємства по окремих працівниках можуть застосовуватися для формування преміального коефіцієнта до заробітної плати, а також служити для прийняття рішень про кар'єрне підвищення та застосування інших мотивуючих факторів.

Розрахунок преміального коефіцієнта до заробітної плати пропонується розраховувати за формулою (3.7):

$$K_{п.} = \frac{(K7+K8+K9+K10+K11)/5}{1+((K7+K8+K9+K10+K11)/5)}, \quad (3.7)$$

де, $K_{п.}$ – преміальний коефіцієнт до заробітної плати;

$K7$ – коефіцієнт оцінки кваліфікаційно-професійного рівня працівників

$K8$ – коефіцієнт лояльності до організації;

$K9$ – коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу;

$K10$ – коефіцієнт інноваційної активності та сприйнятливості;

$K11$ – коефіцієнт трудової дисципліни;

$K12$ – Коефіцієнт виконання виробничих завдань.

Розмір премії розраховується множенням базової заробітної плати працівника на розмір преміального коефіцієнта, таким чином можна врахувати показники розвитку системи управління персоналом підприємства.

Преміальний коефіцієнт до заробітної плати, розрахований за методикою, повинен слугувати засобом мотивації працівників, стимулюючи їх до підвищення трудової віддачі, саморозвитку, професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Проведемо розрахунок оцінки мотиваційного механізму ТОВ «Стрелець-9» шляхом обробки результатів опитування персоналу підприємства. В

опитуванні приймали участь 38 співробітників. Результати розрахунку показників досягнення цілей індивідуального розвитку працівників представлено в таблиці К.3 Додатку К.

Аналіз результатів розрахунку показників досягнення цілей індивідуального розвитку працівників ТОВ «Стрелец-9» показують, що найбільші значення мають показники задоволеності умовами робочого місця – 0,8 та коефіцієнт розвитку ділових якостей працівників та особистого потенціалу – 0,75. (рисунок К.2 Додатку К).

Таким чином, загальний коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку працівників ТОВ «Стрелец-9» дорівнює: $K_{ц.прац.} = \frac{0,8+0,65+0,5+0,65+0,6+0,7}{6} = 0,65$

Проведемо розрахунок показників досягнення цілей розвитку підприємства ТОВ «Стрелец-9» (таблиці К.4 Додатку К). Аналіз результатів розрахунку показників досягнення цілей розвитку ТОВ «Стрелец-9» показує, що найменші значення мають показники коефіцієнт оцінки кваліфікаційно-професійного рівня працівників – 0,45, а інші коливаються в межах 0,5-0,55. (рисунок К.3 Додатку К). Таким чином, коефіцієнт досягнення цілей досягнення цілей розвитку підприємства ТОВ «Стрелец-9» дорівнює: $K_{ц.підпр.} = \frac{0,45+0,5+0,5+0,65+0,55}{5} = 0,51$.

Середній рівень показників досягнення цілей розвитку підприємства дорівнює 0,51, що є достатньо низьким.

Розрахуємо преміальний коефіцієнт. $K_{п.} = \frac{(0,45+0,5+0,5+0,65+0,55)/5}{1+((0,45+0,5+0,5+0,65+0,55)/5)} = 0,33$.

Таким чином, загальний показник рівня результативності мотиваційного механізму представлений згідно розширених та доповнених нами критеріїв через оцінку досягнення цілей підприємства та працівника дорівнює: $K_{п.} = \frac{0,65+0,51}{2} = 0,58$.

Визначений коефіцієнт результативності мотиваційного механізму по підприємству ТОВ «Стрелец-9» становить низький рівень розвитку – 0,56 (оцінка нижче середнього), система мотивації на підприємстві має значні недоліки, що потребують швидкого усунення для налагодження стабільної роботи на підприємстві та його подальшого розвитку. Відповідно до проведених досліджень, були надані рекомендації по зміцненню мотиваційного механізму для ТОВ «Стрелец-9» (таблиця Л.1 Додатку Л).

Результатом проведеного дослідження стала розробка рекомендацій щодо удосконалення мотивації персоналу торговельних підприємств, які мають охоплювати заходи як на рівні підприємства, так і на загальнодержавному рівні:

1. Мотивація повинна базуватися на індивідуальних потребах кожного працівника і враховувати цілі конкретної компанії. Механізм мотивації має ґрунтуватися на спільних інтересах підприємства та його працівників, сприяючи взаємовигідній співпраці.

2. Ми вважаємо, що ключовим напрямком удосконалення системи мотивації праці є індивідуальний підхід, який дозволяє кожному працівникові реалізувати свій потенціал та внести користь для організації. Управлінські навички керівника відіграють важливу роль у виявленні індивідуальних схильностей та мотиваційних факторів кожного працівника під час безпосереднього спілкування з ним, щоб застосувати відповідні стратегії мотивації.

3. Мотивація персоналу на підприємствах має сприяти підвищенню якості життя працівників. У сфері праці спостерігається сучасна тенденція до зростання вільного часу працівників завдяки впровадженню гнучких робочих графіків. Це стимулює працівників до економії робочого часу.

4. Побудова мотиваційного механізму з орієнтацією на довгострокову перспективу. На сучасних торговельних підприємствах переважно відсутні програми довгострокового фінансування в людський капітал, що включав би навчання працівників, реалізацію їх потреби в саморозвитку, прививання персоналу корпоративних цінностей підприємства.

5. Коригування негативних цінностей та установок працівників та підкріплення позитивних. Відмічається зниження мотивації до праці, безініціативність, відсутність інтересу до кінцевого результату праці. Побудова мотиваційного механізму мотивації праці має спиратися на зміну ціннісних орієнтацій працівників. Найпершим завданням є зрушення в свідомості людини, направлені на відновлення престижності праці, запровадження гідної оплати праці.

6. Розвиток у працівників перспективного мислення. Зайнятість працівника має формуватися з урахуванням його уподобань, бачення перспективи для себе, наявності можливостей для розвитку на робочому місці. Отримання задоволення від роботи підвищує самооцінку працівника, стимулює здатність робити свою роботу якісно, вносити пропозиції по вдосконаленню.

Таким чином, формування мотиваційного механізму має відбуватися з урахуванням цілей розвитку підприємства та цілей особистісного розвитку працівника. Визначення показника рівня результативності мотиваційного механізму дає можливість оцінити дієвість мотиваційних заходів, що застосовуються на підприємстві та служити основою по вдосконаленню та коригуванню існуючого мотиваційного механізму, що сприятиме збільшенню вмотивованості та задоволення персоналу працею на підприємстві, а також зростанню трудової віддачі. Коефіцієнти, що наведені в методиці, можуть застосовуватись для формування індивідуального преміального коефіцієнта до заробітної плати по кожному працівнику, а також служити для прийняття рішень про кар'єрне підвищення. Періодичне проведення оцінки мотиваційного механізму за допомогою даних коефіцієнтів сприятиме усуненню недоліків в мотивації праці та сприятиме досягненню балансу інтересів суб'єктів господарського процесу.

ВИСНОВКИ

1. На основі аналізу підходів до сутності процесу трудової мотивації персоналу уточнено економічну сутність поняття «мотивація». Пропонується під мотивацією розуміти процес представлення стимулів, що забезпечує перетворення їх в мотиви для робітників після попередньої оцінки останніх.

2. Проведено аналіз праць теоретиків менеджменту, який показав, що більшість авторів досліджують мотивацію персоналу через призму мотиваційних теорій. Чисельні теорії мотивації, незважаючи на їх ґрунтовність, не дозволяють розробити чітку та дієву систему мотивації персоналу підприємства. Кожна з них розкриває і моделює окрему, обмежену сторону діяльності людини. Для того щоб перебороти таку однобічність і обмеженість, доцільно поєднати ключові ідеї різних теорій, оскільки вони доповнюють одна одну.

Таким чином, для побудови ефективної системи мотивації персоналу підприємства необхідно визначати ключові потреби працівників, пов'язувати їх із цілями підприємства за рахунок різних видів винагород та враховувати індивідуальні особливості персоналу та стан середовища в процесі створення ефективної системи мотивації персоналу підприємства

3. Для ТОВ «Стрелець-9» характерна висока плинність кадрів. Так протягом одного року з магазинів було звільнено з різних причин 11 осіб, що склало 22% від загальної середньооблікової чисельності працівників. Найбільш висока плинність відзначена по групі продавців. Таким чином, зроблено висновок, що систем оплати праці працівників потребує удосконалення з урахуванням трудового вкладу робітника.

4. Здійснено комплексний аналіз стану мотивації трудової діяльності персоналу та її впливу на кінцевий результат. В результаті дослідження виявлено, що підприємство має суттєві недоліки.

відсутність диференційованого розподілу премій, що позбавляє працівника відчуття справедливості при визначенні винагороди, та не забезпечує зв'язок між внеском працівника і винагородою.

– знання і здібності персоналу використовуються не завжди ефективно. Крім того, переважна частина працівників (60% опитаних) в значній мірі зацікавлена в підвищенні рівня своєї кваліфікації.

– комплексний аналіз діючої системи мотивації працівників довів неефективність подальшого використання традиційного (зрівняльного) механізму розподілу винагороди в умовах ринкової економіки.

Усвідомлення неефективності подальшого використання традиційного механізму оплати праці та розподілу премій, що призводить до негативних наслідків, викликає необхідності створення сучасної системи винагороди персоналу, заснованої на комплексній оцінці його діяльності.

5. На основі аналізу існуючої системи мотивації праці в ТОВ «Стрелець-9» пропонується формування комплексної моделі мотивації праці на досягнення кінцевих результатів, що буде сприяти створенню у персоналу матеріальних, організаційних, моральних та лідерських мотивів, відповідних цілям підприємства

З урахуванням зарубіжних підходів до наукової організації праці на торговельних підприємства, запропонована система мотивації персоналу з використанням методики розрахунку норм витрат праці для кожної категорії персоналу.

6. Запропонована методика оцінки рівня результативності мотиваційного механізму, яка дає можливість оцінити дієвість мотиваційних заходів, що застосовуються на підприємстві та служити основою по вдосконаленню та коригуванню існуючого мотиваційного механізму, що сприятиме збільшенню вмотивованості та задоволення персоналу працею на підприємстві, а також зростанню трудової віддачі. Коефіцієнти, що наведені в методиці, можуть застосовуватись для формування індивідуального преміального коефіцієнта до заробітної плати по кожному працівнику, а також служити для прийняття рішень про кар'єрне підвищення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. Управління персоналом : навчальний посібник / Л. Балабанова, О. Сардак. Київ : ВД Професіонал, 2006. 511 с.
2. Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці: Проблеми теорії та практики : монографія / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. Київ : «Шторм», 2003. 382 с.
3. Варданян К. Е. Мотиваційна система персоналу. Управління персоналом. 2006. № 5(139). С. 35-39.
4. Виханский О. С. Менеджмент : навчальний посібник / О. С. Виханский, А. Е. Наумов. Миколаїв : АСТ, 2007. 528 с.
5. Гріфін Р. С. Основи менеджменту : підручник / Р. С. Гріфін, В. К. Яцура. Львів : Бак, 2007. 624 с.
6. Данюк В. М. Організація праці менеджера : навчальний посібник / В. М. Данюк. Київ : КНЕУ, 2006. 276 с.
7. Діденко В. М. Менеджмент : підручник / В. М. Діденко. Київ : Кондор, 2008. 584 с.
8. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
9. Кравчено Т. С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т. С. Кравчено // Персонал. № 7. 2005. С. 140-146.
10. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька. Київ : Кондор, 2003. 293 с.
11. Левицький В. В. Операційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 110 с.
12. Магура М. І. Сучасні персонал-технології / М. І. Магура, М. Б. Курбатова. Миколаїв : Управління персоналом, 2003. 308 с.
13. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства / Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Київ: Хрещатик, 2009. 189 с.

14. Мазаракі А. А. Менеджмент: теорія і практика : навчальний посібник / Мазаракі А. А., Машек Г. Є., Гомба Л. А. Київ : Атіка, 2007. 584 с.
15. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Надія Михайлівна Буняк. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 192 с.
16. Механізм мотивації управлінського персоналу : наукове видання / Дороніна М., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. М. Харків : АдВА, 2010. 240 с.
17. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної форми навчання та дистанційного навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» / Укладачі: Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. Старобільськ: Видво ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 184 с.
18. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : навчальний посібник / Г. В. Осовська. Київ : Кондор, 2003. 223 с.
19. Петюх В. М. Управління персоналом : навчальний посібник / В. М. Петюх. Київ : КНЕУ, 2010. 121 с.
20. Порохов К. Л. Пільги і соціальний пакет / К. Л. Порохов // Управління персоналом / В. С. Пономаренко. Харків : Основа, 2009. 620 с.
21. Робінс С. П. Основи менеджменту / С. П. Робінс, Д. А. Де Ченцо. Київ : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.
22. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / В. А. Савченко. Київ : КНЕУ, 2012. 352 с.
23. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
24. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

25. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. Київ : Академвидав, 2013. 608 с.
26. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навч. закл. / Ф. І. Хміль. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
27. Храмов В. О. Основи управління персоналом : навчальний посібник / В. О. Храмов. Київ : МАУП, 2001. 111 с.
28. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. Київ : Знання, 2014. 687 с.
29. Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до систематизації методів управління персоналом [Електронний ресурс] / Л. М. Шимановська-Діанич. URL : http://www.rusnauka.com/18_EN_2009/Economics/48466.doc.htm14
30. Шокун В. В. Основи менеджменту : навчальний посібник / В. В. Шокун, Т. І. Пішеніна. Київ : Університет України, 2015. 340 с.
31. Adams J.S. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299. URL: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

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

Автор	Визначення
Качан Є. П.	Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації
Колот А. М.	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій
Діденко В. М.	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
Кусакин В.	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.	Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби
Завлин Г. Н.	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів

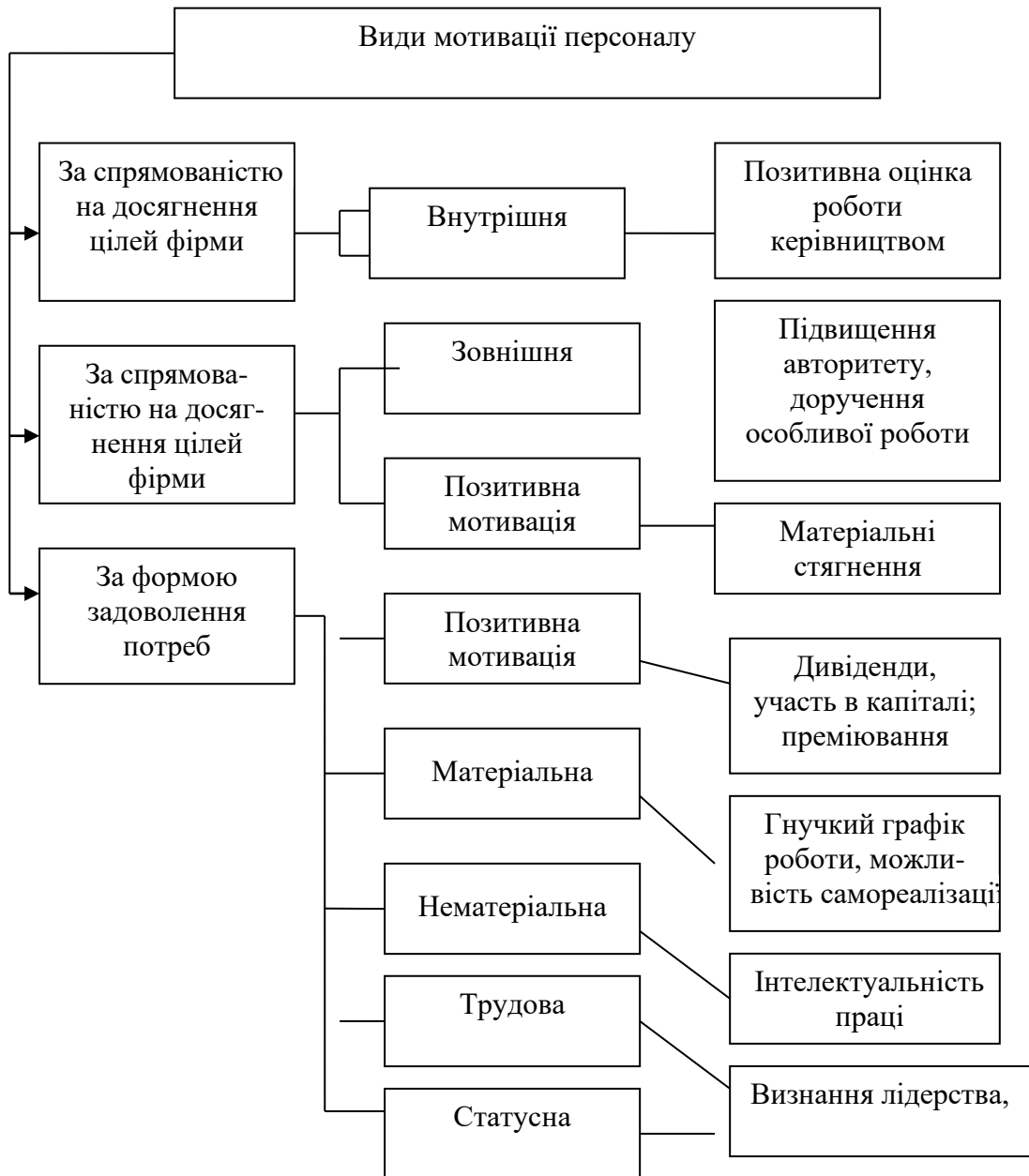


Рисунок А.1 – Види мотивації персоналу

Таблиця А.2 – Узагальнення закономірностей регулювання поведінки людини, які представлено в сучасних теоріях мотивації

Теорія / автор	Закономірності поведінки
Змістовні теорії	
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	Людина діє під впливом незадоволених потреб п'ятьох рівнів. Потреби задовольняються послідовно: вищі не будуть задоволені, якщо не задоволені потреби нижчих рівнів
Теорія існування, відносин і зростання К. Алдерфера	Поведінка людини детермінується незадоволеними потребами трьох груп: існування, відносин, зростання. При цьому рух може бути як вгору по ієрархії, так і вниз за неможливості задоволення потреб вищого рівня
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Поведінка людини залежить від факторів гігієни, які пов'язані з оточуючим середовищем, і мотиваційних факторів, які пов'язані з характером і сутністю роботи
Теорія зустрічних потреб Д. МакКлелланда	Оскільки потреби нижчих рівнів в основному задоволені, на поведінку людини впливають потреби успіху, влади, співучасті
Концепція мотивів трудової діяльності Здравомислова О. Г.	Є декілька рівнів мотивів трудової діяльності: матеріальна зацікавленість у результатах праці, зміст праці, відносини у колективі, сенс праці
Модель паралельної мотивації Виготського Л. С.	Вищі і нижчі потреби існують паралельно, тому і механізми їх задоволення також повинні існувати паралельно і незалежно
Р-теорія Подольчака Н. Ю.	Поведінка і мотиви людей пояснюються схильністю до ризику
Процесні теорії	
Комплексна процесна теорія Л. Портера, Е. Лоулера	Трудове зусилля і прагнення виконати роботу залежать від привабливості, цінності винагороди, очікуваної за досягнення трудової мети, оцінює вірогідність її реалізації і отримання винагороди
Теорія очікування В. Врума	Сила мотивації до праці залежить від оцінки людиною співвідношення результатів праці і витрачених зусиль, скоригованих на справедливість і значимість винагороди, а також на рівень задоволеності від роботи
Теорія неупередженості (справедливості) Дж. С. Адамса	Люди суб'єктивно порівнюють отриману винагороду із витраченими зусиллями, а також із винагородою інших на такій посаді і відповідно корегують свою поведінку

Продовження табл. А.2

Теорія соціальних порівнянь Л. Фестінгер	Люди, в першу чергу, прагнуть оцінювати свої досягнення шляхом порівняння себе з іншими людьми, а не за абсолютними показниками, на основі чого змінюють свою поведінку
Теорія виклику Суркова С. А.	На мотивацію працівників з високим рівнем самовпевненості значний вплив здійснюють складні завдання, які є своєрідним «викликом»
Теорія підкріплення Скіннера Б. Ф.	Мотивація залежить від минулого досвіду людини, від наслідків її дій у минулому. Головною є оцінка результатів діяльності працівника і правильне співвідношення моральних і матеріальних стимулів
Теорія постановки цілей Е. Локка	Поведінка людини детермінується цілями, які вона ставить перед собою і заради яких діє
Теорія балансу між спонуканням і вкладом Барнарда С. І., Саймона Х. А.	Рівновага між спонуканням членів організації до активної діяльності та їх ре-альним вкладом у досягнення цілей організації забезпечується за допомогою дозованої видачі винагороди
Теорія "типових перемінних" та індивідуального вибору Т. Парсонса	Індивід обирає поведінку, виходячи з конкретних ситуацій в організації. Цей вибір залежить від того, як працівник оцінює ситуацію, що він бажає в даній ситуації, і як може впливати на ситуацію
Теорія мотивації соці-ального вивчення А. Бандури	Поведінка людини пояснюється символічними процесами, замінюючим вивченням і самоконтролем
Теорія характеристик роботи Р. Хакмана, Г. Олдхема	На мотивацію впливають такі характеристики, як різноманітність роботи, її значимість, результативність, самостійність при виконанні, зворотний зв'язок
Теорії «поля» (відносин)	
Теорія X і У Д. Мак-Грегора	Згідно з теорією X працівники ледачі, безініціативні, працюють лише під примусом, для них підходить жорстке керівництво. Інші (теорія У) здатні до самомотивації, отримують задоволення від самої праці
Теорія Z В. Оучі	Головним у забезпеченні ефективної діяльності є дотримання принципу співучасті, тобто забезпечення демократичного стилю керівництва, залучення підлеглих до прийняття рішень, довіра, такт, близькість
Теорія орієнтації на роботу Голдторпа Д. Х., Д. Локвуда	Поведінка людини залежить від пріоритетних орієнтацій членів організації: інструментальної, бюрократичної орієнтації, орієнтації на основі співучасті чи професійної орієнтації
Системи управління людськими ресурсами Р. Лайкерта	На продуктивність праці значний вплив здійснює стиль керівництва
Концепції людини Е. Шейна	Згідно з концепцією раціональної економічної людини, соціальної людини і складної людини, працівники мотивуються відповідними чинниками (економічними, соціальними тощо)

Продовження табл. А.2

Крос-культурна мотивація Ф. Тромпенаарса, С. Хемпден-Тернера	На мотивацію значний вплив здійснюють міжнаціональні культурні відмінності
Теорія поля К. Левіна	Поведінка людини є функцією особистісних факторів та факторів оточення
Концепція організаційного зростання Г. Літвіна, Р. Стрінгера	Ставлення до виробництва, людей, творчості тощо формується під впливом організаційної культури, соціального середовища

ДОДАТОК Б
АНАЛІЗ ФОРМ І СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ
КОМПАНІЇ ТОВ «СТРЕЛЕЦЬ-9»



Рисунок Б.1 – Організаційна структура підприємства ТОВ «Стрелець-9»

Таблиця Б.1 – Чисельність та оплата праці працівників ТОВ «Стрелець-9»

Найменування групи робітників	Спискова чисельність, од.	Фонд оплати праці, тис. грн.	Питома вага категорії робітників, %	Форма оплати праці
Адміністративно-управлінський персонал	4	864,0	16,29	Почасово-преміальна
Робочий персонал	34	3672,0	69,23	Відрядно-преміальна
МОП	8	768,0	14,48	Почасово-преміальна
Разом	46	5304,0	100	-

Таблиця Б.2 – Показники ефективності діяльності фірми

Показники	Розрахунок
Коефіцієнт ефективності виробництва	$K_{еп} = I_{пм} / I_{зп}$ де, $I_{пм}$ – індекс продуктивності праці; $I_{зп}$ – індекс заробітної плати.
Економічний ефект від зміни продуктивності праці і зростання заробітної плати	$E = ФЗПф \times (1 - (1 / K_{еп}))$ де, $ФЗПф$ – фактичний фонд заробітної плати.
Сума валового прибутку на гривня заробітної плати	$Пв = V_{вп} / ФЗПф$ де, $V_{вп}$ – обсяг валового прибутку за звітний період, грн.
Сума чистого прибутку на гривня заробітної плати	$Пч = V_{чп} / ФЗПф$ де, $V_{чп}$ – обсяг чистого прибутку за звітний період, грн.

Таблиця Б.3 – Основні економічні показники ТОВ «Стрелец-9»

Найменування показника	Значення показника	Частка у валовій виручці, %	Частка у валовому прибутку, %
Валова виручка, тис. грн	93140,5		-
Собівартість товару, тис.грн	68482,1	73,53	-
Валовий прибуток, тис. грн	9543,09	10,25	-
Накладні витрати, тис. грн	630,6	0,68	6,61
Чистий прибуток, тис. грн	6215,0	6,67	65,13
Фонд оплати праці, тис. грн	5304,0	5,69	55,58
Середньоспискова чисельність, од.	46	-	-
Продуктивність праці, тис. грн/од.	2,02	-	-

Таблиця Б.4 – Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Стрелец-9» у 2023 році

Найменування групи робітників	Спискова чисельність, од.	ФЗП, тис. грн	Коеф. валового прибутку, на 1 грн ФЗП	Коеф. чистого прибутку, на 1 грн ФЗП
Адміністративно-управлінський апарат	4	864	0,29	0,19
Продавці	34	3672	1,25	0,81
МОП	8	768	0,26	0,17
Разом	46	5304	1,80	1,17

Таблиця Б.5 – Забезпеченість та зміни структури трудових ресурсів
ТОВ «Стрелец-9»

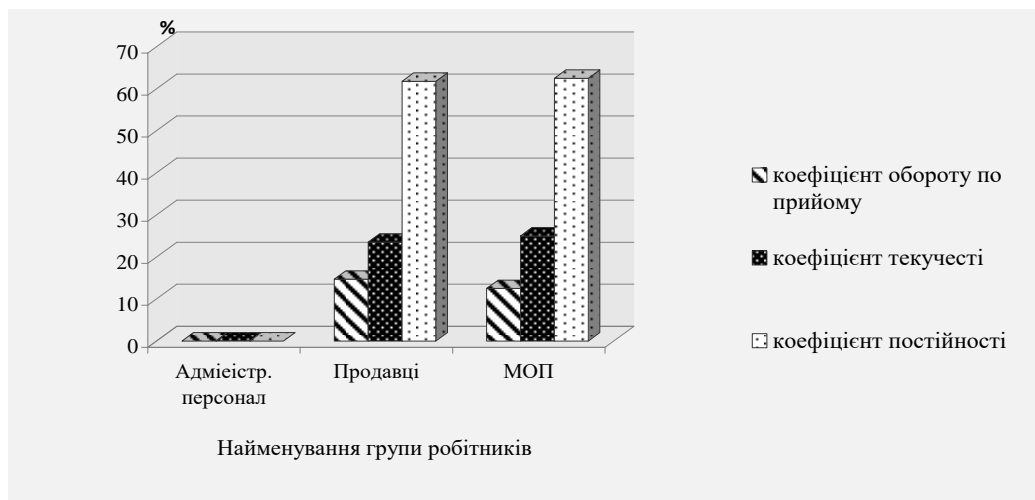
Найменування групи робітників	Спискова чисельність		Структура, %		Відхилення	
	По плану	По факту	План	Факт	Чол.	%
Адміністративно-управлінський апарат	3	4	5,45	8,00	+1	133,3
Продавці	38	34	69,10	68,00	- 4	89,47
МОП	9	8	16,36	16,00	- 1	88,89
Разом	51	46	100	100	- 5	90,90

Таблиця Б.6 – Коефіцієнти, які характеризують сталість кадрового складу

Показник	Розрахунок
Коефіцієнт обороту по прийому працівників	$K_{оп} = T_{пн} / T_{ср. Сп}$ <p>де, $T_{пн}$ – кількість прийнятого персоналу; $T_{ср. сп}$ – середньоспискова чисельність персоналу.</p>
Коефіцієнт обороту по вибуттю працівників – коефіцієнт плинності	$(K_m): K_m = T_{уп} / T_{ср.сп}$ <p>де, $T_{уп}$ – кількість звільнених працівників.</p>
Коефіцієнт сталості персоналу	$(K_{пост}): K_{пост} = T_{г} / T_{ср.сп}$ <p>де, $T_{г}$ – кількість працівників, які відпрацювали весь рік.</p>
Коефіцієнт інтенсивності плинності є відношенням приватного коефіцієнта плинності (кп.ч.) по категорії працівників, до коефіцієнта плинності, обчисленому по організації в цілому	$K_{м.ч} = K_{и.м.} / K_m$

Таблиця Б.7 – Рух трудових ресурсів ТОВ «Стрелец-9»

Найменування групи робітників	Список ова чисе- льні- сть, од.	Чисельність робітників, од.			Коефіцієнти постійності кадрового складу, %			Коефіцієнт інтенсивності текучості
		прий- нятих	звільне- них	тих, хто відпра- цював весь період	прибут- тя	текучос- ті	постійн- ості	
Адміністративно-управлінський персонал	4	0	0	4	0,00	0,00	100,0	0,00
Продавці	34	5	8	21	14,70	23,53	61,76	1,07
МОП	8	1	2	5	12,50	25,00	62,5	1,14
Разом	50	7	11	14	14,00	22,00	66,00	1,00



Рисунк Б.2 – Показники руху персоналу

ДОДАТОК В

ПИТАННЯ, ВИКОРИСТОВУВАНІ ПРИ ПРОВЕДЕННІ АНКЕТУВАННЯ

Для початку розкажіть, будь ласка, трохи про себе

1. Чи задоволені Ви в цілому своїм життям?
 - 1) Цілком задоволений.
 - 2) Швидше задоволений, ніж ні.
 - 3) Не можу сказати, задоволений чи ні.
 - 4) Швидше незадоволений.
 - 5) Цілком неудовлетворен.

2. Задоволені ви загалом своєю нинішньою роботою?
 - 1) Цілком задоволений.
 - 2) Швидше задоволений, ніж ні.
 - 3) Не можу сказати, задоволений чи ні.
 - 4) Швидше незадоволений.
 - 5) Цілком неудовлетворен.

3. Як би Ви оцінили практичну необхідність, корисність того що Вам доводиться робити на роботі?
 - 1) Те, що я роблю, дійсно необхідно.
 - 2) Не все, що доводиться робити, необхідно.
 - 3) Важко відповісти.
 - 4) Доводиться робити багато марної роботи.
 - 5) Більшість роботи виявляється марною.

4. А як би Ви оцінили впевненість у завтрашньому дні у персоналу вашого підприємства?
 - 1) Більшість цілком упевнено.
 - 2) Більшість швидше впевнене, ніж ні.
 - 3) Більшість важко визначити свою позицію.
 - 4) Мабуть, більшість не впевнене.
 - 5) Більшість абсолютно не впевнене у завтрашньому дні.

5. З чим можуть бути пов'язані основні причини невпевненості в завтрашньому дні у працівників Вашого підприємства?
 - 1) Вони не зовсім готові до умов життя, в яких доводиться зараз жити і працювати
 - 2) Невпевненість пов'язана із зміною їх положення в колективі
 - 3) Основна причина в тому, що багато хто розраховує, що хтось вирішить їхні проблеми, тоді як зараз людина повинна сама створювати своє життя
 - 4) Більшість пов'язують невпевненість з відсутністю політичної та економічної стабільності в країні
 - 5) З особливостями професії, не захищеної від можливого безробіття
 - 6) Інші причини (назвіть, будь ласка, які)

6. Як би Ви оцінили стан справ на вашому підприємстві?

- 1) Стан справ на підприємстві дуже хороше.
- 2) Швидше хороше, ніж ні.
- 3) Важко оцінити.
- 4) Швидше погане, ніж хороше.
- 5) Безумовно погане.

7. Як би Ви оцінили конкурентоспроможність продукції на вашому підприємстві?

- 1) Конкурентоспроможність продукції висока.
- 2) Конкурентоспроможність середня.
- 3) Важко оцінити.
- 4) Швидше продукція неконкурентоспроможна.
- 5) Безумовно неконкурентоспроможна.

8. Як би Ви оцінили ставлення працівників вашого підприємства до тих умов, в яких вони працюють?

- 1) У цілому ставлення позитивне. Більшість задоволені існуючими умовами.
- 2) Відношення швидше позитивне, ніж негативне.
- 3) Важко сказати.
- 4) Відношення швидше негативне, ніж позитивне.
- 5) В цілому ставлення негативне. Більшість незадоволені сформованими умовами.

9. Чи задоволені Ви організацією праці на вашому підприємстві?

- 1) Цілком задоволений.
- 2) Швидше задоволений, ніж ні.
- 3) Не можу сказати, задоволений чи ні.
- 4) Швидше незадоволений.
- 5) Цілком незадоволений.

10. Чи виникала на вашому підприємстві за останні півроку необхідність понаднормових робіт?

- 1) Так, досить часто.
- 2) Виникала, але рідко.
- 3) Важко відповісти.
- 4) Ні, не виникала.

11. Чи доводиться працівникам підприємства виконувати невластиві їм роботи (функції)?

- 1) Так, доводиться.
- 2) Важко відповісти.
- 3) Ні, практично не доводиться.

12. Чи задовольняє Вас нинішня продуктивність праці працівників підприємства?

- 1) Цілком задоволений.
- 2) Швидше задовольняє, ніж ні.
- 3) Важко сказати. .Скоріше не задовольняє.
- 2) Абсолютно не задовольняє.

13. Кожен з нас має уявлення про ідеальну для себе роботу. Нижче наведено кілька висловлювань про те, що таке хороша робота. Подумайте, будь ласка, якою мірою кожне з них відповідає Вашому уявленню про хорошу роботу. Проти кожного висловлювання обведіть номер в тій колонці, яка збігається з Вашою думкою

	Відповідає		Не відповідає
	повністю	частково	
1. Хороша робота – це самостійна робота.	3	2	1
2. Хороша робота дозволяє отримати житло.	3	2	1
3. Робота наш обов'язок перед суспільством.	3	2	1
4. Робота повинна залишати час та сили	3	2	1
5. Хороша робота та, хороший зарібок	3	2	1
6. Якщо тебе оточують люди, з якими можна спілкуватися, - це хороша робота	3	2	1
7. Хороша робота та, яка дає можливість приносити користь людям.	3	2	1
8. Хороша робота та, яка дозволяє всебічно використовувати свої знання і здібності.	3	2	1
9. Хороша робота та, яка дає можливість просування по службі	3	2	1
10. Хороша робота забезпечує достаток у домі, можливість купувати, що хочеться	3	2	1
11. Хороша робота - це, насамперед, цікава робота, що приносить задоволення.	3	2	1
12. Хороша робота дозволяє випускати продукцію, що має попит.	3	2	1
13. Хороша робота змушує підвищувати кваліфікацію, поповнювати знання.	3	2	1
14. Хороша робота та, яка дає можливість заслужити повагу оточуючих	3	2	1

14. А тепер поговоримо про оплату праці. Чи влаштовує, на Вашу думку, працівників Вашого підприємства величина їхніх зарібок?

	Влаштовує		Не знаю	не влаштовує	
	повністю	частково		скоріше всього	повністю
1	2	3	4	5	6
1. Дирекцію підприємства	1	2	3	4	5
2. Керівників середньої ланки	1	2	3	4	5
3. Висококваліфікованих робітників	1	2	3	4	5
4. Не кваліфікованих робітників	1	2	3	4	5

15. А Вас особисто влаштовує величина Ваших зарібок?

- 1) До, влаштовує
- 2) Швидше так, ніж ні.
- 3) Не можу сказати.
- 4) Мабуть не влаштовує.
- 5) Зовсім не влаштовує.

16. Чи багато хто працівники підприємства, на Вашу думку, мають додаткові зарібки?

- 1) Додаткові зарібки мають більшість працівників.
- 2) Додаткові зарібки мають близько половини працівників.
- 3) Додаткові зарібки має невелика частина працівників.
- 4) Важко сказати.

17. Чи вважаєте Ви, що оплата праці різних категорій працівників підприємства справедлива стосовно їх трудовому внеску?

	Абсолютно справедлива	Скоріше да	Не знаю	Скоріше ні	Зовсім ні
1. Дирекцію підприємства	1	2	3	4	5
2. Керівників середньої ланки	1	2	3	4	5
3. Висококваліфікованих робітників	1	2	3	4	5
4. Не кваліфікованих робітників	1	2	3	4	5

18. Чи вважаєте Ви, що існуючий розмір оплати праці спонукає персонал підприємства ефективно працювати?

- 1) Так.
- 2) Швидше так, ніж ні.
- 3) Важко відповісти.
- 4) Швидше ні, ніж так.
- 5) Ні.

19. На скільки розмір заробітної плати робітника залежить від... Оцініть будь-ласка кожний варіант.

	Повністю залежить	Частково залежить	Не знаю	Скоріше залежить	Зовсім не залежить
1. від трудових умов	5	4	3	2	1
2. від освіти та досвіду	5	4	3	2	1
3. від економічного	5	4	3	2	1
4. від того, на скільки зацікавленості в робітнику	5	4	3	2	1

20. Чи були у Вас на підприємстві за останні півроку випадки затримки заробітної плати?

- 1) Так, були неодноразово.
- 2) Так, був один такий випадок.
- 3) Затримок зарплати не було.

21. Чи проводиться на Вашому підприємстві індексація заробітної плати?

- 1) Так, проводиться у міру зростання інфляції
- 2) Так, проводиться у зв'язку зі збільшенням мінімальної заробітної платою
- 3) Так, проводиться за наявності у підприємства коштів на підвищення оплати праці
- 4) Індиксація заробітної плати не проводиться

Давайте знову повернемося до Вашій роботі.

22. Які вимоги Ви пред'являєте до своєї роботи (у реальних життєвих умовах, виходячи з Ваших можливостей)? Наскільки кожна з вимог важливо для Вас особисто? Наскільки Ваша робота дозволяє їх задовольнити?

З цього боку відзначаємо Важливість для Вас
цих вимог

З цього боку відзначаємо Можливість
задоволення цих вимог

Зовсім не важно	Важно	Дуже важно		Повністю	Частково	Не дозволяє
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	Високий заробіток	3	2	1
1	2	3	Фізичні умови праці	3	2	1
1	2	3	Структурування роботи	3	2	1
1	2	3	Соціальні контакти	3	2	1
1	2	3	Стійкі взаємовідносини	3	2	1
1	2	3	Визнання	3	2	1
1	2	3	Прагнення до досягнень	3	2	1
1	2	3	Влада і впливовість	3	2	1
1	2	3	Різноманітність і зміни	3	2	1
1	2	3	Креативність	3	2	1
1	2	3	Самовдосконалення	3	2	1
1	2	3	Цікава та корисна робота	3	2	1

23. Уявіть собі, що працівникам Вашого підприємства довелося б вибирати нову роботу. Який з перерахованих варіантів, на Вашу думку, краще б більшість?

- 1) спокійний, розмірений, без великої напруги роботу на постійному робочому місці, де заздалегідь відомо, що і як треба робити, а заробіток в основному стабільний.
- 2) Інтенсивну роботу на постійному робочому місці, де якщо викладаєшся, то і заробляєш.
- 3) Різноманітну роботу з несподіваними ситуаціями, з яких самому шукати вихід, при гарантованому рівні оплати.
- 4) Роботу, пов'язану з ризиком, де якщо погано міркуєш - прогориш, а якщо пощастить - отримаєш вагомий результат.

ДОДАТОК Г ВІДПОВІДІ НА АНКЕТУ

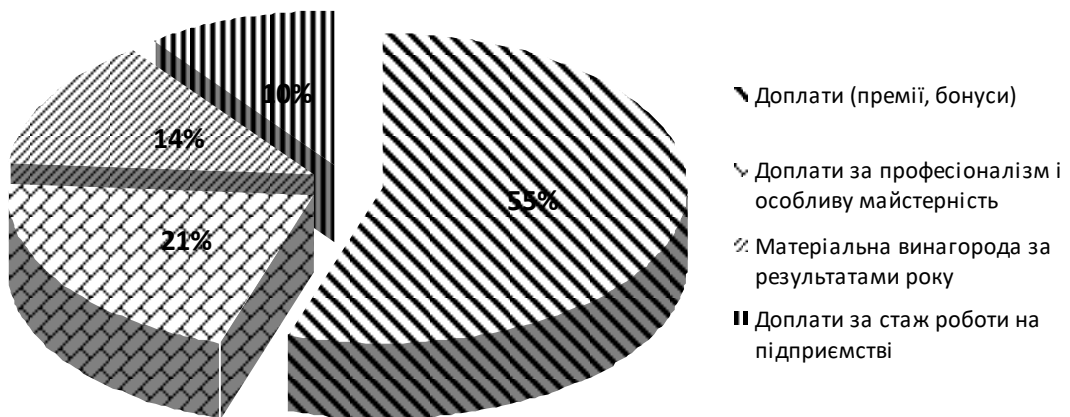


Рисунок Г.1 – Структура відповідей на питання «Найбільш важливі матеріальні форми стимулювання для Вас?»

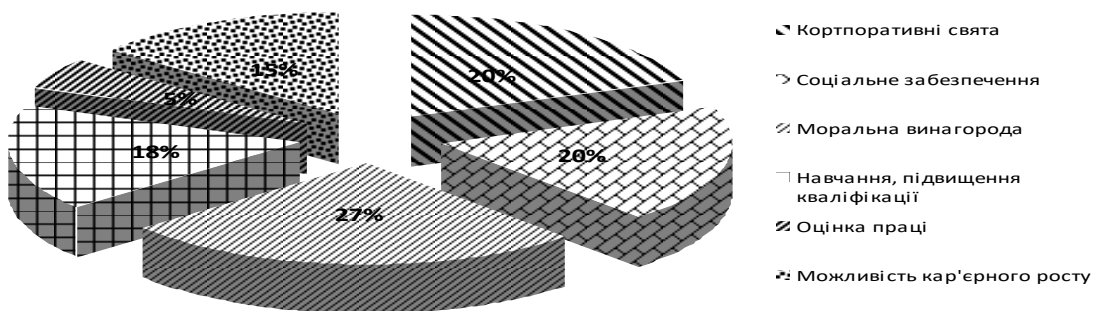


Рисунок Г.2 – Структура відповідей на питання «Найбільш важливі нематеріальні форми стимулювання для Вас?»

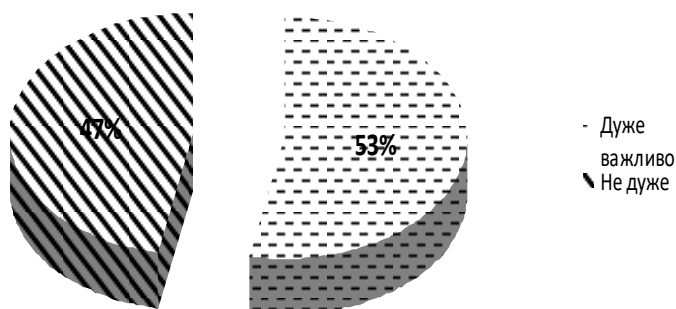


Рисунок Г.3 – Структура відповідей «Наскільки важливо для вас мати хороші можливості для просування по кар'єрній сходах?»

ДОДАТОК Д

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ

Таблиця Д.1 – Фактори мотивації працівників ТОВ «Стрелець-9»

№ п/п	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

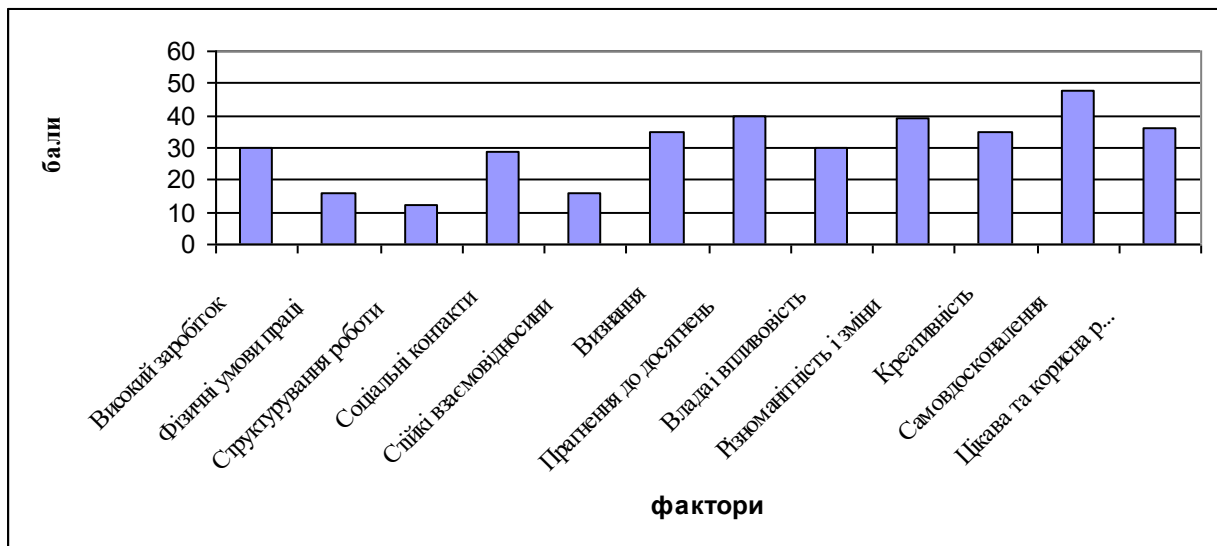


Рисунок Д.1 – Мотиваційний профіль працівника ТОВ «Стрелец-9»

Таблиця Д.2 – Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності на ТОВ «Стрелец-9»

Номер фактору	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактору (Ф)	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8
Ступінь задоволеності (С)	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9

Значень мотиваційного потенціалу									
0,2	0,4	0,5	0,55	0,6	0,65	0,7	0,8	0,9	1,0
низький			середній				високий		

Рисунок Д.2 – Шкала значень мотиваційного потенціалу ТОВ «Стрелец-9»

0,9						11				
0,8					9				12	
0,7					10		7,6		4	8
0,6					1					
0,5										
0,4										
0,3									5	
0,2									2,3	
0,1										
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0

Задоволеність мотиваційних потреб

Рисунок Д.3 – Діаграма мотиваційного профілю працівника ТОВ «Стрелец-9»

0,9										
0,8					9	11			12	4
0,7							7,6		4	8,5
0,6					1		10			
0,5										
0,4								3		
0,3										
0,2										
0,1										2
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0

Задоволеність мотиваційних потреб

Рисунок Д.4 – Діаграма мотиваційного профілю працівника ТОВ «Стрелец-9» через два місяці

ДОДАТОК Ж
МОДЕЛЬ СИСТЕМИ КОМПЛЕКСНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ТОВ «СТРЕЛЕЦЬ-9»



Рисунок Ж.1 – Модель системи комплексної мотивації персоналу ТОВ «Стрелець-9»

ДОДАТОК 3
ПЕРЕЛІК ПОСАД УТВОРЮЮТЬ ГРУПИ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

Група персоналу	Посади групи персоналу	Характеристика посад
Розрахунково-касова	старший касир	загальне управління розрахунково-касовим вузлом; ведення касової звітності
	контролер-касир	сканування продаваного товару; розрахунок з покупцем
	продавець	продаж товарів; консультація покупців
Складська	товарознавець	ведення обліку складованого товару
	приймач	прийняття продукції на складі
	вантажник	складування товарів; розвантаження транспортних засобів
Торгова	начальник ділянки торгового приміщення	управління діяльністю працівників ввіреного ділянки робіт; підтримання ділянки торгового приміщення в належному стані
	продавець	продаж товарів; консультація покупців; контроль за якістю розміщення товару на закріпленій ділянці
	укомплектовуючий товари	здача товару в торговельне приміщення і його первинне розміщення.
	робітник торговельного приміщення	забезпечення належного стану торговельних приміщень і виставлених товарів
Допоміжна	мерчендайзер	розстановка товару в торгових приміщеннях; облік певного товару в складських приміщеннях
Адміністративна	адміністратор	підтримку працездатності магазину; вирішення організаційних і технологічних питань
	охоронець	забезпечення безпеки магазину
	кадровик	ведення кадрового діловодства в магазині, прийом і звільнення працівників
Управлінська	директор	загальне управління підприємством

ДОДАТОК К
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ МОТИВАЦІЙНОГО
МЕХАНІЗМУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

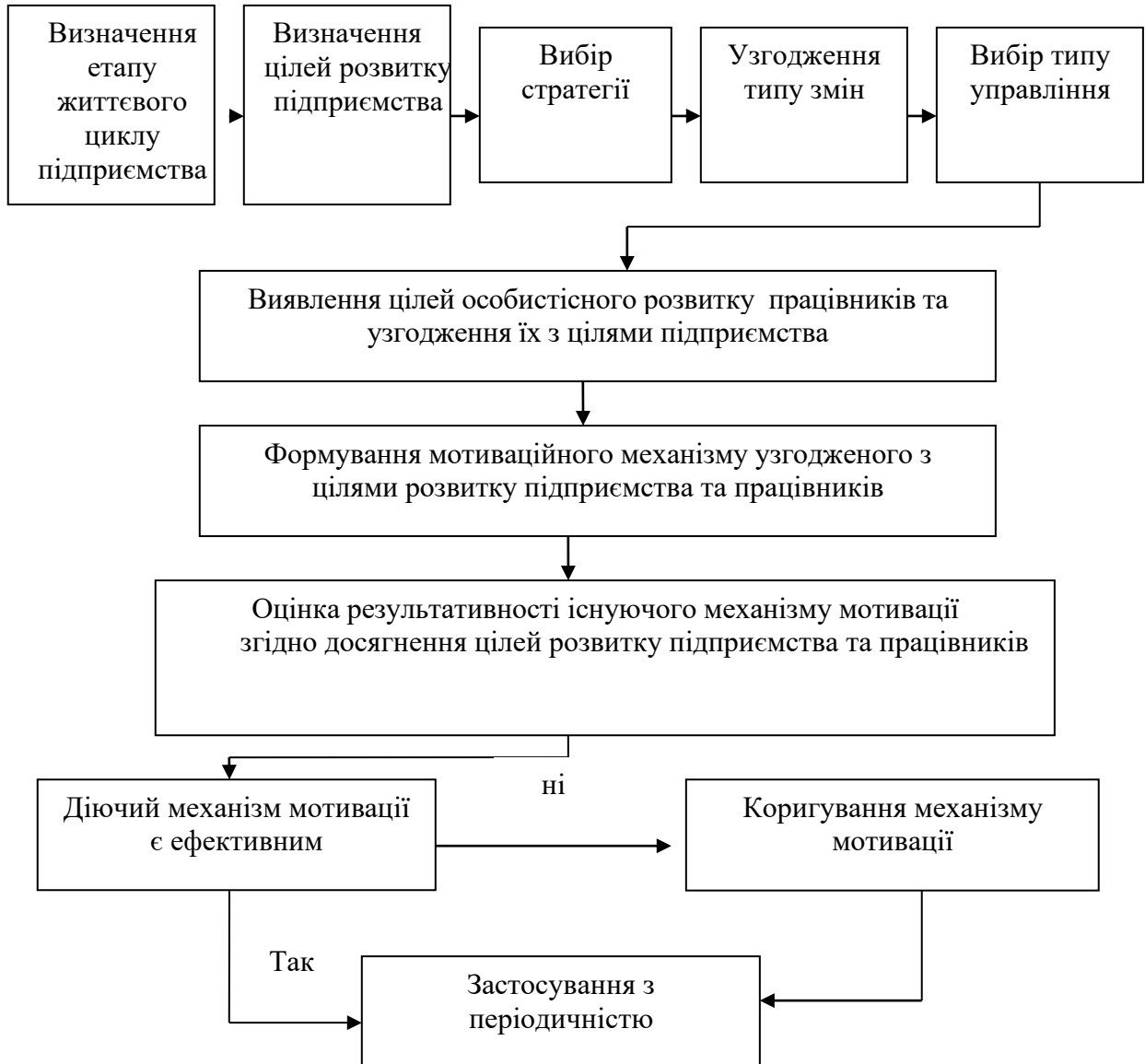


Рисунок К.1 – Алгоритм формування та впровадження механізму мотивації, адекватного цілям розвитку підприємства та працівників

Таблиця К.1 – Показники досягнення цілей індивідуального розвитку працівників

Назва коефіцієнту	Критерії оцінювання	Формула для розрахунку	Значення для оцінки часткових критеріїв	Нормативне значення коефіцієнта
1	2	3	4	5
Коефіцієнт оцінки задоволеності умовами робочого місця (К1)	<p>К1.1. - забезпеченість необхідною матеріально-технічною базою;</p> <p>К1.2. - санітарно-гігієнічні умови робочого місця;</p> <p>К1.3 – втомлюваність на робочому місці.</p>	$K1 = \frac{\sum_{n=1}^n K_i}{\sum_{n=1}^n K_i \max \frac{1}{n}}$ <p>де</p> <p>K_i - сума експертних критерію;</p> <p>i_{\max} - максимально</p> <p>K- можливий бал по оцінюваному критерію;</p> <p>n - кількість опитаних осіб</p>	<p>Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів.</p>	Від 0 до 1
Коефіцієнт професійного розвитку (К2)	<p>К 2.1 - оцінка системи професійного навчання та підвищення кваліфікації;</p> <p>К 2.2 - оцінка наявності творчої складової праці;</p> <p>К 2.3 – оцінка можливостей для самопозитку</p>	$K2 = \frac{\sum_{n=1}^n K_i}{\sum_{n=1}^n K_i \max}$	<p>Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів.</p>	Від 0 до 1
Коефіцієнт оцінки задоволеності керівництвом (К3)	<p>К3.1 - оцінка ставлення керівника до працівників;</p> <p>К3.2 - оцінка працівниками ділових якостей керівника;</p> <p>К3.3 - оцінка працівниками професійних якостей керівника;</p> <p>К3.4 - оцінка особистісних якостей</p>	$K3 = \frac{\sum_{n=1}^n K_i}{\sum_{n=1}^n K_i \max}$	<p>Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів</p>	Від 0 до 1

Закінчення табл. К.1

1	2	3	4	5
Коефіцієнт оцінки психологічно го клімату в колективі (К4)	К4.1 – рівень конфліктності в колективі; К4.2 - повага в колективі; К4.3 – взаємодопомога в колективі; К4.4 – психологічний комфорт в колективі	$K4 = \frac{\sum_{n=1}^n K_i}{\sum_{n=1}^n K_i \max \frac{1}{n}}$	Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів	Від 0 до 1
Коефіцієнт задоволеності мотивацією праці (К5)	К5.1. – задоволеності матеріальною мотивацією; К5.2. - задоволеності нематеріальною мотивацією; К5.3 – - задоволеність соціальним пакетом.	$K5 = \frac{\sum_{n=1}^n K_i}{\sum_{n=1}^n K_i \max \frac{1}{n}}$	Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів	Від 0 до 1
Коефіцієнт розвитку ділових якостей працівників та особистого потенціалу(К6)	К 6.1 – оцінка відповідності ділових якостей займаній посаді; К 6.2 – оцінка відповідності компетенцій займаній посаді.	$K6 = \frac{\sum_{n=1}^n K_i}{\sum_{n=1}^n K_i \max \frac{1}{n}}$	Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів	Від 0 до 1

Таблиця К.2 – Показники досягнення цілей розвитку підприємства

Назва коефіцієнту	Критерії оцінювання	Формула для розрахунку	Значення для оцінки часткових критеріїв	Нормативне значення коефіцієнта
1	2	3	4	5
Коефіцієнт оцінки кваліфікацій но- професійного рівня працівників (К7)	Критерії оцінювання К 7.1- оцінка рівня освіти; К 7.2 – оцінка стажу роботи; К 7.3 - оцінка відповідності рівня кваліфікації	$K7 = \frac{\sum_{n=1}^n K_i}{\sum_{n=1}^n K_i \max \frac{1}{n}}$ де K_i - сума експертних критерію; i_{\max} - максимально K - можливий бал по оцінюваному критерію; n - кількість опитаних осіб	Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3: - рівень освіти: повна/неповна загальна – 1 бал; середня–2 бали; вища – 3 бали - стаж роботи: до 5 років – 1 бал, від 5 до 10 років – 2 бали, більше 10 років – 3 бали; оцінка відповідності рівня кваліфікації: - низька – 1 бал; - середня – 2 бали -висока – 3 бали. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів.	Від 0 до 1
Коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційно ї єдності колективу (К8) [25]	К 8.1 – єдність цілей в колективі; К 8.2 – спільність цінностей в колективі; К 8.3 – оцінка партнерських відносин; К 8.4 – рівень налагодженості комунікаційних зв'язків.керівника	$K8 = \frac{\sum_{n=1}^n K_i}{\sum_{n=1}^n K_i \max \frac{1}{n}}$	Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів.	Від 0 до 1

Закінчення табл. К.2

1	2	3	4	5
Коефіцієнт лояльності до організації (К9) (за основу взято показники з методики Баранської С.С.) [1]	К9.1 – оцінка організаційної лояльності; К9.2 – оцінка професійної лояльності; К9.3 – оцінка лояльності до праці.	$K9 = \frac{\sum_{n=1}^n K_i}{\sum_{n=1}^n K_i \max \frac{1}{n}}$	Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів	Від 0 до 1
Коефіцієнт плинності кадрів (К10)	К10.1. – оцінка обороту з прийняття; К10.2. - оцінка обороту з вибуття; К10.3 -- оцінка плинності кадрів.	$K10 = \frac{\sum_{n=1}^n K_i}{\sum_{n=1}^n K_i \max}$	Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів	Від 0 до 1
Коефіцієнт виконання виробничих завдань (К11)	К 11.1 – оцінка якості виконання виробничих завдань; К 11.2 – оцінка кількості виконання виробничих завдань в розрахунку на одного працівника.	$K11 = \frac{\sum_{n=1}^n K_i}{\sum_{n=1}^n K_i \max}$	Кожному частковому коефіцієнту присвоюється бал від 1 до 3. Отримані значення сумуються та діляться на суму максимально можливих балів	Від 0 до 1

Таблиця К.3 – Результати розрахунку показників досягнення цілей індивідуального розвитку працівників

№ п/п	Назва	Критерії оцінювання	Значення критерія	Бальна оцінка критерія
1	2	3	4	5
1	Коефіцієнт оцінки задоволеності умовами робочого місця (К1)	К1.1. -. - забезпеченість необхідною матеріально-технічною базою	1,5	0,75
		К1.2. - санітарно-гігієнічні умови робочого місця	1,6	0,8
		К1.3 – втомлюваність на робочому місці.	2,0	0,7
1 Значення К1 = 0,8				
2	Коефіцієнт професійного розвитку (К2)	К 2.1 – оцінка системи професійного навчання та підвищення кваліфікації	1,5	0,5
		К 2.2 - оцінка наявності творчої складової праці	1,5	0,65
		К 2.3 – оцінка можливостей для саморозвитку	2,5	0,7
Значення К2 = 0,65				
3	Коефіцієнт оцінки задоволеності керівництвом (К3)	К3.1 - оцінка ставлення керівника до працівників	3,5	0,55
		К3.2 - оцінка працівниками ділових якостей керівника	4,0	0,5
		К3.3 - оцінка працівниками професійних якостей керівника;	3,5	0,7

		К3.4 - оцінка особистісних якостей керівника	4,0	0,8
Значення К3 =0,65				
4	Коефіцієнт оцінки психологічно го клімату в колективі (К4)	К4.1 – рівень конфліктності колективі	1,1	0,65
		К4.2 - повага в колективі	1,0	0,6
		К4.3 – взаємодопомога в колективі	1,0	0,5
		К4.4 – психологічний комфорт в колективі	1,2	0,5
Значення К4 =0,5				
5	Коефіцієнт задоволеності мотивацією праці (К5)	К5.1. – задоволеності матеріальною мотивацією	0,65	0,65
		К5.2. – задоволеності нематеріальною мотивацією	0,6	0,6
		К5.3 – - задоволеність соціальним пакетом.	0,4	0,5
Значення К5 =0,6				
6	Коефіцієнт розвитку ділових якостей працівників та особистого потенціалу(К6)	К 6.1 – оцінка відповідності ділових якостей займаній посаді	1,6	0,75
		К 6.2 – оцінка відповідності компетенцій займаній посад	1,3	0,7
Значення К6 =0,7				

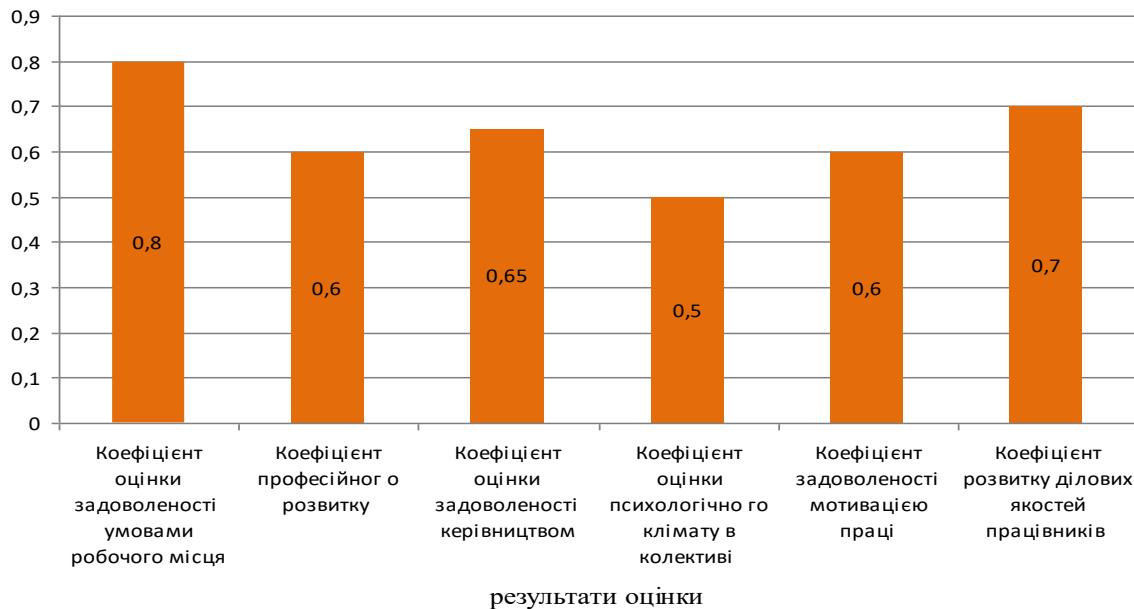


Рисунок К.2 – Результати показників досягнення цілей розвитку працівників

Таблиця К.4 – Результати розрахунку показників досягнення цілей розвитку підприємства

№ п/п	Назва	Критерії оцінювання	Значення критерія	Бальна оцінка критерія
1	2	3	4	5
1	Коефіцієнт оцінки кваліфікаційно-професійного рівня працівників (К7)	К 7.1- оцінка рівня освіти	1,3	0,45
		К 7.2 – оцінка стажу роботи	2,0	0,5
		К 7.3 - оцінка відповідності рівня кваліфікації	1,1	0,35
Значення К7 = 0,45				
2	Коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу (К8)	К 8.1 – єдність цілей в колективі	1,6	0,5
		К 8.2 – спільність цінностей в колективі	1,8	0,55
		К 8.3 – оцінка партнерських відносин	1,6	0,5

		К 8.4 – рівень комунікаційних зв'язків.керівника	1,9	0,6
Значення К8 =0,52				
3	Коефіцієнт лояльності до організації (К9)	К9.1 – оцінка організаційної лояльності	1,6	0,55
		К9.2 – оцінка професійної лояльності	2,0	0,5
		К9.3 – оцінка лояльності до праці.	1,6	0,5
Значення К9 =0,5				
4	Коефіцієнт плинності кадрів (К10)	К10.1. – оцінка обороту з прийняття	0,35	0,454
		К10.2. - оцінка обороту з вибуття	0,35	0,45
		К10.3 – - оцінка плинності кадрів	0,24	0,5
Значення К10 =0,5				
5	Коефіцієнт виконання виробничих завдань (К11)	К 11.1 – оцінка якості виконання виробничих завдань	1,0	0,5
		К 11.2 – оцінка кількості виконання виробничих завдань в розрахунку на одного працівника	1,2	0,6
Значення К11 =0,55				

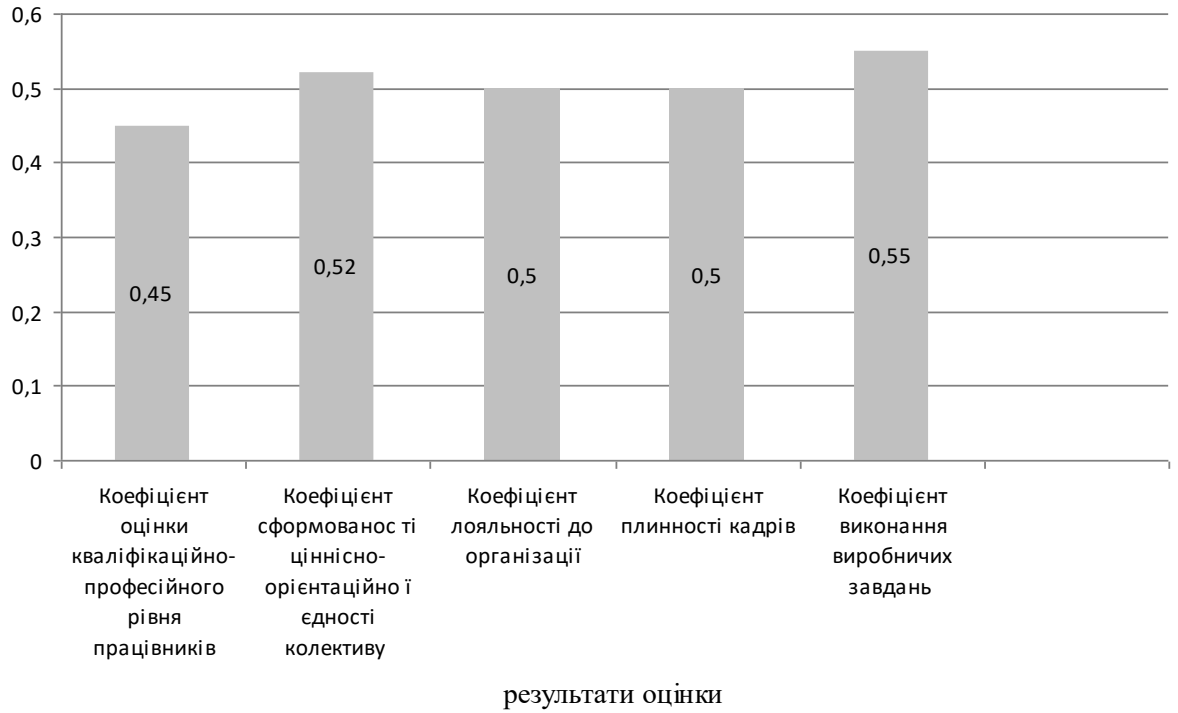


Рисунок К.3 – Результати розрахунку показників досягнення цілей розвитку підприємства ТОВ «Стрелец-9»

ДОДАТОК Л
ЗАХОДИ ЗМІЦНЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ
ПІДПРИЄМСТВА

Таблиця Л.1 – Основні заходи зміцнення мотиваційного механізму підприємства

Основні заходи	Характеристика складових рівня розвитку мотиваційного механізму підприємства
Задоволеність працею на підприємстві	Покращення матеріально-технічної бази робочих місць та умов праці, як наслідок – зниження втомлюваності та підвищення продуктивності праці. Закріплення лідерських позицій, зростання авторитету керівника. Зниження рівня конфліктності та проведення заходів по оздоровленню психологічного клімату в колективі. Стимулювання ініціативності та бажання проявити себе, наділення відповідальністю.
Задоволеність особистим та професійним розвитком	Підвищення професійної компетентності працівників та ділових якостей через організацію системи професійного навчання та підвищення кваліфікації. Результатом буде підвищення самооцінки.
Задоволення матеріальною та не матері	Ліквідація затримок у виплаті заробітної плати, поступове підвищення її рівня. Застосування в якості мотиваторів усної похвали, подарунків, грамот.
Задоволення соціальних потреб	Забезпечення мінімального соціального пакету працівникам та поступове нарощування.