

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Черкаський державний бізнес-коледж

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітнього ступеня бакалавр

на тему:

«Шляхи підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві»

Виконав: студент групи ПТ-22
спеціальність: 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
освітня програма Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
Білик О.Д.

Науковий керівник, д.е.н., доцент
Азьмук Н.А.

Допущено до захисту
протокол № 03 від « 06 »
_____ 20 24 р.

завідувач кафедри економіки,
управління та адміністрування
д-р екон. наук _____
Кузнецова Н.Б.

Черкаси 2024

Анотація

на кваліфікаційну роботу

«Шляхи підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві»

Студента Білика Олександра Дмитровича

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма Підприємництво та торгівля.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційної системи підприємства. Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання

- проаналізовано сутність поняття «мотивація» та її роль у системі управління персоналом підприємства в сучасних умовах
- вивчено сутність матеріальної та нематеріальної мотивації,
- опрацьовано основні методи атестації персоналу,
- вивчено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Джолос»,
- проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності підприємства,
- проаналізовано систему мотивацію ТОВ «Джолос»,
- розробка напрямів вдосконалення організації мотивації праці на ТОВ «Джолос»,
- обґрунтування впровадження засобів матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу на підприємстві.

Проблема - відсутність індивідуального підходу недостатня гнучкість; нерівномірний розподіл винагород; нереалістичні цілі та очікування; відсутність довгострокової перспективи.

Результати - В роботі було розглянуто сутність і зміст поняття «мотивація», сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу; основні методи атестації персоналу підприємства в системі мотивації праці; проведено аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Джолос»; розроблено індивідуальні плани розвитку для кожного працівника, враховуючи їхні професійні цілі та особисті потреби; адаптовано систему

мотивації до змінних умов роботи, враховуючи економічні зміни, ринкові умови та інші зовнішні фактори; забезпечено рівні можливості для всіх працівників, незалежно від їхніх посад чи відділів; розподілено цілі на короткострокові та довгострокові, щоб працівники бачили поступовий прогрес; проаналізовано ефективність системи мотивації та впроваджуйте корективи на основі зворотного зв'язку від працівників.

Ключові слова: мотивація праці, ефективність праці, система мотивації, методи мотивації, кадрова політика.

Abstract

"Ways of increasing the efficiency of personnel at the enterprise"

Student Oleksandr Dmytrovych Bilyk

Specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock market activity"

Study Programme Entrepreneurship and trade.

The purpose of the study is to substantiate the areas of improvement of the company's motivational system. To achieve the goal, the following tasks were solved

- the essence of the concept of "motivation" and its role in the personnel management system of the enterprise in modern conditions are analyzed
- the essence of material and non-material motivation was studied,
- the main methods of staff certification were developed,
- studied the organizational and economic characteristics of Dzholos LLC,
- analyzed the financial and economic indicators of the enterprise,
- analyzed the motivation system of Dzholos LLC,
- development of directions for improving the organization of work motivation at Dzholos LLC,
- substantiation of the implementation of means of material and non-material motivation of personnel at the enterprise.

The problem is the lack of an individual approach, insufficient flexibility; uneven distribution of rewards; unrealistic goals and expectations; lack of a long-term perspective.

Results - The essence and content of the concept of "motivation", modern methods of material and non-material motivation of personnel's work were considered in the work; the main methods of attestation of the company's personnel in the labor motivation system; an analysis of the financial and economic activity of Dzholos LLC was carried out; individual development plans are developed for each employee, taking into account their professional goals and personal needs; the motivation system is adapted to changing working conditions, taking into account economic changes, market conditions and other external factors; equal opportunities

are provided for all employees, regardless of their positions or departments; short-term and long-term goals are divided so that employees can see gradual progress; analyzed the effectiveness of the motivation system and make adjustments based on feedback from employees.

Key words: work motivation, work efficiency, motivation system, motivation methods, personnel policy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1 Сутність і зміст механізму, системи мотивації та методів мотивації праці персоналу підприємства.....	8
1.2 Сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу.....	20
1.3 Основні методи атестації персоналу підприємства в системі мотивації праці.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ «Джолос».....	36
2.1 Організаційна характеристика ТОВ «Джолос».....	36
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.....	39
2.3 Аналіз мотиваційної системи підприємства.....	46
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	50
3.1 Напрями вдосконалення мотивації праці на ТОВ «Джолос».....	50
3.2 Обґрунтування засобів матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу на підприємстві.....	62
3.3 Визначення ефекту запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації праці на підприємстві ТОВ «Джолос».....	70
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Ефективне використання кадрових ресурсів є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це зумовлює необхідність побудови ефективної системи мотивації працівників. Персонал підприємства є основним ресурсом, від якості та ефективності його використання залежать прибутковість та конкурентоздатність підприємства. Жодна система управління не може бути ефективною без належної моделі мотивації, оскільки саме мотивація спонукає як окремих працівників, так і колектив до досягнення особистих та цілей підприємства.

На сучасному етапі розвитку економіки основним управлінським напрямком у відношенні до персоналу стає акцент на творчому, продуктивному та інтелектуальному підході працівника, спрямованому на досягнення високих результатів у діяльності підприємства. Це зумовлює створення ефективної системи мотивації праці, яка відповідала б сучасним умовам управління, тим самим забезпечивши успішну діяльність і розвиток підприємств та економіки країни в цілому.

Питанням мотивації праці присвятили свої наукові дослідження такі відомі зарубіжні вчені, як В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, а також вітчизняні науковці, зокрема В. Адамчук, А. Леонтьєва, А. Колот та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційної системи підприємства. Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання

- проаналізовано сутність поняття «мотивація» та її роль у системі управління персоналом підприємства в сучасних умовах
- вивчено сутність матеріальної та нематеріальної мотивації,
- опрацьовано основні методи атестації персоналу,
- вивчено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Джолос»,

- проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності підприємства,
- проаналізовано систему мотивацію -ТОВ «Джолос»,
- розробка напрямів вдосконалення організації мотивації праці на ТОВ «Джолос»,
- обґрунтування впровадження засобів матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу на підприємстві.

Об'єкт дослідження: процес мотивації праці персоналу на ТОВ «Джолос»

Предмет дослідження: сукупність теоретичних засад та практичних аспектів розвитку мотиваційного менеджменту на ТОВ «Джолос».

Методи дослідження: Теоретичними й методичними засадами є спостереження, порівняльний метод, метод статичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у табличній формі.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел у кількості 38, містить 8 таблиць, 8 рисунків. Загальний обсяг роботи 86 сторінок

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність і зміст механізму, системи мотивації та методів мотивації праці персоналу підприємства

На сучасному етапі розвитку української економіки основним ресурсом підприємств стає персонал, який відіграє ключову роль у підвищенні продуктивності праці та ефективності діяльності. Ефективне використання та розвиток персоналу значною мірою залежать від мотивації праці, яка спонукає людину до продуктивної діяльності. Мотивація є основним елементом активізації людського фактора, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але й забезпечує їх ефективне функціонування.

Навіть найкраще складені плани та найсучасніша структура підприємства не будуть ефективними, якщо мотивація праці персоналу не спрямована на підвищення результатів діяльності. Жодна система управління не буде працювати, якщо на рівні країни, регіону або окремого підприємства не буде розроблено ефективну систему мотивації праці персоналу, яка стимулюватиме кожного працівника працювати продуктивно для досягнення особистих і підприємницьких цілей. Висока віддача працівників можлива лише тоді, коли вони зацікавлені у високих результатах, що дозволять задовольнити їхні найважливіші потреби.

Еволюція наукових поглядів на мотивацію праці відбувалася у тісному взаємозв'язку з розвитком суспільного виробництва, підвищенням якості робочої сили, поліпшенням добробуту людей та умов суспільного життя, потребами, культурою, релігією. Протягом тисячоліть людство, намагаючись змінити поведінку людини, керувалося не науковими підходами, а методом «спроб і помилок».

Значний внесок у формування та розвиток теоретичних і прикладних аспектів мотивації на підприємствах зробили чимало вітчизняних та

зарубіжних науковців, серед яких варто відзначити праці М. Басакова, Н. Булкіна, О. Виноградової, Ю. Вінтюка, М. Гринишин, Р. Гріфіна, Р. Дафта, В. Діденка, Г. Дмитренка, О. Єськова, Є. Ільїна, А. Кібанова, М. Коваленка, А. Колота, О. Кузьміна, С. Макаренка, Т. Максименко, Н. Малої, О. Мельник, К. Пілігрим, А. Полозової, І. Процик, В. Сладкевича, О. Чернушкіної, Е. Шарапатової, В. Яцури та багатьох інших. [2]. У їхніх працях розглянуто зміст мотивації, охарактеризовано її структуру і послідовність, розкрито підходи до вибору методів мотивації залежно від типу керівників, висвітлено чинники, що впливають на результативність використання інструментів мотивації. Однак багато важливих завдань у цій сфері ще не вирішено. Існуючі напрацювання, попри їхню ґрунтовність, залишаються дискусійними і суперечливими. Окремі поняття часто використовуються як взаємозамінні та розглядаються фрагментарно.

Інтерес до проблем мотивації виник ще до того, як управління стало наукою. Видатні мислителі стародавності, такі як Аристотель, Геракліт, Демокріт, Лукрецій, Платон і Сократ, започаткували наукове вивчення причин людської активності. Сучасні компанії зосереджені на створенні ефективних систем управління, де важливу роль відіграє мотивація персоналу. Нині численні наукові та бізнес-видання публікують дослідження, які визначають продуктивних працівників та оптимальні методи мотивації. У таких дослідженнях беруть участь керівники й співробітники понад тисячі компаній. Виявилося, що в середньостатистичній компанії 5% співробітників завжди працюють добре, ще 5-7% завжди працюють погано, а решті 88% для ефективної роботи потрібна правильна постановка цілей і обов'язковий контроль. [2].

Трудова мотивація – це процес спонукання працівника до ефективної праці, який формує його трудову поведінку відповідно до цілей роботи та умов праці в організації. За словником Фролова, «Система – сукупність елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках між собою і утворюють певну цілісність, єдність». Відповідно, система мотивації складається з багатьох

теорій, моделей, методів і підходів, що забезпечують її цілісність. [5]. Ефективність будь-якої системи мотивації значною мірою залежить від керівництва підприємства, яке повинно створити таку систему, яка підходить саме цій організації і мотивує кожного працівника індивідуально.

Менеджмент повинен вибирати способи мотивації для кожного працівника, щоб досягти цілей організації. Важливо правильно обрати методи, які орієнтують співробітників на досягнення організаційних цілей. Це потребує аналізу інтересів та характеристик кожного члена колективу і створення такої системи мотивації, яка б сприяла конструктивній поведінці та досягненню результатів. Єдина «правильна» система мотивації не існує, оскільки потреби та вподобання працівників змінюються з часом. Тому будь-яка система мотивації має свій термін придатності і повинна бути адаптованою до змін.

Існує багато видів мотивації персоналу, представлених у мотиваційних теоріях. Однак варто виділити основні, які є універсальними для будь-якої організації:

- Матеріальна мотивація: підвищення окладу, доплати і надбавки, змінна частина заробітку – премії, комісійні.
- Нематеріальна мотивація: винагорода за заслуги, що має грошовий вираз, але надається в негрошовій формі (путівки, подарункові сертифікати, продукція компанії).
- Моральна мотивація: винагороди, що не мають грошового вираження: визнання статусу і заслуг (зустрічі з керівництвом, грамоти, дипломи), надання окремим співробітникам особливих умов роботи (гнучкий або вільний графік, самоконтроль якості тощо) та додаткових можливостей керувати ресурсами організації.
- Організаційна мотивація: створення організаційної культури, яка підтримує мотивацію співробітників на досягнення цілей компанії. [5].

Процес мотивації є складним і неоднозначним. Існує велика кількість різних теорій, що пояснюють зацікавленість співробітників у роботі різними

потребами та умовами їх існування. Численні дослідження трудової мотивації продовжуються і сьогодні, сприяючи появі нових і вдосконаленню існуючих концепцій мотивації персоналу. Жодна теорія трудової мотивації досі не може повністю охопити і пояснити трудову поведінку людини, але кожна з них дозволяє оцінити і впливати на окремі ситуації, розглядаючи поведінку працівника з різних точок зору. Вивчення різних моделей і теорій допомагає краще розуміти управління людською поведінкою.

Теорії трудової мотивації зазвичай можна розділити на дві категорії:

- Змістовні (структурні) теорії, що висвітлюють різні підходи дослідників до переліків та структури внутрішніх стимулів (потреб, мотивів), які специфічні для різних груп працівників;
- Процесуальні теорії, які аналізують та підкреслюють різні аспекти сприйняття та розуміння працівниками трудової ситуації.

Змістовні теорії мотивації, у свою чергу, базуються на ідентифікації систем внутрішніх стимулів, які визначають специфіку трудової поведінки працівників. До цієї категорії відносяться класична теорія, створена Ф. У. Тейлором, в якій основним трудовим стимулом є високий дохід, пов'язаний з покращеними результатами праці.

Трифакторна модель Д. МакКлелланда виокремлює три приблизно рівноправних категорії людських мотивів: потреба влади; потреба в успіху або досягненні цілей; потреба відчуття належності до колективу.

Двухфакторна модель Ф. Герцберга, що виникла на основі аналізу інтерв'ю з 200 інженерами та бухгалтерами, виокремлює дві категорії факторів, які впливають на задоволення або незадоволення від роботи. Позитивні емоції, пов'язані з роботою, спричинені виконанням конкретних завдань (фактори змісту роботи), а не такими зовнішніми факторами, як умови праці. У той же час, погані умови праці спричиняють незадоволення від роботи (фактор контексту). Іншими словами, позитивні емоції пов'язані з факторами, що стосуються змісту роботи, а негативні – з факторами контексту. Згідно з теорією Ф. Герцберга, у людей присутні дві потреби: потреба уникнення

страждання та потреба в психологічному зростанні. Також існують гігієнічні фактори, які сприяють уникненню незадоволення співробітників роботою, і мотивуючі фактори, що визначають зміст роботи – визнання успіху, зростання відповідальності і т. д. [9].

Процесуальні теорії мотивації зосереджують увагу на різних аспектах сприйняття працівниками трудової ситуації та відображають різноманітність їхньої поведінки у різних умовах, залежно від їхнього сприйняття та інформованості. Вони розглядають трудову мотивацію як частину управлінського процесу, де мотивація формується під впливом організаційних умов, особистісних особливостей та зовнішніх стимулів, наданих управлінням.

Наприклад, теорія очікування В. Врума стверджує, що рівень трудової мотивації залежить від очікувань працівників щодо відношення між витратами праці, результатами та винагородою.

Теорія справедливості, подібна до попередньої, вказує на те, що цінність винагороди для працівника має відносний характер і залежить від цін на ринку праці та рівня оплати в організації.

Модель Л. Портера та Е. Лоулера поєднує ці дві теорії, фокусуючись на системі винагороди за результатами праці самого працівника всередині організації. [4].

У сучасних умовах глобальної економічної кризи головною метою кожної країни є забезпечення належної конкурентоспроможності на ринку. Ця політика змушує організації відповідати стратегіям, що сприятимуть отриманню стабільного положення, зміцненню позицій та розвитку в умовах гнучкої та динамічної конкуренції. В таких умовах ключовою проблемою для організації стає правильний вибір людських ресурсів та ефективне управління.

Організації завжди прагнуть залучати співробітників, які зможуть досягти поставлених цілей, максимально використовуючи свої здібності. У зв'язку з конкурентним середовищем, крім залучення таких фахівців, однією

з найважливіших задач для організації є їхнє мотивування для забезпечення їхньої участі у діяльності підприємства.

Для досягнення цієї мети, в умовах ринкової економіки та конкурентного середовища організації використовують як загальновідомі та традиційні системи мотивації, які були перераховані вище, так і нові, інноваційні моделі стимулювання працівників.

Багато з інноваційних моделей включають сучасний метод грейдування, який застосовується у провідних західних компаніях, що дозволяє підвищити ефективність системи мотивації, зробити її зрозумілою і прозорою для співробітників.

В. П. Чемяков визначає поняття «грейдинг» як технологію побудови системи управління персоналом і термін «грейд» як встановлений інтервал «ваги» або рангів, всередині якого посади вважаються рівнозначними для організації і мають один діапазон оплати. [11].

Грейдування дозволяє створити ієрархію посад в залежності від їх цінності для бізнесу і розробити відповідну систему оплати праці, конкретно, базової винагороди, яку співробітники отримують за виконання посадових обов'язків на «нормальному» рівні.

Знайти універсальний метод оплати праці, який враховував би інтереси як роботодавця, так і працівника, дуже складно. Підприємство завжди намагається платити з урахуванням своїх цілей, але так, щоб працівник не залишився незадоволеним, а останній, з свого боку, прагне отримувати якомога більше. Саме система грейдування дозволяє «пов'язати» оплату праці і логіку бізнесу, а також вирішити проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу.

Суть грейдування (від англ. Grade – ступінь, клас) проста: всі посади компанії оцінюються за рядом критеріїв, таких, як рівень відповідальності, вимоги до кваліфікації, вплив на фінансовий результат і т.д., в залежності від специфіки бізнесу компанії.

На виході створюється система функціональних рівнів посад, де посади збудовані в ієрархію відповідно до їх цінності для бізнесу. До грейду прив'язується «вилка» оплати і обсяг соціальних гарантій та пільг.

Таким чином, з оптимізацією оплати праці співробітників виникає не лише прозорий і справедливий процес, а й керована система.

Принципи, що лежать в основі технології грейдування, відкривають ширші можливості для розвитку організації. Застосовуючи грейдування разом з іншими кадровими технологіями, такими як оцінка персоналу, моніторинг результативності співробітників, планування і реалізація кар'єрного зростання, формування кадрового резерву, навчання, матеріальне і нематеріальне стимулювання, можна створити сучасну ефективну систему мотивації персоналу та управління компетенціями та кар'єрою. Це буде стійкою основою для створення ефективної системи управління людськими ресурсами в організації. [14].

Знання і аналіз структури трудової мотивації працівників допомагають службі персоналу компанії обґрунтовано вирішувати ключові завдання управління персоналом, такі як формування кадрового складу, організація праці, навчання і розвиток, а також комунікації.

Мотивація спрямована на підштовхування співробітників до виконання доручених завдань відповідно до плану. Для ефективної мотивації працівників і задоволення їхніх потреб необхідно зрозуміти, що є для них найбільш важливим.

Механізм мотивації представляє собою комплексну систему взаємопов'язаних форм і методів, інструментів і схем впливу на працівників, які забезпечують їхню зацікавленість у кінцевих результатах діяльності компанії, впливаючи на їхню трудову діяльність.

Мета мотиваційного механізму – сформувати або активізувати стан особистості, що визначає, наскільки ефективно і з якою активністю і спрямованістю людина готова діяти в певній ситуації.

Загалом, мотиваційний механізм включає два основних елементи: механізм зовнішнього цілеспрямованого стимулюючого впливу (спонукання і примусу) і механізм реалізації внутрішньої психологічної схильності до певної діяльності.

У мотиваційному механізмі задоволеність працею відіграє роль регулятора: щодо мотивації вона може стабілізувати її структуру або ініціювати її зміну; щодо трудової поведінки – посилювати чи знижувати активність працівника.

Важливим проявом задоволеності працею є формування у працівників почуття вірності і відданості організації, що включає позитивну оцінку співробітником свого перебування в організації, намір діяти на благо цієї організації задля її цілей і зберігати своє членство в ній. Загалом, побудова механізму мотивації персоналу в організації є процесом визначення основних форм і методів взаємодії між об'єктом мотивації (співробітником) і організацією.

Показником ефективності мотиваційного механізму є рівень задоволеності роботою, якого досягає працівник. Цей показник відображає якість трудової діяльності з точки зору задоволення важливих та актуальних потреб працівника.

Мотиваційний механізм має бути розроблений з урахуванням особливостей персоналу підприємства, включаючи їхні потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації. Крім того, слід враховувати існуючу структуру управління персоналом організації, фактори внутрішнього та зовнішнього впливу, а також традиції і історичний досвід роботи підприємства.

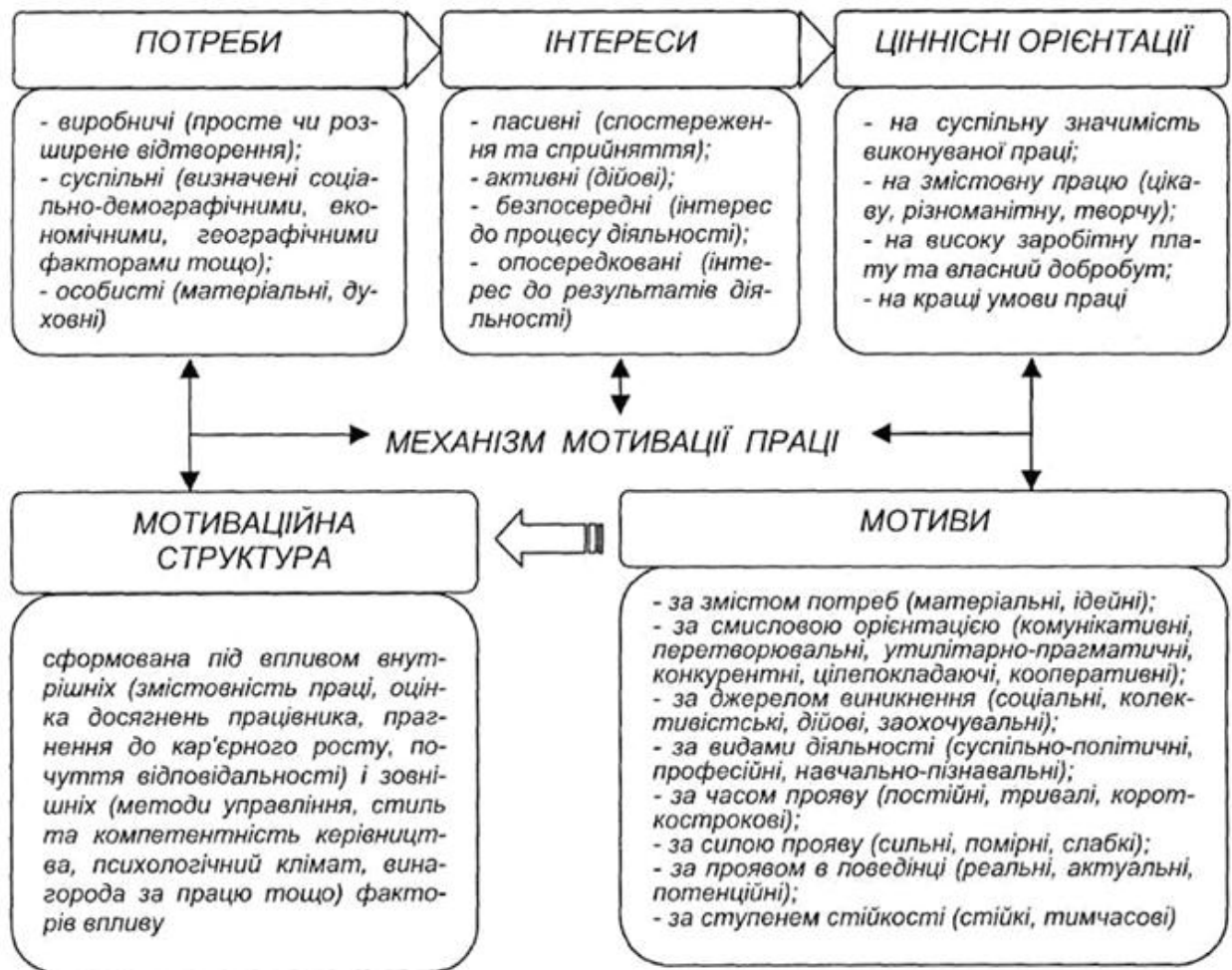


Рис. 1.1 – Формування механізму мотивації праці

Джерело: [4].

Мотиваційний механізм на підприємстві передбачає вирішення ряду складних завдань, серед яких варто виділити:

- визначення обставин, що формують структуру мотиваційного механізму, конкретизацію їх сутності в умовах заданого соціального середовища, оцінку впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на мотивацію співробітників;
- аналіз можливості спонтанного або свідомого зміни цих факторів відповідно до умов розвитку виробничої системи;
- вибір ефективних методів впливу на мотивацію та їх оптимальне комплексне поєднання;

- вибір відповідного набору інструментів впливу на трудову поведінку персоналу та визначення ключових функцій цього набору;

- виявлення мотиваційних ресурсів в управлінні (організація праці, принципи соціального партнерства, можливості соціальної політики підприємства);

- оцінку ефективності мотиваційної політики організації. [9].

Вирішення зазначених питань включає процес формування мотиваційного механізму на підприємстві, який починається з виявлення і деталізації факторів та показників, що впливають на рівень мотивації персоналу. Результати цього етапу стають основою для створення мотиваційної моделі, яка враховує вибір методів та інструментів впливу.

Збудована мотиваційна модель сприяє виявленню необхідних мотиваційних ресурсів і розробці стратегії подальших дій, включаючи проведення відповідних заходів. Аналіз результатів реалізації стратегії дозволяє виявити можливі відхилення від запланованих цілей, оцінити їх і визначити причини, що дає змогу формувати управлінські рішення для коригування мотиваційної моделі управління персоналом підприємства.

Виявлений алгоритм етапів механізму мотивації відображає природний напрямок розвитку мотивації на суб'єктивно-особистісному рівні. Проте слід зазначити, що в цьому алгоритмі можливі й зворотні рухи, зумовлені внутрішніми коливаннями співробітника щодо справедливості прийнятого рішення.

Основною метою існування механізму мотивації на організаційно-управлінському рівні, на відміну від суб'єктивно-особистісного рівня, є не створення мотивів, а регулювання структури мотивації в залежності від цілей, які керівництво організації ставить перед найманим персоналом.

Для раціонального використання різних методів стимулювання праці можна визначити конкретну систему оплати праці. Існує дві такі системи: відрядна і погодинна.

Для реалізації методів стимулювання слід розробити конкретну тарифну систему, яка визначатиме ставки, оклади, доплати, надбавки та інші методи заохочення працівників. Така система встановлюється роботодавцем за участю профспілки через нормативні акти і колективні договори.

Головним фактором у процесі стимулювання є заробітна плата та організація оплати праці. Основними функціями заробітної плати є відтворювальна і стимулююча функції. Варто зазначити, що деякі автори також згадують про регулюючі функції, хоча часто упускають функцію забезпечення соціальної справедливості. Основою цієї функції є оплата праці. В радянській економічній науці розподіл по праці вважався важливим економічним законом. Цей закон був сформульований К. Марксом у 1875 році в книзі «Критика Готської програми». Принцип К. Маркса згодом був визначений як закон. На практиці ж розподіл по праці виявився менш справедливим у розподілі фонду оплати праці в умовах ринкової економіки, особливо на підприємствах і в організаціях.

Стимулювання побічними матеріальними факторами створює передумови для розвитку у працівника такої важливої риси, як «залученість». Це означає зацікавленість у досягненні успіху своєї компанії. Дж. Хоуден у своїй книзі «Мистецтво залучення: як максимально розкрити потенціал своїх співробітників» (2011) надає великий акцент саме цій темі. У своїй роботі з керівниками він надає їм знання про те, як взаємодіяти зі співробітниками для розвитку їх залученості. [2].



Рис. 1.2 – Механізм мотивації праці персоналу підприємства

Джерело: [10].

Основна ідея полягає в тому, щоб розуміти стратегію розвитку власної ролі та бути готовим навчатися для підвищення рівня ефективності. Хоуден підкреслює, що люди повинні мати чітке уявлення про бізнес та кінцеві цілі, а також розуміти важливість своєї ролі в компанії. Він також зазначає, що люди залучені, коли вони справді захоплені своєю роботою. Головна мета цих правил – об'єднання керівництва, менеджерів і працівників організації. За думкою Дж. Хоудена, віра в лідера є найважливішою на підприємстві.

Залученість сприяє підвищенню зацікавленості працівників у успішній діяльності та відмові від опортуністичної поведінки. Однак важливо також враховувати значення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

1.2 Сучасні методи матеріальної та не матеріальної мотивації праці персоналу

Останнім часом фахівці з управління персоналом активно вивчають нові методи стимулювання працівників. Зокрема, окрім традиційних економічних заохочень у вигляді бонусів та високої зарплати, вони використовують інші, не економічні методи мотивації. Серед них особливе місце займають організаційні та морально-психологічні підходи. Ці методи відповідають загальним принципам управління персоналом і включають адміністративні, економічні, соціальні та інші приватні методи. Управління персоналом, зокрема його мотивація, повинно базуватися на системному підході та аналізі, щоб охопити всю кадрову базу компанії та урахувати вплив на всю систему вцілому. Прийняття рішень стосовно співробітників повинно враховувати зовнішні та внутрішні фактори середовища, а також повноту та взаємозв'язки всіх аспектів.

1. Адміністративні методи. Ці методи характеризуються прямим впливом управлінського суб'єкта на об'єкт управління. Адміністративні методи спрямовані на розуміння та підтримку мотивів поведінки, таких як усвідомлення важливості трудової дисципліни, почуття обов'язку,

бажання співробітника працювати у конкретній компанії та культура трудової діяльності.

2. Економічні методи. Ці методи включають матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників. Економічні методи є складовою частиною економічного механізму, що сприяє ефективному розвитку компанії. Це система мотивації та стимулів, яка мотивує співробітників працювати продуктивно. Серед цих методів можна виділити:
 - методи, використовувані державними органами управління (податкова система, кредитно-фінансовий механізм регіонів і країни в цілому);
 - методи, використовувані організацією (економічні нормативи функціонування підприємства, система матеріального заохочення працівників, система відповідальності за якість і ефективність роботи, участь в прибутках і капіталі).
3. Соціально-психологічні методи. Ці методи зосереджені на соціальних відносинах та психологічному впливі. Вони використовуються для активізації цивільних та патріотичних почуттів, регулювання цінностей через мотивацію, норми поведінки та створення соціально-психологічного клімату в організації. [11].

Ці методи базуються на моральних стимулах до праці та використанні психологічних прийомів для перетворення адміністративних завдань у внутрішню потребу людини у виконанні цих завдань. До складу цих методів входять:

- Розвиток колективів з урахуванням індивідуальних особливостей співробітників та формування сприятливого психологічного клімату. Для успішної мотивації важливо розуміти, що кожна особистість має власне ставлення до праці. Саме на цих засадах слід будувати колективні відносини.
- Приклад керівника для своїх підлеглих. Імідж керівника впливає на самовираження та зацікавленість працівників у діяльності компанії.

Також особистий приклад керівника може створювати авторитет, необхідний для виконання інших управлінських функцій.

- Установлення орієнтуючих завдань, місії та цілей організації. Кожен працівник повинен розуміти ціль компанії та сприяти її досягненню, оскільки це відповідає його власним потребам.
- Залучення працівників до управління. Доцільно надати можливість працівникам брати участь у процесах управління.
- Задоволення культурних та духовних потреб, включаючи соціальне спілкування. Заходи, спрямовані на підтримку дозвілля працівників та їхніх сімей, можуть бути ефективними в поліпшенні мотивації праці.
- Встановлення соціальних норм поведінки та стимулювання розвитку співробітників. Важливо, щоб працівники дотримувалися етичних норм як у робочому, так і в особистому житті.
- Використання моральних санкцій і заохочень, зокрема комбінація позитивних та негативних стимулів.

Забезпечення соціального захисту та задоволення потреб працівників, включаючи медичну допомогу, пільги та інші види морального стимулювання.

Окремо варто згадати про духовно-моральні методи, які, в основному, відповідали радянській моделі стимулювання працівників. Ці методи орієнтовані на глобальні цілі, які формулюються у вигляді гасел. Для задоволення потреб деяких працівників у вищих цінностях і успіху, керівництво компанії повинне визначити основні цілі компанії та працювати над їх досягненням за допомогою духовно-моральних методів. [18].

Крім раніше згаданих матеріальних і нематеріальних методів мотивації, виділяють ще кілька найбільш ефективних методів мотивації персоналу [25].:

1. Типові стимули, до яких належать: підвищення на посаді, збільшення повноважень, надання частки економічного ефекту, визнання заслуг, зручне місце на нараді, усна подяка від директора перед колективом, можливість безпосереднього спілкування з керівництвом, грошова премія із зазначенням причин, страхування життя та здоров'я, оплата

медичних послуг, додаткова оплачувана відпустка, гарантія збереження робочого місця, пільгові кредити на навчання або купівлю житла, оплата витрат на ремонт автомобіля та бензин тощо.

2. Індивідуальний пакет стимулів. У певній компанії не може бути єдиного стандартного пакету стимулів, адже мотивація повинна бути індивідуальною і націленою на конкретного співробітника.
4. Грошові виплати за досягнення цілей – найвідоміший метод мотивації. Ці виплати здійснюються, коли співробітник відповідає заздалегідь встановленим параметрам, які можуть включати економічні критерії, критерії якості та оцінку працівника іншими особами. Кожна компанія встановлює свої власні критерії.
5. Виплати до заробітної плати для стимулювання здорового способу життя. Це винагороди за відмову від куріння, для співробітників, які не пропустили жодного робочого дня протягом року через хворобу, і для тих, хто регулярно займається спортом.
6. Особливі індивідуальні винагороди – це спеціальні премії, які виплачуються за вміння, необхідні фірмі в певній ситуації.
7. Соціальна політика компанії – важливий механізм економічного стимулювання, який включає:
 - Пільги і гарантії соціального захисту: компанія забезпечує соціальне страхування співробітників на випадок старості, тимчасової непрацездатності, безробіття тощо, яке встановлюється на державному або регіональному рівні.
 - Пільгові умови для співробітників і їх сімей: організації надають певні пільги за рахунок коштів з фондів соціального розвитку компанії.

Таким чином, соціальна політика компанії, як частина політики управління персоналом, включає надання співробітникам певних пільг, послуг і виплат соціального характеру. Це підвищує зацікавленість співробітників у роботі та ефективній діяльності компанії, знижує плинність кадрів, оскільки

працівники не хочуть втрачати хороші пільги. Соціальна політика може забезпечити додатковий дохід співробітникам у разі низької заробітної плати або бути інструментом для залучення і збереження кваліфікованої робочої сили.

8. Поліпшення системи організації праці і управління компанією. Це включає вдосконалення координації та взаємодії між працівниками, чіткий розподіл службових обов'язків, систему кар'єрного зростання, покращення взаємин між директором і працівниками. Такі заходи сприяють підвищенню ефективності, продуктивності і мотивації персоналу.

9. Нематеріальні стимули, які не потребують додаткових витрат роботодавця, є особливо важливими для компаній з обмеженими матеріальними ресурсами, наприклад, державних організацій. До таких стимулів можна віднести:

- Винагороди-подяки: перехідні вимпели, дипломи, звання «кращий за професією», «керівник року», «менеджер року» з врученням значка та цінного подарунка, письмова подяка керівництва підприємства, внесена до трудової книжки. Комплімент працівнику також можна розглядати як метод заохочення.
 - Винагороди, що підкреслюють високий статус працівника: запрошення працівника в якості лектора, помічника тощо.

Активізація нематеріальних факторів для покращення лояльності співробітників може включати:

- Підтримку хорошого психологічного клімату в колективі.
- Формування механізмів управління конфліктами.
- Створення та підтримку організаційної культури.
- Формування у працівників почуття справедливості та побудову ефективних механізмів зворотного зв'язку.
- Впровадження систем оцінки діяльності співробітників.

- Чуйне ставлення до проблем співробітників та формування у них почуття захищеності.
- Сприяння взаємодії працівників у колективі.
 - Створення «однієї команди» через покращення емоційних зв'язків і розвиток позитивної групової думки щодо виконуваної діяльності.[15]

Аналізуючи вищесказане, мотивація є процесом активізації внутрішніх мотивів працівників та формування зовнішніх стимулів для їх заохочення до кращої праці. Завдання мотивації полягає у формуванні комплексу механізмів, які спонукають працівника до дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом. Стандартний опис процесу мотивації включає такі поняття, як потреби, мотиви та цілі. Мотиви людей дуже складні, схильні до частих змін і формуються під впливом ряду зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як здібності, освіта, соціальний стан, матеріальне становище, думка оточуючих тощо. Через це прогнозування поведінки працівників у відповідь на різні системи мотивації є доволі складним завданням.

Найбільш відомим методом матеріального мотивування є індивідуальна премія. Її доцільно давати один раз на рік, щоб вона не стала частиною заробітної плати і не втратила своє мотивуюче значення. Премію потрібно заздалегідь встановлювати як відсоток від річного заробітку і співвідносити її з результатами роботи працівника. Розмір премії зазвичай становить не менше 30% основного заробітку, при цьому на нижчому рівні керівництва – 10-30%, на середньому – 10-40%, на вищому – 15-50%. [31].

Ефективність преміювання залежить від грамотного вибору критеріїв, їх диференціації залежно від підрозділу, рівня посад, орієнтації на вклад і підсумкові результати, а також гнучкості критеріїв оцінки досягнень співробітника.



Рис.1.3 – Методи мотиваційного механізму працівників

Джерело: [10].

Способи мотивування співробітників фірми дуже різноманітні і залежать від розвиненості системи мотивування в компанії, загальної системи управління та особливостей діяльності самої фірми. Виділяють такі механізми мотивування високої трудової активності:

- Грошове заохочення
- Організаційні методи
- Морально-психологічні методи [40].

Задоволеність грошовою винагородою і її справедливий рівень мотивують ініціативу працівників, формують у них прихильність до компанії і залучають нових співробітників.

Водночас будь-яка система грошової винагороди не може повністю врахувати характер і важливість праці, особистий внесок співробітника, оскільки багато трудових функцій не згадуються в нормативних актах і посадових регламентах.

Потреби працівників постійно змінюються, тому неможливо розраховувати, що мотивація, яка дала результат один раз, буде ефективною і в наступний раз. З розвитком особистості зростають можливості та потреби в саморозвитку.

Крім економічних (матеріальних) способів мотивації існують також неекономічні, а саме організаційні та морально-психологічні методи.

Організаційні способи мотивації включають:

- Участь у справах компанії: залучення співробітників до прийняття рішень та важливих процесів у компанії.
- Можливість навчитися новим знанням і навичкам: забезпечення навчання та професійного розвитку.
- Збагачення змісту праці: створення умов для розвитку творчості і підвищення складності завдань.

Морально-психологічні методи мотивування включають:

- Створення умов для професійної гордості та особистої відповідальності: сприяння розвитку самоповаги та відповідальності за виконану роботу.
- Виклик та можливості показати себе в роботі: надання співробітникам завдань, які сприяють самореалізації.
- Визнання заслуг: нагородження орденами, медалями, нагрудними знаками, присвоєння почесних звань тощо.
- Великі цілі: постановка амбітних завдань, що підштовхують до ефективної роботи.

- Атмосфера взаєморозуміння і поваги: створення позитивного і підтримуючого робочого середовища.

Особливим механізмом мотивації є просування по кар'єрних сходах.

Однак цей метод має обмеження:

- Кількість високих посад на підприємстві обмежена.
- Просування по службі часто вимагає додаткових витрат на перепідготовку. [6].

У практиці управління зазвичай використовуються різні методи та їх комбінації. Для кращого управління мотивацією важливо застосовувати всі три групи методів. Використання лише владних і фінансових мотивацій не дозволяє мобілізувати творчу активність співробітників на досягнення цілей підприємства. Для досягнення максимальної ефективності важливо застосовувати також нематеріальну мотивацію.



Рис. 1.4. Види мотивації

Джерело: [3].

В умовах ринку економічні методи управління неминуче розвиватимуться, підвищуючи дієвість і результативність економічних мотивів. Це дозволить створити такі економічні умови, в яких кожен

працівник і колектив матимуть можливість максимально поєднувати особисті інтереси з робочими цілями. Розробка системи мотивації персоналу та використання різноманітних методів матеріальної та нематеріальної мотивації залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, зокрема:

- Економічної ситуації в регіоні, країні та світі.
- Характеру виробництва та особливостей галузі.
- Фінансового стану підприємства.
- Умов праці.
- Освітнього, професійного, вікового та статевого складу працівників.
- Посад, характеру та життєвих потреб працівників.

Ці фактори впливають на ефективність обраних методів мотивації та їхню адаптацію до конкретних умов підприємства.

1.3 Основні методи атестації персоналу підприємства в системі мотивації праці

На сьогоднішній день в умовах сучасної ринкової економіки управління персоналом набуває найбільшої вагомості для підприємств. Роль та значення людських ресурсів посилюється внаслідок постійних змін у зовнішньому середовищі, що ставить вимоги до формування та використання персоналу на тривалу перспективу. В умовах конкурентної боротьби за якісні трудові ресурси робочий персонал перетворюється на навченого співробітника з вищою освітою та професійними навичками.

Система атестації та оцінки персоналу стає ключовим атрибутом сучасного управління людськими ресурсами. Вона є юридичною основою для переведень, просувань по службі, нагороджень, визначення заробітної плати та інших кадрових рішень. Атестація спрямована на підвищення якісного складу персоналу, оптимізацію використання його за фахом, підвищення продуктивності праці та зацікавленості працівника в результатах своєї роботи.

Основні причини, які вимагають впровадження системи атестації персоналу, включають:

1. Підбір персоналу: система оцінки праці та професійної кваліфікації дозволяє знайти найбільш ефективних майбутніх співробітників.
2. Стратегія розвитку: атестація допомагає підприємству визначити стратегію розвитку, де кваліфіковані трудові ресурси відіграють ключову роль.
3. Мотивація праці: на основі оцінки та атестації персоналу формується система мотивації та стимулювання праці на підприємстві. [14].

Отже, формування системи атестації персоналу є необхідним елементом стратегічного управління людськими ресурсами та допомагає підприємствам ефективно використовувати потенціал свого персоналу.

Вибір методів оцінки персоналу у компанії повинен бути обумовлений конкретними цілями та завданнями організації. Наприклад:

1. Оцінка рівня професіоналізму: для цього можна використовувати комбіновану оцінку, яка включає тестування, інтерв'ю або роботу на «тренажерах». Цей підхід дозволяє отримати комплексну оцінку з різних аспектів професійних здібностей та навичок співробітника.
2. Складання психологічних портретів: для цього підходять методи тестування або інтерв'ю, які дозволяють здійснити бальну оцінку або застосувати інші кількісні методи. Це дозволяє отримати розуміння особистісних рис та характеристик співробітника.
3. Виявлення ділових або професійних навичок: для цього можна використовувати ділові ігри, які допомагають спостерігати за поведінкою та діями співробітника в реальних або симульованих умовах робочого середовища. [1].

Під час проведення оцінки персоналу важливо враховувати компетентність експертів, наявність підготовленої методичної бази (кейсів, тестів) та проведення процедур з урахуванням етичних принципів. Тільки такий підхід забезпечить об'єктивність оцінки, яка може бути використана для

прийняття управлінських рішень щодо просування співробітників, встановлення премій, оптимізації структури компанії та інших аспектів управління персоналом.

Всі основні методи оцінки персоналу можна поділити за спрямованістю на якісні, кількісні, комплексні і комбіновані. Кожен з них має свої критерії оцінки та набір інструментів, які використовує HR-відділ або керівництво.

Серед методів оцінки персоналу виділяють такі:

1. Матричний метод, який полягає в порівнянні характеристик співробітника з попередньо заданими еталонами. Цей метод вважається найбільш простим і поширеним.
2. Метод довільних характеристик, що передбачає визначення найкращих досягнень та сильних сторін співробітника. Його досягнення порівнюються з помилками в роботі, з чого робляться висновки про успішність та ефективність.
3. Метод оцінки виконання поставлених завдань, який дозволяє отримати узагальнені висновки про роботу співробітника, оцінюючи його трудову діяльність в цілому, часто під час бесіди.
4. Метод «360 градусів», який включає оцінку кожного працівника керівництвом, колегами, підлеглим персоналом і самооцінку.
5. Метод групової дискусії, який передбачає відкрите обговорення результатів роботи співробітника з експертами, представниками HR-служби і керівництвом.

Комбіновані методи оцінки персоналу:

1. Метод тестування, що оцінює персонал за результатами виконання поставлених завдань.
2. Метод підсумовування оцінок, який вимагає оцінки всіх характеристик працівника за заданою шкалою, після чого середній показник порівнюється з еталонним.
3. Метод угруповання, що передбачає об'єднання працівників в групи залежно від результатів роботи.

Кількісні методи:

1. Ранговий метод, де менеджери складають рейтинги успішності та ефективності співробітників, після чого персонал з найнижчими показниками може бути скорочений.
2. Бальну оцінку, де кожному співробітнику нараховуються бали за конкретні досягнення у трудовій діяльності, і визначаються найбільш успішні і відстаючі співробітники.
3. Фільну бальну оцінку, де незалежні експерти оцінюють кожну якість співробітника, і отримані бали підсумовуються.

Ці методи вважаються об'єктивними, оскільки дозволяють зробити загальні висновки та виразити їх числовим еквівалентом для подальшого порівняння.

Ще одним ефективним методом оцінки персоналу є комплексна оцінка, яка передбачає застосування методики атестації для визначення відповідності рівня співробітника його посаді в компанії. Багато підприємств практикують атестацію всіх співробітників щорічно.

Сучасний HR-менеджмент проявляє великий інтерес до психологічних методик оцінки персоналу, які дозволяють виявити особистісні та професійні якості співробітників, а також їх потенційні можливості для розвитку. Серед психологічних методик оцінки можуть бути: бесіди, інтерв'ю, бізнес-кейси, психологічне тестування, використання «архівних» методів, метод «360 градусів». Під час психологічної оцінки найчастіше використовуються структуровані інтерв'ю, тренінгові вправи та методи самопрезентації. Експерти в галузі психології обирають відповідні методики та перетворюють отримані результати в наочні висновки. Психологічні методи оцінки забезпечують високу точність і деталізацію, але можуть бути витратними для компанії через необхідність залучення професійних психологів для об'єктивності аналізу результатів праці. Найбільш обґрунтованим використання цих методів вважається для оцінки лідерського потенціалу

співробітників, створення психологічного портрета майбутніх керівників та впровадження систем оцінки результатів праці персоналу. [13].

Невербальна методика оцінки персоналу вважається нетрадиційним методом, який часто застосовується при прийомі на роботу нового співробітника, особливо коли потрібно об'єктивно оцінити його психологічний профіль та професійні якості. Цей метод дозволяє з великою точністю визначити такі характеристики, як темперамент, комунікабельність, вольовість та лідерські здібності. Фахівці, що використовують невербальні методики для оцінки персоналу, аналізують різноманітні аспекти взаємодії зі співробітником або кандидатом під час співбесіди: тривалість відповідей на питання, паузи, характер висловлювань, мовні помилки, міміку, дихання, жести тощо. Мимовільність та спонтанність невербальних реакцій дозволяють досвідченим психологам виявити справжні емоційні стани людини, навіть якщо вона намагається приховати їх. Це спілкування практично не містить обману, що дозволяє фахівцям оцінити справжні наміри працівника, а не лише його декларативні заяви. [14].

Сучасні підходи до оцінки та атестації персоналу включають в себе набір найбільш об'єктивних і результативних традиційних методів. Один з поширених методів – ассесмент-центри, що представляють собою спеціальні центри оцінки працівників за їхньою діяльністю. Вони базуються на ситуаціях, які можуть виникнути на робочому місці, де співробітник може показати свої сильні сторони як у особистісних якостях, так і у професійних навичках. Такі вправи часто включають аналітичні презентації, письмові завдання, групові обговорення, особистісні опитувальники та рольові ігри.

Сучасні методики оцінки персоналу дозволяють виявити перспективи у розвитку працівника, оцінити всі необхідні особисті дані для виконання робочих обов'язків. Часто такі методики автоматизовані, що спрощує взаємодію між оцінюваними і експертами.

Один із популярних сучасних методів визначення компетентностей працівників – метод «360 градусів», який був розроблений у 1987 році.

Основна перевага цього методу полягає в тому, що він забезпечує оцінку відповідності займаній посаді і надає зворотний зв'язок через самооцінку працівника. Важливо, що опитування за цим методом проводиться анонімно. Якщо ця вимога не дотримується, ефективність методики суттєво зменшується. Оцінка працівника за методом «360 градусів» може бути стресовою, тому рекомендується використовувати її при плануванні кар'єрного росту або формуванні списків працівників для навчання тощо. Важливо чітко визначити умови проведення оцінки.

Для постійного вдосконалення та підвищення ефективності процесу оцінки персоналу на підприємстві або в організації необхідно дотримуватися ряду важливих факторів. Серед них:

1. Зацікавленість менеджменту: рішуча підтримка керівництва щодо впровадження та підтримки системи оцінки персоналу.
2. Залучення кваліфікованих фахівців: важливість залучення компетентних експертів для оцінки характеристик та професійної діяльності працівників.
3. Документування роботи системи оцінки: ведення документації про результати оцінки та процесу оцінювання персоналу.
4. Інформування працівників: регулярне інформування персоналу про проведення та принципи роботи системи оцінки.
4. Зв'язок з системою мотивації: створення чіткого зв'язку між системою оцінки та системою мотивації працівників.

Дотримання цих факторів створює мінімальну базу для успішного впровадження системи оцінки працівників та вдосконалення методів оцінки результатів праці персоналу. Головна вимога до системи – її дієвість. Дієвою буде система, якщо результати оцінки призводять до змін у штатному розкладі, заробітній платі, нарахуванні премій, тобто, коли вона має практичні наслідки.

Для вдосконалення системи та методів оцінки персоналу організації і результатів його праці важливо:

- Підвищити роль кадрової служби.
- Забезпечити грамотне нормативно-правове забезпечення оціночних заходів.
- Впровадити інструменти відповідальності за кадрові рішення.
- Розробити систему найму і відбору персоналу.
- Підвищити якість професійної підготовки працівників. [15].

Важливо також уникати надмірно складних методів та закласти об'єктивні оцінні показники, щоб уникнути опору та негативного ставлення працівників.

Ефективна система атестації персоналу впливає на досягнення стратегічних цілей організації та її конкурентоспроможність. Шляхом атестації персоналу, керівництво підприємства формує основу для стратегічного розвитку бізнесу. Цей процес здійснюється за допомогою розвитку професійних якостей співробітників компанії та формування кадрового резерву.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

ТОВ «ДЖОЛОС»»»

2.1 Організаційна характеристика ТОВ «Джолос»

Підприємство «ТОВ ДЖОЛОС» створено відповідно до законодавства України і зареєстровано 29 травня 2006 року.

Ремонтно-будівельна компанія ТОВ «Джолос» (Код: 34404267) існує на ринку будівельних послуг з 2006 року. Компанія розташована за адресою Україна, 18002, Черкаська обл., місто Черкаси, вулиця Дашковича Остафія, будинок 20, офіс 405. Вид економічної діяльності: 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

29 травня 2006 року було засноване мале приватне підприємство ТОВ «Джолос», з цього моменту розпочалася історія його динамічного розвитку. На початку своєї діяльності компанія надавала послуги дрібним фізичним особам у сфері ремонтно-монтажних робіт. Наразі ТОВ «Джолос» має значну клієнтську базу, до якої входять як фізичні, так і юридичні особи.

За час своєї діяльності ТОВ «Джолос» зарекомендувало себе як надійного партнера та продовжує активно і динамічно розвиватися. Підприємство є юридичною особою з власним балансом, розрахунковими та іншими рахунками в банках, печаткою з власною назвою, кутовим штампом, бланками та іншими реквізитами. Воно працює на засадах повного господарського розрахунку, самофінансування і самоврядування.

У своїй діяльності компанія займає гідну нішу на ринку і володіє низкою конкурентних переваг, що дозволяють їй посилювати свою присутність, постійно поповнюючи складські запаси матеріалами з високим попитом. Основною метою створення підприємства є здійснення господарської діяльності для отримання прибутку. Для досягнення цієї мети підприємство

прагне забезпечити фізичним та юридичним особам високоякісні будівельні послуги.

Довгостроковою метою підприємства є розширення виробництва та залучення додаткового кваліфікованого персоналу. Це дозволить організації вийти на новий рівень обслуговування клієнтів, приймати більше замовлень і збільшувати прибуток.

Майно підприємства включає його основні фонди, оборотні кошти та інші матеріальні цінності, вартість яких відображена в його незалежному балансі та належить йому на праві власності або повного господарського володіння, користування і розпорядження.

Джерела формування майна підприємства:

- статутний фонд;
- доходи, отримані від господарської діяльності;
- кредити банків та інших кредиторів;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Види діяльності та послуг ТОВ «ДЖОЛОС»:

- Будівництво житлових і нежитлових будівель;
- Електромонтажні роботи;
- Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- Покриття підлоги й облицювання стін;
- Покрівельні роботи;
- Інші спеціалізовані будівельні роботи, не віднесені до інших категорій;
- Будівництво трубопроводів;
- Знесення;
- Підготовчі роботи на будівельному майданчику;
- Інші будівельно-монтажні роботи;
- Штукатурні роботи;
- Установлення столярних виробів;
- Малярні роботи та скління;
- Інші роботи із завершення будівництва.

Розрахунок вартості наданих послуг здійснюється відповідно до чинного законодавства. У своїй діяльності підприємство керується Конституцією України, Цивільним та Господарським кодексами України, а також низкою законів, що регулюють підприємницьку діяльність та приватну власність.

Чисельність працівників складає 18 осіб, включаючи директора, трьох бригадирів, головного бухгалтера, кошторисника, двох водіїв та десятих робітників.

За останні тридцять років стало очевидним, що головна проблема стратегічного планування полягає в надзвичайній складності реалізації його висновків на практиці. Коли підприємство намагається запровадити сувору стратегічну дисципліну, всередині компанії виникає «опір плануванню», що є своєрідною організованою інертністю, яка протидіє втіленню планів, як організм бореться з чужорідними тілами. Це відбувається через мінливий вплив зовнішнього середовища.

Підприємство має двоякий зв'язок із зовнішнім середовищем. По-перше, через оперативні дії, спрямовані на отримання вигоди від обміну товарами та грошима із середовищем. Для цього підприємство прагне максимальної ефективності виробництва, встановлення найвищих можливих цін і збільшення своєї частки ринку.

По-друге, через стратегічну поведінку, що передбачає заміну застарілих товарів і послуг на нові, які мають вищий потенціал прибутку в майбутньому. Для цього підприємство визначає області нового попиту, розробляє відповідні продукти, розвиває необхідні виробничі та збутові можливості, досліджує ринок і представляє на ньому нові товари. Відомо два види стратегічної поведінки: конкурентне (поступове), при якому товари і ринки розвиваються поступово шляхом поетапного внесення покращень, слідуючи історичній логіці розвитку самої фірми.

Підприємницька (переривчаста) стратегія змінює логіку еволюційного процесу шляхом заміни технологій, корекції внутрішньої структури компанії, диверсифікації та інтернаціоналізації.

Таким чином, кожне підприємство для успішної реалізації своїх цілей повинно вміти адаптувати свою політику до змін у зовнішньому середовищі.

ТОВ «Джолос», як і всі підприємства, залежить від факторів зовнішнього середовища. Особливо гостро ця залежність проявилася в період економічної кризи.

Що стосується конкуренції досліджуваного підприємства, можна сказати, що вона не є надто значною. Підприємство швидко знайшло свою нішу серед споживачів і успішно функціонує в ній вже не перший рік. Однак конкуренція завжди існує, і головне завдання для підприємства сьогодні – не втратити довіру клієнтів. Найбільш вагомими конкурентами для підприємства є інші будівельні фірми, такі як УКР-ЄВРО БУД, ПП «ОСНОВА-БУД», ТОВ «ЛЕАС» тощо.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Основним джерелом інформації про економічну та фінансову діяльність підприємства є його бухгалтерська звітність, яка стала доступною для загального огляду. У ринковій економіці звітність підприємства ґрунтується на узагальненні даних фінансового обліку і виступає ключовим засобом інформування, що забезпечує зв'язок між підприємством і суспільством, а також його комерційними партнерами.

У малих підприємствах з економічних міркувань часто не існує вираженого розподілу управлінської праці, і керівник особисто відповідає за управління фінансами, засобами контролюючи процеси разом з бухгалтером. Основна мета фінансового управління на таких підприємствах – здійснення та підтримка бухгалтерського обліку та оптимізація податкових показників. Для аналізу структури майна рекомендується використовувати таблицю 2.1.

Майно (кошти) підприємства	На початок року		На кінець року		Зміни за звітний рік		Темпи росту за звітний рік, % (гр.3 : гр.1 · 100)
	Сума, грн.	Питома вага, %	Сума, грн.	Питома вага, %	сума, грн.(гр.3 – гр.1)	% (гр.4- гр.2)	
1. Необоротні активи	335710	61,92	2489106	73,46	+2153396	+11,54	741,45
2. Оборотні активи							
Всього	206424	38,08	899194	26,54	+692770	– 11,54	435,61
У тому числі							
2.1. Матеріальні оборотні кошти (запаси, податки по придбаним цінностям)	166346	30,68	778535	22,98	+612189	– 7,70	468,02
2.2. Грошові кошти , дебіторська заборгованість та інші активи.	40078	7,4	120659	3,56	+80581	– 3,84	301,06
Всього майна підприємства	542134	100	3388300	100	+2846166	X	624,99

Таблиця 2.1. Аналіз складу і структури майна підприємства

Джерело: Фінансова звітність підприємства

За даними таблиці можна спостерігати, що сума позаоборотних активів за звітний період зросла практично у 7,5 рази, досягнувши 741,45% від їхньої початкової вартості на початку року. Зростання вартості оборотних активів відбулося з меншою інтенсивністю; їхнє збільшення за рік склало 435,61%, що означає, що їхня сума зросла приблизно в 4 рази порівняно з початком року. Ці зміни в структурі активів призвели до збільшення частки необоротних

активів у загальній структурі майна підприємства. Наприклад, співвідношення необоротних і оборотних активів на початку року становило 1,628 до 1 (61,92 до 38,08), але на кінець року воно зросло до 2,768 до 1 (73,46 до 26,54).

Аналіз складу та структури оборотних коштів підприємства вказує на те, що протягом року їх збільшення не відбувалося однаковою мірою. Наприклад, матеріальна частина оборотних коштів (запаси та витрати) зростає більш ніж в 4,5 рази (778 535 до 166 346), тоді як нематеріальна частина (грошові кошти, розрахунки та інші активи) збільшилася втричі (120 659 до 40 078). Проте варто відзначити, що через значний ріст необоротних активів частки матеріальних оборотних коштів та грошових коштів в загальній вартості майна зменшилися з 30,68% до 22,98% та з 7,40% до 3,56% відповідно.

Найважливішою складовою господарських засобів підприємства є активи, що відображають його виробничі можливості. Серед них основне місце посідають основні засоби, виробничі запаси та інвестиції у незавершене виробництво. Аналіз зміни виробничого потенціалу ТОВ «Джолос» представлено в таблиці 2.2.

Показник	На початок року		На кінець року		Зміни за звітний рік		Темпи росту за звітний рік, % (гр.3: гр.1 · 100)
	Сума, грн	Питома вага, %	Сума, грн	Питома вага, %	сума, грн. (гр.3 – гр.1)	% (гр.4- гр.2)	
Основні кошти	305500	66,38	2156370	74,94	+1850870	+8,56	705,85
Виробничі запаси	145859	31,69	697420	24,24	+551561	- 7,45	478,15
Незавершене виробництво	8870	1,93	23750	0,83	+14880	- 1,10	267,76
Виробничий потенціал:							

у грн.	460229	100	2877540	100	+2417311	X	625,24
у % до майна	X	84,89	X	84,93	X	+0,04	X

Таблиця 2.2. Зміна виробничого потенціалу підприємства ТОВ «Джолос»

Джерело: Фінансова звітність підприємства

З таблиці 2.2 видно, що виробничий потенціал підприємства зростає протягом звітного року більш ніж в 6 разів (2877540 до 460229), що становить 2877540 гривень або 84,93% від загальної суми коштів, що перебувають в розпорядженні підприємства. Це досягнуто за рахунок інвестицій в основні засоби. З урахуванням усіх інших факторів ці зміни сприятимуть подальшому розширенню обсягів виробничої діяльності.

У сучасних умовах ринку, коли розвиток підприємства та його господарська діяльність здійснюються за рахунок власних фінансових ресурсів або, в разі їх недостатності, за рахунок залучення позикових коштів, ключовою аналітичною характеристикою є фінансова стійкість підприємства. Фінансова стійкість підприємства в значній мірі залежить від оптимальності структури джерел капіталу (співвідношення власних та позикових коштів) та від оптимальності структури активів, особливо від співвідношення між основним та оборотним капіталом.

Фінансова стійкість підприємства визначається станом та структурою його активів, а також забезпеченістю їх відповідними джерелами фінансування. Коефіцієнти фінансової стійкості відображають ці залежності та розраховуються на основі взаємозв'язків між окремими статтями балансу. Розрахунок таких показників для ТОВ «ДЖОЛОС» представлено в таблиці 2.3.

Показник (коефіцієнт)	Алгоритм розрахунку	На початок року		На кінець року		Змін и
		Розрахунок, грн.	рівень показника	Розрахунок, грн.	рівень показника	
А	Б	1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт автономії	<u>Власний капітал</u> Загальний капітал	<u>298119</u> 542134	0,550	<u>2542336</u> 3388300	0,750	+ 0,20 0
2. Коефіцієнт позикових джерел	<u>Позиковий капітал</u> Загальний капітал	<u>244015</u> 542134	0,450	<u>845964</u> 3388300	0,250	- 0,20 0
3. Коефіцієнт фінансового ризику	<u>Позиковий капітал</u> Власний капітал	<u>244015</u> 298119	0,819	<u>845964</u> 2542336	0,333	- 0,48 6
4. Коефіцієнт довгострокового залучення позикового капіталу	<u>Довгострок. Зобов.</u> (Власний. Капітал + Довгострок. Зобов.)	<u>99357</u> (298119 + 99357)	0,250	<u>76291</u> (2014159 + 76291)	0,029	- 0,22 1
5. Коефіцієнт маневреності	<u>Власний оборот. капітал</u> Власний капітал	(206424 – <u>144658</u>) 298119	0,207	(899194 – <u>769673</u>) 2542336	0,051	- 0,15 6
6. Коефіцієнт забезпеч. власними оборотними коштами	<u>Влас. оборот. капітал</u> Оборотні активи	(206424 – <u>144658</u>) 206424	0,299	(899194 – <u>769673</u>) 899194	0,144	- 0,15 5
7. Коефіцієнт забезпечен. запасів власними оборотними коштами	<u>Влас. оборот. капітал</u> Запаси	(206424 – <u>144658</u>) 166346	0,371	(899194 – <u>769673</u>) 775897	0,167	- 0,20 4
8. Коефіцієнт забезпечен.	<u>Влас. капітал</u> Первісна вартість	<u>298119</u> 471003	0,633	<u>2542336</u> 4058916	0,626	- 0,00 7

Таблиця 2.3. Аналіз показників фінансової стійкості підприємства

Джерело: Фінансова звітність підприємства

З таблиці 2.3 можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт автономії на початку року становив 0,550, а на кінець – 0,750, що свідчить про зростання рівня даного показника на 0,200. Це вказує на те, що темпи зростання власного капіталу перевищують темпи зростання позикового, і такий показник повністю відповідає нормативним вимогам (від 0,5 до 1). Крім того, коефіцієнт фінансової залежності у звітному році зменшився на 0,200, з 0,450 на початку року до 0,250 в кінці.

Підприємство здатне на кожну гривню власних коштів залучити позикових на початку року 91,9 копійок, а на кінець – 33,3 копійки, що означає зменшення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел і посилення його фінансової стійкості.

Щодо ступеня залучення позикових коштів, у світовій практиці існують різні підходи. Зазвичай вважається, що частка власного капіталу повинна бути досить високою, при цьому нижня межа цього показника може бути встановлена на рівні 0,6. Підприємство з високою часткою власного капіталу зазвичай є більш привабливим для кредиторів та інвесторів, оскільки воно може легко погасити борги за рахунок власних коштів. Однак, в Японії характерно високе значення коефіцієнта, що вказує на велику ступінь довіри банків як основних інвесторів до компаній, інвестується в позиковий капітал (до 80%).

Коефіцієнт довгострокового залучення позикового капіталу вказує на те, яка частина довгострокових активів підприємства фінансується за рахунок довгострокових кредитів та позик поряд із власними коштами. У випадку ТОВ «Джолос» на початок звітного року заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями становила 99357 гривень, а на кінець звітного року – 76291 гривень. Отже, коефіцієнт довгострокового залучення капіталу становив 0,250 на початку 2011 року і 0,029 в кінці. Це означає, що на початку звітного періоду на кожну гривню довгострокових активів припадало 25 копійок з

довгостроково залучених коштів, а в кінці 2023 року – тільки 3 копійки, а всі інші кошти були забезпечені власними ресурсами.

Коефіцієнт маневреності показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності (вкладення в оборотні активи) і яка частина капіталізована. У даному випадку коефіцієнт маневреності на початок року становив 0,207. Це вважається низьким рівнем, який не забезпечує достатньої гнучкості у використанні власних коштів підприємства. Умови інфляції та нестабільності процентних ставок на кредит вимагають, щоб коефіцієнт маневреності становив від 0,4 до 0,6, залежно від характеру виробничої діяльності та специфіки виробництва. Хоча в світовій практиці загалом вважається доцільним здійснювати оборотні матеріальні витрати за рахунок короткострокових кредитів, у даному випадку підприємство було змушене в значній мірі використовувати кредитні ресурси через дисбаланси, що виникли в економіці.

На підприємстві на кінець року частка власного капіталу, що знаходиться в обороті, значно знизилася на 0,156 і склала всього 0,051, що можна вважати негативним сигналом.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує, що на початок року він становив 0,299, а на кінець року впав на 0,155 до 0,144. Це викликає серйозні обґрунтовані побоювання, особливо враховуючи оптимальний рівень цього показника на початку року, що відповідав нормативу.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними засобами також зменшився, з початкового 0,371 до кінцевого 0,167, що викликає обґрунтовані побоювання через значне відхилення від нормативу.

Коефіцієнт забезпеченості основних засобів власними джерелами за звітний рік практично не змінився, що свідчить про стабільність у цій сфері.

Коефіцієнт накопичення амортизації показує, що на кінець звітного періоду погашено 46,9% первісної вартості, що вказує на нормальний процес фінансових операцій з обладнанням.

Коефіцієнт реальної вартості майна залишився стабільним і високим на кінець року, свідчачи про значні можливості підприємства.

2.3 Аналіз мотиваційної системи підприємства.

За результатами опитування встановлено, що важливе місце у внутрішніх мотивах праці ТОВ «Джолос» займають матеріальні фактори, такі як заробітна плата та премії. 82,1% респондентів віддали перевагу цим аспектам (табл. 2.4). Крім того, значну роль в структурі внутрішніх трудових мотивів відіграють заробітна плата та соціально-побутове обслуговування на підприємстві (64,1%), відносини з безпосереднім керівником (58,9%) і стиль управління (48,8%). Таким чином, заробіток займає перше місце серед внутрішніх факторів мотивації.

Чинники	Питома вага опитаних, що відповіли позитивно, у загальній чисельності, %
Оплата праці (заробітна плата, премії, інші виплати)	82,1
Умови праці	64,1
Методи управління та політика фірми	46,1
Стиль керівництва	48,7
Стосунки з безпосереднім керівництвом	58,9

Таблиця 2.4 - Вплив внутрішніх чинників мотивації на трудову діяльність працівників ТОВ «Джолос»

Джерело : складене автором

Аналіз впливу внутрішніх мотиваторів на поведінку працівників ТОВ «Джолос» дозволив отримати такі результати (табл. 2.5). Розглянуто мотиваційні фактори, що впливають на трудову поведінку.

Чинники	Питома вага опитаних, що відповіли позитивно, у загальній чисельності, %
Службове зростання	79,5
Зміст праці	69,2
Визнання заслуг	66,6
Досягнення нового статусу	38,5
Відповідальність	35,9

Таблиця 2.5 – Вплив внутрішніх мотивів на трудову діяльність працівників ТОВ «Джолос»

Джерело : складене автором

Варто зазначити, що серед мотиваційних факторів трудової поведінки найважливішими для людей у даному випадку є: можливість просування по кар'єрних сходах (79% респондентів), інтерес до роботи (69,2% респондентів) та визнання заслуг перед компанією (67,6% учасників). ТОВ «Джолос» зробило акцент на професіоналізм і компетентність фахівців і керівників, реалізуючи стратегічну кадрову політику. Такий підхід керівництва сприяє ефективному функціонуванню підприємства, оскільки від якості управління людськими ресурсами залежить успіх компанії. Забезпечивши набір кваліфікованих працівників, керівництво гарантувало високу якість і результативність роботи.

Керівник цього підприємства вважає, що головними аспектами роботи з мотивацією персоналу повинні бути:

а) орієнтація на ресурси: тобто використання індивідуальних навичок відповідно до стратегічних планів підприємства, зокрема для освоєння нових технологій.

б) інтеграція прагнень і потреб працівників із інтересами підприємства. Наприклад, організація навчання здібних слюсарів-ремонтників та електриків.

За результатами проведеного на підприємстві анкетування встановлено, що стимул до роботи і підвищення продуктивності праці з'являється у

співробітників лише тоді, коли вони відчують увагу до себе і повагу до своїх здібностей.

На підприємстві ТОВ «Джолос» практикується залучення персоналу до вирішення питань удосконалення виробництва шляхом колегіальної розробки рекомендацій. Створена і функціонує система управління удосконаленням, яка передбачає виконання стратегічних та оперативних функцій управління, таких як встановлення проблем, аналіз, прогнозування, оцінка та розробка програм (планів).

На підприємстві ТОВ "Джолос" використовуються різні види стимулів для працівників. Це включає матеріальні заохочення, такі як премії за виконання роботи та досягнення планів, а також нематеріальні, такі як просування по службі, можливості для навчання, вдячність та нагородження.

Адміністрація вважає, що такий підхід до стимулювання персоналу є важливим для збереження і згуртування колективу та підвищення продуктивності праці. Крім того, особлива увага приділяється заходам з лікування та оздоровлення, зокрема, проводяться профілактичні заходи.

Ключовим чинником успіху будь-якого підприємства є його людський потенціал. Це насамперед визначає успішний розвиток бізнесу. Оскільки це так важливо, керівництво вкладає значні зусилля в розвиток та підтримку свого персоналу. Результативність підприємства в значній мірі залежить від його здатності генерувати капітал, будь то фінансовий, творчий або інтелектуальний, а також вміло використовувати цей потенціал.

У рамках ринкової економіки важливо підготувати та просувати на керівні посади лише тих фахівців, які мають високу професійну кваліфікацію. Компанія повинна акцентувати увагу на підвищенні рівня професіоналізму свого внутрішнього персоналу, а не на залученні зовнішніх керівників, обмінюватися думками, задовольняти потреби колективу та брати на себе турботу про співробітників.

Керівництво підприємства вірить, що інвестиції в професіоналізм та компетентність персоналу завжди приносять користь, оскільки кадри є їхнім

головним капіталом. Таким чином, ефективність управлінської діяльності ТОВ "Джолос" в значній мірі залежить від організації робочих місць. Основними факторами в цьому процесі є характер роботи та специфіка технологій, що використовуються працівниками. Раціональна організація та управління робочими місцями є однією з ключових задач наукової організації праці, оскільки саме на робочому місці відбувається вся трудова діяльність і створюються умови, що впливають на ефективність праці. Раціональна організація робочого процесу допомагає зменшити витрати часу, підвищує продуктивність праці і робить її більш ефективною.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрями вдосконалення мотивації праці на ТОВ «Джолос»

Управління персоналом компанії виокремлено як самостійний процес в рамках впровадження системи менеджменту якості на виробництві. Метою служби управління персоналом є забезпечення підприємства кваліфікованими та мотивованими працівниками. Процес управління персоналом у системі менеджменту якості включає наступні підпроцеси:

- визначення потреби в персоналі;
- формулювання вимог до різних категорій працівників;
- підбір і наймання персоналу;
- адаптація нових співробітників;
- оцінка персоналу та моніторинг ефективності діяльності;
- розробка системи мотивації;
- управління навчанням і розвитком працівників.

Система мотивації персоналу є одним із найважливіших аспектів, і її розробка та впровадження – це складний проект. На думку керівництва, стимулювання є тактикою вирішення проблем підвищення ефективності праці, яка заохочує працівників працювати краще через задоволення їхніх потреб. Система мотивації персоналу включає взаємопов'язані стратегії, політики, процеси та процедури винагороди співробітників. Розмір і види винагород визначаються залежно від особистого внеску кожного працівника в досягнення цілей компанії, його навичок та компетенцій, а також з урахуванням займаної посади і її вартості на ринку праці.

При формуванні мотиваційної політики компанії необхідно:

- узгодити інтереси акціонерів і співробітників щодо способів досягнення корпоративних цілей і завдань через реалізацію індивідуальних здібностей;

- підвищити зацікавленість працівників у персональних результатах праці;
- надати можливості для підвищення рівня професіоналізму та зростання результативності праці персоналу;
- підтримувати інноваційні пропозиції та дії співробітників.

Управління мотивацією передбачає, що, з одного боку, ми повинні формувати мотивацію залучення, щоб до нас приходили найкращі фахівці з ринку праці, а з іншого боку, розвивати і підтримувати мотивацію утримання, яка допомагає зберегти на підприємстві кваліфіковані кадри.

Спочатку ми провели діагностику наявної на підприємстві системи стимулювання, з метою не лише констатувати поточний стан, але й визначити, як саме вона повинна функціонувати. Ми поставили перед собою наступні питання:

- Яка виробнича поведінка була б бажаною?
- Як ми можемо змінити цю поведінку і закріпити зміни?
- Які методи винагороди будуть заохочувати бажану поведінку працівників?

Ми використовували різні методи пошуку відповідей на ці питання: проводили опитування серед робітників і фахівців, брали інтерв'ю у керівників, та здійснювали постійний моніторинг основних показників ефективності. Після аналізу зібраних даних ми приступили до розробки структури системи стимулювання. Система управління мотивацією персоналу компанії є творчим продуктом, створеним нами на замовлення керівництва підприємства (рис. 3.1). Ми розклали цей процес на кілька етапів: проектування, планування, впровадження змін та моніторинг ефективності.

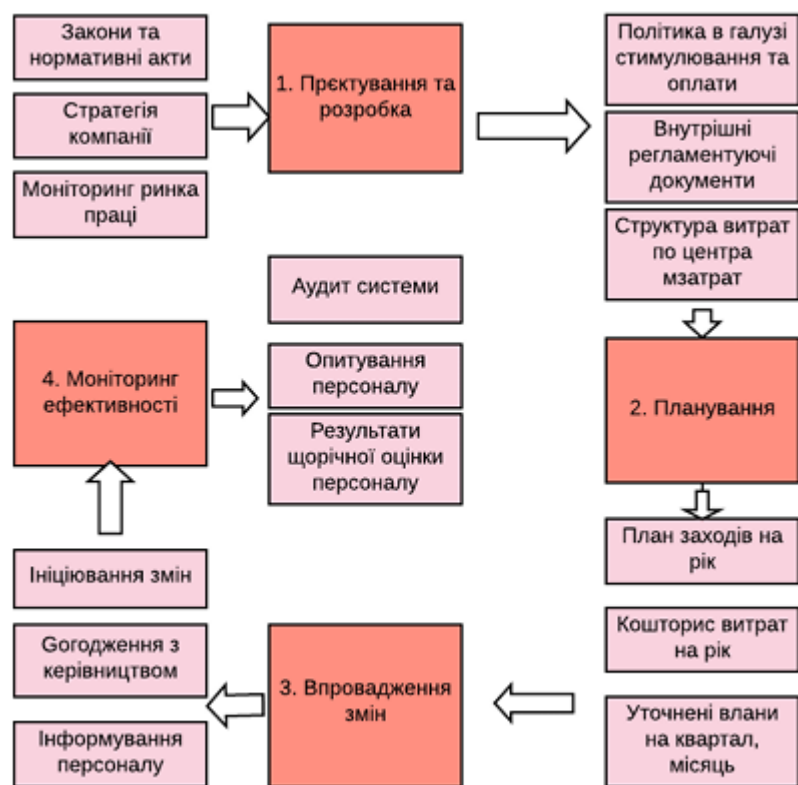


Рис. 3.1 – Процес управління мотивацією

Джерело: [29].

На початку першого етапу, який включає розробку і проектування, ми враховуємо державні законодавчі акти і вимоги, стратегію компанії, дані моніторингу ринку праці та зміни в системі корпоративного управління і внутрішніх нормативних актах, підготовлені до цього часу. На виході цього етапу отримуємо корпоративну політику в галузі оплати праці. На підприємстві постійно аналізується, як загальна стратегія впливає на мотивацію співробітників. Від успішності діяльності підприємства та результатів досягнення поставлених цілей залежить, скільки ресурсів можна вкласти у працівників через систему стимулювання, нематеріальної мотивації, розвитку та навчання. Стратегія визначає розмір загальних витрат на працівників, формування політик у галузі управління персоналом (чисельність, структура, рівень оплати праці).

Враховуються також зміни на ринку праці, загальний розвиток економіки, зовнішні загрози і можливості. Усі ці фактори безпосередньо

впливають на систему мотивації: якщо співробітники знають і підтримують цілі компанії, вони активніше залучаються до їх реалізації. Така підвищена віддача від персоналу є непрямим проявом впливу стратегії компанії.

На цьому етапі ми проектуємо корпоративні політики в галузі оплати та стимулювання праці, розробляємо внутрішні регламентуючі документи та визначаємо структуру витрат за центрами витрат.

На етапі планування головне завдання полягає в складанні бюджету витрат на персонал. Це включає розподіл витрат по кожній категорії працівників, за місцем їх виникнення, за видами витрат та виплат (як зі собівартості, так і з прибутку). При цьому ми враховуємо реальні зміни в змісті діяльності наших працівників та дані моніторингу ринку праці. Важливо зважати на реальний рівень зарплат, який диктується ринком, оскільки наша мета – забезпечити конкурентоспроможну заробітну плату (як у галузі в цілому, так і серед мінських підприємств).

Доцільно структурувати персонал компанії за кількома критеріями:

- За категоріями: керівник, фахівець, робітник.
- За формою оплати праці: відрядна та погодинна.

Також ми ранжували професії відповідно до складності (відповідальності) виконуваних функцій та ринковою вартістю трудових ресурсів.

Всі заходи та кошториси витрат на персонал плануються на рік, а також складаються уточнені плани на квартал та місяць.

На наступному етапі, впроваджуючи зміни, ми готуємо необхідні регламентуючі документи, вносимо корективи, яких вимагає контрактна форма найму, узгоджуємо наші пропозиції з керівництвом компанії та профспілками. Далі інформуємо наших працівників і керівників підрозділів про заплановані зміни (використовуючи внутрішній сайт підприємства, інформаційні дошки тощо) та проводимо необхідне навчання керівників.

Ми розглядаємо впровадження системи стимулювання як процес змін, тому реалізуємо його відповідно до вимог управління змінами. Систему

стимулювання неможливо впровадити «раз і назавжди». Плани компанії, ситуація на ринку праці, законодавство, нові покоління людей, нові технології виробництва та зростання продуктивності праці постійно змінюються. Це означає, що нам потрібно постійно відстежувати ефективність системи стимулювання (враховуючи результати щорічної оцінки співробітників та опитувань персоналу) і своєчасно її оновлювати.

Завершальний етап – моніторинг ефективності: ми постійно перевіряємо систему мотивації, пропонуючи шляхи для її вдосконалення. Всі зміни в системі стимулювання, включаючи нові внутрішні регламенти та положення, спрямовані на підвищення цінності кожного співробітника на його робочому місці. Ці механізми та інструменти дозволяють нам ефективно мотивувати працівників нашого підприємства, цілеспрямовано впливаючи на якість і продуктивність праці. Зокрема, контрактна форма найму надає підприємству додаткові можливості у вигляді індивідуальної оплати, щоб регулювати певні аспекти трудових взаємовідносин.

Систему мотивації за формами і видами витрат можна поділити (рис. 3.2) на монетарну, яка включає тарифну оплату, компенсаційні виплати, стимулюючі доплати, преміювання за результати і бонуси, та немонетарну, яка, в свою чергу, поділяється на такі, що вимагають і не вимагають інвестицій (останні розподіляються адресно або безадресно). Сьогодні грошова (монетарна) складова системи оплати включає:

- тарифну оплату;
- компенсаційні виплати;
- стимулюючі виплати;
- преміювання за результати;
- бонуси.

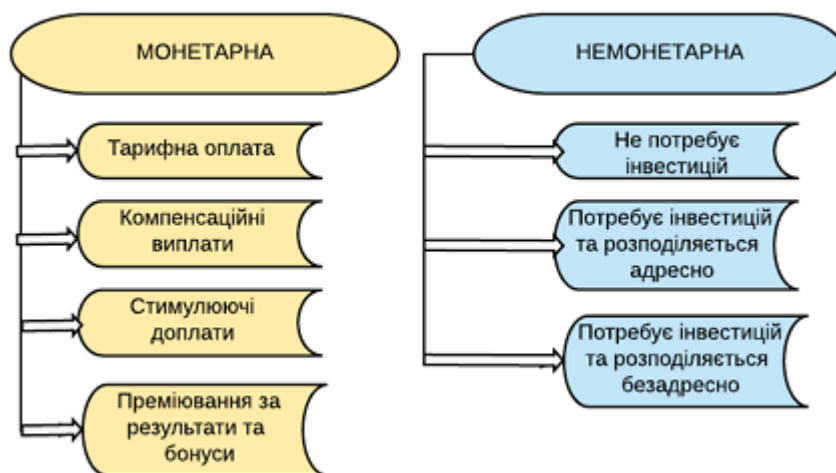


Рис. 3.2 – Структура системи мотивації за формами і видами витрат
 Джерело: [7].

Заробітна плата – це один із головних стимулюючих факторів для працівників. Тариф є постійною частиною оплати праці, що включає тарифну ставку та надбавку до заробітної плати. Ця надбавка нараховується на основі «вилки» по оплаті, яка варіюється від початкового до зразкового рівня. Ми самостійно моделюємо цю надбавку, використовуючи можливості, надані законодавством, та особливості діючих на підприємстві бізнес-процесів. До тарифної частини також входить відрядний приробіток, адже при виконанні завдання понад встановлену норму, працівники-відрядники отримують додаткову заробітну плату.

Тарифна частина оплати праці на нашому підприємстві повністю базується на Єдиній тарифній сітці (ЄТС). Це державний інструмент для загального регулювання оплати праці у всіх галузях економіки. Ми не можемо змінювати базові співвідношення, як це можливо, наприклад, при розробці корпоративної системи грейдів. Єдиний параметр, на який ми можемо впливати, – це розмір тарифної ставки першого розряду. Він встановлюється залежно від можливостей компанії та її ефективності, причому зростання продуктивності праці повинно випереджати збільшення заробітної плати. Всі наші професії і посади відповідають певному розряду тарифної сітки, а

міжтарифна різниця складає 7%. Тарифні ставки розраховуються відповідно до розрядів сітки: на основі ставки першого розряду і тарифного коефіцієнта. Встановлення «вилок» у оплаті – це вже творчий процес компанії, який дозволяє нам заохочувати співробітників. З урахуванням усіх цих розрахунків складається штатний розклад, в якому зазначено вартість кожної професії або посади.

Розробка корпоративної тарифної системи здійснюється в такій послідовності:

1. Встановлюємо розмір тарифної ставки першого розряду для різних категорій персоналу.
2. Визначаємо відповідність використовуваних тарифних розрядів і коефіцієнтів за професіями та посадами відповідно до ЄТС.
3. Проводимо розрахунок тарифних ставок за розрядами ЄТС із застосуванням міжрозрядних співвідношень та коефіцієнтів по технологічних переходах.
4. Формуємо «вилки» тарифних ставок за розрядами залежно від угруповання професій та посад за ЄТС.
5. Затверджуємо сітку тарифних ставок на основі сітки коефіцієнтів для оплати персоналу.

Виплати компенсаційного характеру пов'язані з впливом шкідливих та небезпечних факторів, і ці норми встановлюються згідно з державними стандартами. Наприклад, додаткову оплату за умови праці, що вважаються шкідливими, можна встановлювати лише після оцінки робочого місця, що передбачає необхідність обґрунтувати, як саме такі умови виробництва або інтенсивність праці впливають на здоров'я та працездатність працівника.

Структура компенсаційних та стимулюючих виплат, їх розмір та механізм використання додаткових оплат та надбавок у нашій компанії визначені у Положенні про оплату праці персоналу (рис. 3.3). Компенсаційні виплати пов'язані з умовами праці, що впливають на здоров'я людини. Стимулюючі додатки та надбавки ми відносимо до змінної складової оплати.

На нашу думку, головні з них – це надбавка за складність та напруженість праці, а також надбавка за професіоналізм.

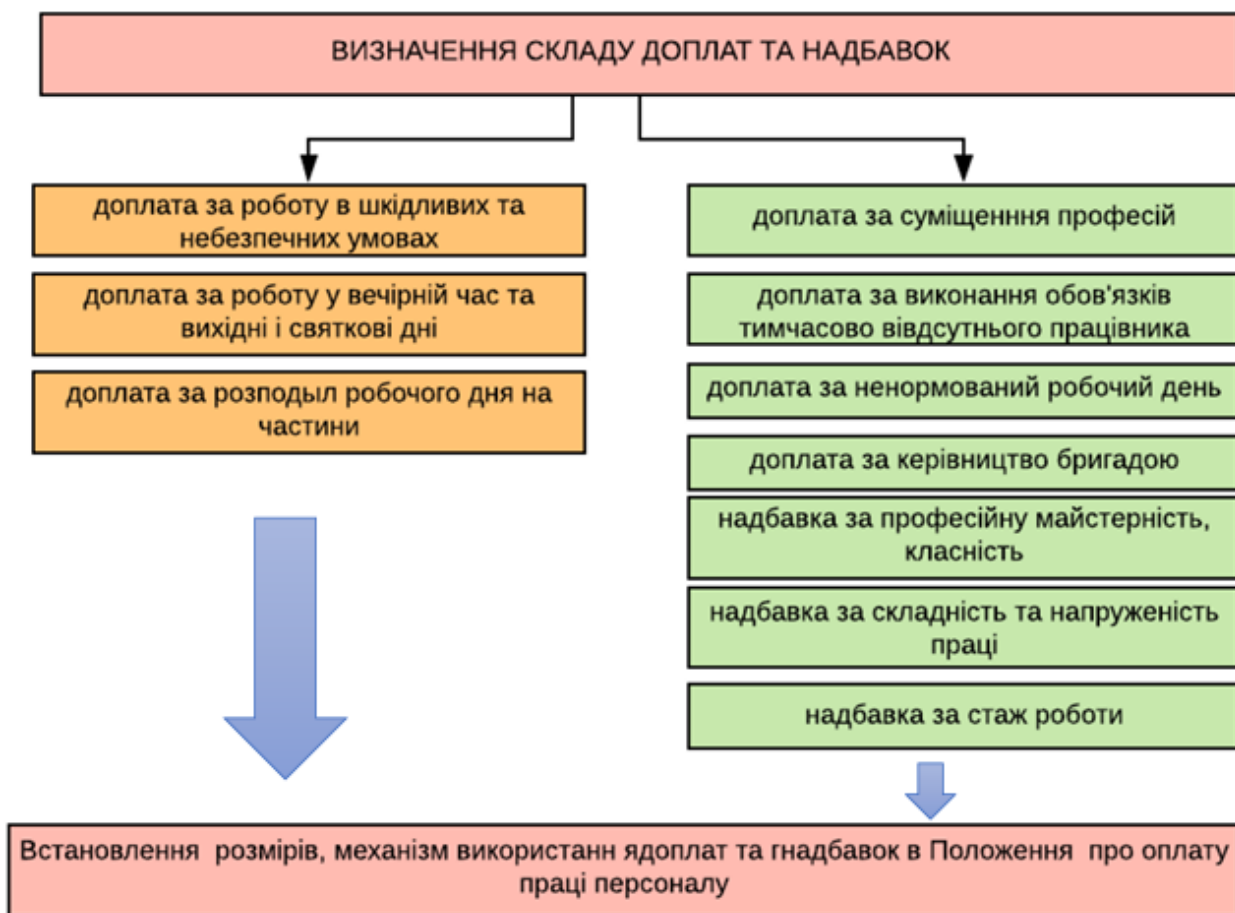


Рис. 3.3 – Структура компенсаційних і стимулюючих виплат

Джерело: [36].

Для ефективного стимулювання системи на підприємствах важливо визначити цілі та системи оплати праці.

Основні цілі системи оплати праці на ТОВ «Джолос» включають:

1. Привернення та утримання висококваліфікованих та ефективних співробітників.
2. Збільшення зацікавленості та мотивації співробітників у досягненні стратегічних цілей та завдань.

3. Підвищення зацікавленості співробітників у впровадженні змін та розвитку їхньої кваліфікації та практичного застосування отриманих знань.
4. Підвищення рівня задоволеності співробітників.

У сучасних ринкових умовах оптимальне співвідношення між постійною та змінною частинами заробітної плати складає 60% і 40% відповідно. Це співвідношення забезпечує стимулювання працівників до виконання планових завдань, оскільки більша постійна частина змушує їх працювати для отримання більшої частини свого доходу. З іншого боку, змінна частина забезпечує справедливість, оскільки до неї входять лише премії, які чітко відображають внесок працівника у результати роботи підрозділу чи підприємства в цілому.

Весь персонал може розраховувати на бонусне винагородження, яке виплачується за результатами півріччя або року. Розмір бонусу залежить від обсягу виконаної роботи і розраховується за спеціальною формулою, що базується на середньомісячній ставці, кількості тарифних ставок та коефіцієнті збільшення. Кожна група працівників отримує свій бонус, який враховує рівень управління, посаду та вплив на загальний результат. Розподіл бонусів між підрозділами і працівниками залежить від ступеня досягнення поставлених цілей та впливу посади на їх досягнення. При цьому чим вищий статус працівника, тим більше ваги має колективний успіх, а не просто особисті зусилля.

Розмір особистого бонусу працівника залежить виключно від його індивідуальних показників продуктивності та якості роботи. Якщо його продуктивність, якість і дисципліна не мають нарікань, він отримує повний обсяг бонусу. Однак сума, яка буде виплачена, залежить від досягнення поставлених цілей.

Крім того, фахівці та керівники можуть отримати додатковий бонус за високі особисті результати, пов'язані з управлінням проектами або

особистими досягненнями. Оцінюючи додаткові досягнення, коефіцієнт бонусу може ще більше збільшуватися.

На сьогоднішній день система грейдів і КПЕ вважаються двома найкращими системами розрахунків зарплати. У поєднанні вони повністю уніфікують нарахування обох складових зарплати, які включають постійну та змінну складові. Щоб працівник ознайомився з умовами, за яких нараховуються премії, їх повинно бути не більше трьох:

1. Мінімальна премія працівники отримують за внесок у результат роботи, а також за якість та кількість виконання та перевиконання зобов'язань.
2. Середня премія нараховується за внесок у результати роботи компанії та індивідуальні досягнення фахівця.
3. Максимальна премія нараховується за результатами пропозицій, впровадження яких принесло компанії прибуток у фактичному виразі.

У цьому управлінському підході запропоновано створення простої та ефективної системи встановлення загальних та індивідуальних цілей, розробки ключових показників ефективності (КПЕ) та механізмів оцінки діяльності.

Відмінність полягає в тому, що замість фіксованої заробітної плати (окладу), частина зарплати залежить від досягнення КПЕ, що стимулює найкраще виконання робочих обов'язків та досягнення стратегічних цілей компанії. Мотивація працівників, спрямована на стратегію, в основному ґрунтується на наборі КПЕ, за які вони відповідають, а оцінка їхнього виконання впливає на розмір премії.

Найважливіше в системі преміювання за виконання ключових показників – це методологія формування цих показників.

При впровадженні системи оцінювання за КПЕ важливо дотримуватися вертикальної моделі та планування складу критеріїв. Спочатку вище розташоване керівництво визначає основні цілі та призначає їм вагу. Директори встановлюють критерії результативності для керівників підрозділів та узгоджують їх з вищим керівництвом. Керівники підрозділів

визначають КПЕ та їхню вагу для безпосередніх підлеглих, які, зі свого боку, формують список критеріїв ефективності для своїх підлеглих – так званий каскад КПЕ. Перелік показників бажано постійно поповнювати у зв'язку з появою нових пріоритетів, завдань, позицій та посад.

Для більш глибокого розуміння впливу досягнення мети на премію співробітника необхідно ретельно проаналізувати формули для преміювання та їхні складові. Загальний дохід визначається як сума окладу та 30% від нього, помноженого на вагові коефіцієнти кожного показника досягнення КПЕ.

Сукупний дохід = Оклад + 30 % * Оклад (K1 * вага K1 + K2 * вага K2 ... + Kn * вага Kn) .

Коефіцієнт K1 – це коригуючий коефіцієнт, який залежить від рівня досягнення цілей КПЕ та враховується у шкалі преміювання. Вага K1 визначається ступенем важливості та кількості показників. Загальна сума вагових коефіцієнтів у формулі складає 100%. 30% окладу є базою для обчислення максимальної премії.

Для визначення цільових значень, при яких буде виплачуватися премія за кожне досягнення КПЕ, використовується шкала преміювання. Вона встановлює, яким чином виконання КПЕ впливатиме на значення поправочних коефіцієнтів K1, K2, Kn у типовій формулі преміювання. Ця шкала дозволяє уникнути виплати премії за виконання КПЕ, коли його значення недостатнє, а також забезпечує можливість підвищення премії у випадку перевиконання плану (див. Таблицю 3.1).

При виконанні КПЕ на 100% сукупний дохід розраховується за формулою:

Сукупний дохід max = Оклад + 30 % * Оклад (K1 * вага K1 + K2 * вага K2 ... + Kn * вага Kn) .

Максимальний сукупний дохід буде включати:

Сукупний дохід max = Оклад + 30 % * Оклад.

№п/п	Відсоток виконання КПЕ	Поправочний коефіцієнт (К)	Значення К
1	2	3	4
1.	100 %	K1	1
2.	90-99%	K2	0,9
3.	80-89%	K3	0,8
4.	70-79%	K4	0,7
5.	60-69%	K5	0,6
6.	50-59%	K6	0,5
7.	< 50%	K7	0

Таблиця 3.1 – Шкала преміювання персоналу на ТОВ «Джолос»

Джерело: Фінансова звітність підприємства

Мінімальний сукупний дохід, який виплачується у випадку виконання КПЕ менше ніж на 50%, складатиме лише основну заробітну плату. Оскільки розмір премії обчислюється щомісяця, то результати виконання КПЕ також оцінюються за місяць. Сукупний дохід, що включає в себе премію за виконання КПЕ, виплачується в кінці кожного місяця.

Отже, можна відзначити, що розроблена на досліджуваному підприємстві система мотивації дозволяє оптимізувати структуру витрат на персонал. Був впроваджений сучасний, комплексний підхід: враховано регламентні вимоги держави, використано інструменти управління за цілями (КПЕ), надаються співробітникам різні доплати. Фіксована і змінна частини заробітної плати приблизно рівні. Це означає, що люди відчують себе достатньо впевнено, оскільки половина доходу їм гарантована за умови виконання основних завдань. В той же час вони мають достатньо стимулів для того, щоб підвищувати якість, працювати інтенсивніше, оскільки значну частину свого заробітку вони можуть впливати самотійно. Таким чином, мотивуюча функція системи оплати праці також виконується.

3.2 Обґрунтування засобів матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу на підприємстві

В сучасних умовах економіки стратегічною метою розвитку підприємства є розробка ефективного механізму стимулювання працівників.

Спочатку розглянемо стимулювання робітників, оскільки ця частина персоналу найбільше потребує мотивації. На перший погляд може здатися, що головним є матеріальне стимулювання, оскільки питання матеріальної винагороди є першочерговим для більшості працівників будь-якого підприємства, незалежно від посади.

У нестабільній економічній ситуації для працівників дуже важливими є соціальні гарантії.

Керівництво підприємства повинно уважно стежити за наданням гідних умов праці для персоналу. Офіційне працевлаштування має забезпечувати стабільність зайнятості, медичне та пенсійне страхування, щорічні та декретні відпустки.

Говорячи про неекономічні методи мотивації, варто зазначити, що вони визначаються різними факторами, включаючи економічні – процесом праці та складом трудового колективу. Негативним у сфері мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах є низький рівень діагностування фактичних технологій та мотивації персоналу щодо їхньої ефективності.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що плідна праця від кожного працівника є важливою, навіть якщо існують труднощі з отриманням визнання. Потрібно розвивати в підлеглих усвідомлення того, що вони є невід'ємною частиною загального успіху підприємства.

Особливо гостро це стає наразі, коли існують проблеми з недостатньою кваліфікацією кадрів.

Для підвищення продуктивності необхідно розробляти програми підвищення кваліфікації працівників. Планування цих програм включає зусилля всіх рівнів управління і спрямоване на досягнення ефективності

підприємства за допомогою систематичних втручань у структури та процеси організації, використовуючи сучасні методи управління.

Також важливо відзначити роль негрошових матеріальних стимулів та нематеріального стимулювання в трудовій діяльності. Це ґрунтується на розумінні психологічних аспектів людської поведінки в процесі праці та важливості самої праці в задоволенні вищих потреб.

Звільнені кошти з першої пропозиції можна спрямувати на матеріальне та нематеріальне мотивування персоналу.

Задовільна премія за високоякісну роботу спонукає працівників бути більш відповідальними в робочому процесі.

Розвинута система нематеріального стимулювання може частково компенсувати недоліки матеріального. Отримуючи моральне задоволення за свою працю, працівники намагаються виправдати довіру і прагнуть працювати ще ефективніше.

Згідно з пропозиціями щодо поліпшення методів мотивації праці співробітників, можна запропонувати такі поради для різних категорій персоналу:

Для робітників:

- Регулярний аналіз досягнень;
- Офіційне визнання їх заслуг: нагородження почесними грамотами, значками, включення на дошку пошани, публічне висловлення подяки, що підтверджує їхню важливість для підприємства;
- Виявлення їх потреб через анкетування;
- Підвищення особистої відповідальності з правом обирати методи вирішення завдань і т. д.

Для спеціалістів:

- Подячні листи та грамоти за успішно виконану роботу;
- Програми навчання, можливості для самостійного навчання, підвищення кваліфікації і т. д.

Для керівників:

- Публікації в ЗМІ від імені компанії;
- Участь у форумах, конференціях, виставках;

Інновації в сфері нематеріального стимулювання можуть привернути висококваліфікованих спеціалістів і молодих фахівців, сприяти створенню сприятливого соціально-психологічного середовища та ефективної робочої атмосфери, сприяти формуванню іміджу підприємства як соціально відповідального роботодавця та розвивати й підтримувати позитивну організаційну культуру.

Стимулювання праці є способом винагороди працівників за їх внесок у виробництво, базованим на порівнянні ефективності їхньої праці з вимогами технологічного процесу.

Важливою проблемою в галузі управління виробництвом є значно швидше зростання заробітної плати порівняно зі зростанням продуктивності праці, що призводить до зниження мотиваційної сили зарплати. Система оплати праці повинна створювати у працівників відчуття впевненості та захищеності, включати ефективні засоби стимулювання та мотивації, а також забезпечувати відновлення витраченої енергії працівників.

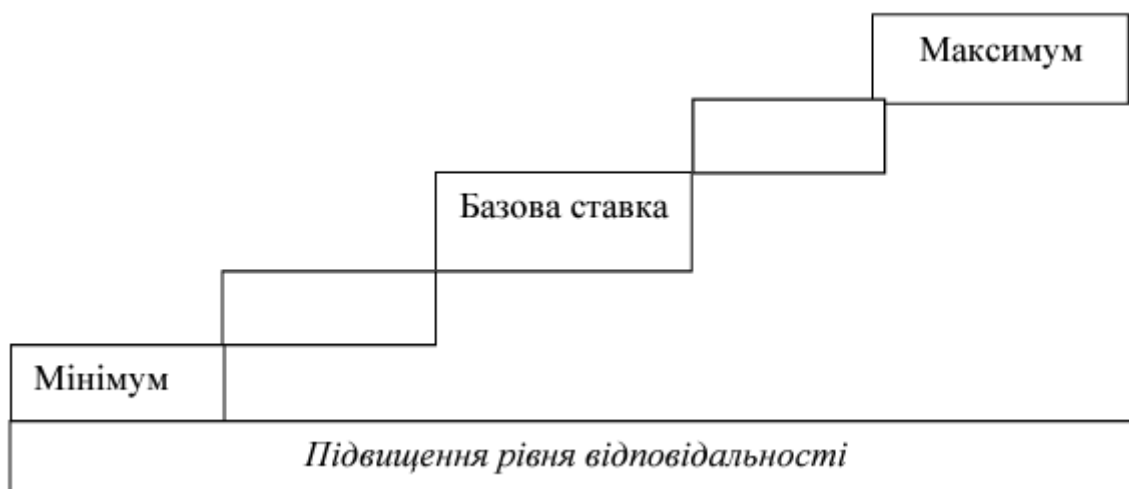
Структура заробітної плати складається з: 1) базових ставок, 2) преміальних (додаткових) виплат, 3) соціальних програм.

Розмір базової ставки має бути пов'язаний з рівнем відповідальності працівника та його ефективністю. Співвідношення базових ставок за рівнями відповідальності має ступінчастий характер .

Індивідуальна ставка може варіюватися від 80 до 120% базової. За результатами оцінки праці доцільно визначити чотири зони ефективності, які показують відповідність трудової діяльності вимогам праці.

Матеріальне заохочення передбачається для працівників, починаючи з рівня «відповідності встановленим вимогам». Таких працівників близько 60% від загальної кількості. Тих, хто значно перевищує вимоги, приблизно 10%, а тих, хто просто перевищує вимоги, – 20%. Близько 10% працівників,

які не виконують встановлені вимоги, взагалі не отримують заохочення (табл. 3.2).



Таблиця 3.2 – Ступені відповідності працівника установленим вимогам
Джерело: [37].

	80%		100%			120%	
	R1		R2	R3	R4	S	
R1 — не виконується одна або кілька головних трудових функцій R2 — в цілому результати праці відповідають заданим; R3 — працівник виконує свої функції вище середнього показника; R4 — працівник істотно процвітає в роботі; S — вводиться для виняткових випадків.							

Рис. 3.4 – Співвідношення базових ставок і рівня відповідальності
Джерело: [38].

Компанія може надавати додаткові виплати, виходячи з цілей, закладених у програму стимулювання праці. Ось основні напрямки таких виплат:

1. Стимулювання інновацій.
2. Оплата за кваліфікацію (ОЗК).

Важливими чинниками впровадження ОЗК є наявність консенсусу між адміністрацією і профспілками, а також згуртованість членів бригад на основі взаємодопомоги та злагоди. Без цього застосування такої системи оплати праці може мати зворотний ефект, тобто привести як до зниження ефективності

виробництва, так і до зростання соціальної напруженості. Загалом, «оплата за кваліфікацію» означає, що при освоєнні кожної нової спеціальності виконавець отримує надбавку до заробітної плати, при цьому набуті знання мають використовуватися в роботі.

Опитування дозволило визначити основні переваги ОЗК:

- забезпечення більшої мобільності підприємства завдяки ротації робочих місць;
- велика задоволеність працею;
- зниження рівня плинності кадрів;
- скорочення втрат робочого часу;
- підвищення продуктивності праці.

У цілому, система ОЗК вважається ефективною та перспективною, незважаючи на деякі негативні наслідки, такі як зростання витрат на оплату праці. Це значною мірою компенсується підвищенням гнучкості використання робочої сили та її продуктивності. Збільшення витрат на підготовку кадрів розглядається не як зростання непродуктивних витрат, а як довгострокові інвестиції в розвиток трудових ресурсів. Роль соціальних пільг та виплат як частини сукупного доходу працівників останнім часом значно зросла. Фахівці відзначають, що пільги та виплати перестали бути тимчасовими та додатковими; вони стали життєво необхідними не тільки для працівників, але і для їхніх сімей.

Розвиваючи систему соціальних пільг та виплат під тиском працівників і профспілок, підприємці стурбовані зростанням витрат на робочу силу загалом, а також тією частиною витрат, яка пов'язана з наданням цих пільг. Тривога щодо зростаючих витрат і об'єктивна необхідність їх контролю призвели до появи нового виду соціальних пільг та виплат, відомих як гнучкі пільги. Суть їх полягає в тому, що широкий набір пільг і виплат дозволяє працівникам вибирати в кожен конкретний момент ті з них, які найбільше відповідають їхнім потребам, адаптуючи таким чином пільги до поточних

потреб працівників. Такий підхід задовольняє обидві сторони – і підприємця, і працівника.

Багато компаній рано чи пізно стикаються з необхідністю розробки або перегляду існуючої системи стимулювання персоналу. Це пояснюється тим, що раніше така система або взагалі була відсутня, або існувала номінально, фактично не впливаючи на поведінку працівників і навіть ігноруючись ними. Практика показує, що така ситуація виникає з наступних причин:

- Службові функції та критерії оцінки персоналу чітко не сформульовані або не доведені до працівників, через що вони можуть не розуміти, які вимоги до них ставить керівництво компанії.
- Персонал організації не володіє необхідними вміннями та навичками для виконання стандартів діяльності та вимог керівництва. У цьому випадку працівників потрібно навчати.
- Пропоновані стимули не відповідають внутрішнім мотивам працівників, тобто програма стимулювання не враховує загальну структуру трудової мотивації персоналу. Зокрема, це може проявлятися у неправильному використанні грошових стимулів, а також у відмові від негрошових видів стимулювання (натуральних, моральних, організаційних тощо), що впливають на мотивацію і лояльність працівників.
- У системі стимулювання персоналу переважають негативні стимули, що надає демотивуючий вплив на людей і викликає їхній опір.
- В організації не налагоджена гнучка та оперативна система оцінки персоналу. У такому випадку знижується якість роботи працівників, і керівники не отримують адекватної інформації про результати діяльності своїх підлеглих.
- Програма стимулювання суперечить сформованій організаційній культурі компанії, тобто ця програма не враховує усталені цінності, традиції, правила і норми поведінки людей в організації.
- Пропоновані стимули не мають великого значення для працівників. Наприклад, доведено, що грошові стимули (премії і штрафи) впливають

на мотивацію тільки в тому випадку, коли їхній розмір становить не менше 20% від постійної зарплати.

Щоб уникнути подібних помилок і покращити процес розробки системи стимулювання, необхідно уникати волюнтаризму та враховувати думки не лише одного-двох керівників, а й відобразити різноманітні погляди у всій команді, відповідальній за цю роботу. Розробка системи стимулювання персоналу повинна базуватися на спеціальних методах та об'єктивному аналізі ситуації як всередині організації, так і на ринку праці. Для досягнення цієї мети пропонується наступна послідовність дій.

По-перше, корисно провести навчальний семінар для керівників компанії, присвячений питанням мотивації, стимулювання та оплати праці персоналу.

Головна мета семінару – мобілізувати та налаштувати управлінську команду на активну та продуктивну роботу. Без прямої участі всіх керівників у розробці та впровадженні нової системи мотивації цей процес може бути непродуктивним та малоефективним.

По-друге, необхідно провести діагностику існуючої системи стимулювання праці в організації. Цей етап необхідний для розуміння ситуації всередині організації та аналізу реальних причин низької мотивації працівників у виконанні їхніх посадових обов'язків та вимог керівників.

Третім кроком є проведення діагностики та аналізу структури трудової мотивації персоналу підприємства. На цьому етапі здійснюється письмове опитування працівників за допомогою спеціального запитальника, а отримана інформація піддається подальшій обробці. Результати опитування надають нам дані про типи мотивації для кожного працівника та загальну картину по всій організації (підрозділу). Без цього неможливо розробити оптимальні види та форми стимулювання, які дійсно мотивуватимуть працівників до нових досягнень та виконання вимог керівництва.

Четвертим кроком є вивчення особливостей існуючої системи оплати праці на підприємстві. На цьому етапі аналізується доступна інформація для визначення оптимального розміру оплати праці працівників.

П'ятим кроком проводиться розробка та обґрунтування постійної частини заробітної плати. На цьому етапі визначаються або коригуються шкали посадових окладів, нормативні показники результатів, встановлюються кваліфікаційні надбавки та доплати за особливі умови праці.

Шостим кроком є розробка змінної частини заробітної плати. На цьому етапі аналізуються можливості використання різних видів премій у організації, таких як премія за індивідуальні результати, премія за внесок у роботу підрозділу, цільова премія та премія за загальні результати роботи підприємства.

Сьомим кроком виконується аналіз та обґрунтування соціального пакету. На цьому етапі розробляються принципи розподілу соціального пакету (зрівняльний, за стаж роботи, ієрархічний), визначається його склад та грошова оцінка для різних категорій працівників підприємства.

Восьмим кроком розробляються не грошові види та форми мотивації. На цьому етапі розробляються різноманітні стимули (натуральні, моральні, організаційні, патерналістські та інші) з урахуванням специфіки організації, вимог керівників, особливостей працівників і робочих місць, організаційної культури підприємства та досвіду інших організацій.

Якщо послідовно, планомірно та методично пройти через всі зазначені етапи розробки, ми отримаємо дійсно обґрунтовану програму стимулювання, максимально відповідну специфіці даної організації. При цьому шанси на успішне впровадження такої програми будуть дуже високими.

3.3 Визначення ефекту запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації праці на підприємстві ТОВ «Джолос»

Отримані результати свідчать про те, що основним методом мотивації працівників ТОВ «Джолос» є оплата праці та система преміювання. Форма цієї системи визначається типами оплати праці. Ці компоненти впливають на те, яким чином розраховується заробітна плата працівників в залежності від кінцевих результатів виробництва, їхнього трудового внеску та обсягів реалізованої продукції. Будь-яка форма оплати праці має гарантувати відповідність між заробітною платою працівника та його трудовим внеском.

Згідно з проведеним дослідженням, ключовими факторами мотивації персоналу є заробітна плата, система преміювання та надбавок. Після досягнення певного рівня матеріальних стимулів, працівники підприємства починають більше звертати увагу на не матеріальні аспекти. Таким чином, важливо визначити вплив заробітної плати на продуктивність праці та успішність підприємства.

Для пошуку резервів подальшого зростання продуктивності праці ТОВ «Джолос» основний акцент ставиться на вивченні стану продуктивності праці робітників. Для досягнення цієї мети можна використовувати показники середньорічного, середньоденного і середньогодинного виробітку на одного робітника. Просте порівняння цих показників в динаміці або з плановими може дати можливість зробити висновки щодо впливу на продуктивність праці факторів, пов'язаних з використанням робочого часу.

Продуктивність праці робітників також значно залежить від стану нормування праці та контролю за виконанням норм виробітку. Перегляд норм виробітку та впровадження технічно обґрунтованих норм вимагають проведення організаційно-технічних заходів, які сприяють зростанню продуктивності праці за рахунок впровадження нового обладнання, модернізації існуючого, удосконалення інструментів, поліпшення конструкцій виробів, використання нових видів сировини та матеріалів тощо. Економічна

оцінка запропонованих заходів включає розрахунок вартості та форми витрат на ресурси, необхідні для досягнення основних та супутніх результатів впровадження. Витрати розділяються на одноразові та поточні.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів включає розрахунок вартості та форми витрат на ресурси, необхідні для досягнення основних та супутніх результатів впровадження. Витрати поділяються на одноразові та поточні. Ефективність будь-якого організованого процесу, який здійснюється та регулюється людьми, значною мірою залежить від того, як працівники виконують свої функції. При цьому мотивація й стимулювання праці є вирішальним фактором у управлінні персоналом. Це не випадково, оскільки ефективність роботи будь-якого підприємства залежить від ефективності праці виконавців.

Стимулювання є важливою складовою менеджменту трудового процесу, що дозволяє привести в відповідність міру стимулювання праці та її кінцеві результати, а також особисту мотивацію працівника та цілі підприємницької діяльності.

Ефективне стимулювання праці передбачає створення систем оплати праці на підприємствах, які дозволяють досягати найвищих виробничих результатів за мінімальних трудових затрат. Для визначення таких систем потрібно:

- Конкретизувати види діяльності, які необхідно стимулювати.
- Визначити потреби та інтереси кожного працівника для задоволення.
- Визначити цінності, які будуть в основі мотивації персоналу.
- Узгодити види діяльності з системою мотивації та цінностями.
- Організувати роботу так, щоб працівник мав змогу задовольнити свої інтереси за доступних фізичних і моральних зусиль і часу.

При цьому виникає потреба у оцінці ефективності діючої системи матеріального стимулювання на підприємстві, що відповідає завданню підвищення продуктивності праці та зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів, збільшенні обсягу діяльності, прибутку та

покращенні роботи підприємства в цілому. Аналіз кількісних показників ефективності системи матеріального стимулювання праці дозволить виявити недоліки у діяльності підприємства, визначити напрямки для підвищення ролі матеріальних стимулів на підприємстві, відновити мотиваційну та стимулюючу функції заробітної плати.

Для того, щоб працівники сприймали систему оплати та заохочень як справедливу, доцільно:

- Виявляти фактори, що знижують задоволеність працівників системою стимулювання праці та практикою надання пільг, які діють у організації, і при необхідності вживати корекційних заходів.
- Краще інформувати працівників про розмір заохочень (премій, надбавок тощо) та причини їхнього призначення.
- Виявляти у ході особистих контактів з підлеглими можливі несправедливості у оплаті працівників, присудженні премій та розподілі інших заохочень для подальшого відновлення справедливості.
- Постійно відстежувати ситуацію на ринку праці щодо рівня оплати тих професійних груп, з якими можуть порівнюватися працівники, та вносити своєчасні зміни в систему оплати їхньої праці.

Економічна роль системи преміювання за результатами КПЕ в сучасному світі є важливою, проте не існує однієї універсальної системи преміювання. Перш ніж впроваджувати певну модель розрахунків, варто вивчити її ефективність і можливі наслідки застосування. Така система преміювання за результатами КПЕ має кілька переваг:

1. Допомогає оптимізувати фонд оплати праці.
2. Зв'язує поточну діяльність підприємства і кожного працівника з досягненням стратегічних цілей.
3. Своєчасно виявляє фактори, що впливають на продуктивність праці та допомагає ухвалити рішення для подолання перешкод.
4. Фокусує увагу керівництва на основних цілях і завданнях підприємства.

5. Дозволяє оцінювати ефективність проектів та інших дій.
6. Показує, наскільки ефективно підприємство просувається до своїх мет.
7. Формує інформаційну базу для прийняття рішень у майбутньому.
8. Створює підґрунтя для впровадження системного управління.
9. Надає можливість планувати та контролювати діяльність підрозділів відповідно до стратегії розвитку.
10. Допомагає керівникам аргументовано оцінювати результати своїх підлеглих.
11. Дозволяє правильно планувати та контролювати результати на всіх рівнях.
12. Надає можливість порівняння між співробітниками та підрозділами.
13. Сприяє підвищенню ефективності бізнесу шляхом поліпшення показників.
14. Дозволяє проводити бенчмаркінг для порівняння результатів з конкурентами.
15. Ефективний інструмент для стимулювання праці та оптимізації виробничих процесів.
16. Гнучкість системи дозволяє швидко вносити зміни для відповіді на стратегічні зміни в бізнесі.

Переваги використання КПЕ:

- Співробітник чітко розуміє свої обов'язки та бачить зв'язок своєї роботи з результатами компанії.
- Співробітник самостійно може впливати на збільшення свого доходу.
- Зміна КПЕ дозволяє легко переорієнтувати всіх працівників на нові цілі компанії.

Однак у цій системі є деякі недоліки:

- Для впровадження системи оплати за КПЕ необхідно змінити процеси звітності та мислення співробітників, особливо керівників, що потребує ретельної та іноді витратної підготовки.

- Складна система розрахунку заробітної плати може збільшити навантаження на відповідні органи компанії.
- Велика кількість або завищені КПЕ можуть призвести до демотивації працівників.

Аналізуючи, оцінюючи й порівнюючи через КПЕ, менеджмент може зробити висновки щодо досягнення підприємством поставлених цілей та завдань. Загальна картина складається з роботи кожного підрозділу, а в кінцевому підсумку із роботи деяких співробітників. Оперуючи конкретними цифрами, легше робити висновки, оперативно вносити зміни, оптимізувати процеси й витрати. Це перша найважливіша вигода КПЕ.

Друга найважливіша властивість полягає в тому, що система мотивації на базі КПЕ дозволяє грамотно підходити до мотивації персоналу. Оскільки КПЕ – це деякі вимірювані показники, співробітник буде чітко знати, за що йому буде нарахована премія. Якщо система побудована на об'єктивних критеріях, то співробітнику буде простіше прийняти наявність чи відсутність премії у кварталі, ніж у випадку, якщо премія видавалася просто за хорошу роботу або згідно з традицією.

Підприємство – це організація, створена для досягнення комерційних або інших цілей шляхом перетворення матеріальних, нематеріальних та фінансових ресурсів у товари чи послуги, що задовольняють потреби споживачів.

Основним ресурсом і рушійною силою виробничого процесу, а також інтелектуальною складовою активів підприємства, є його персонал. Завдяки ефективному управлінню персоналом та мобілізації капіталу, що втілюється у знаннях і кваліфікаціях працівників, сучасне підприємство може досягти конкурентних переваг.

У цьому контексті оцінка ефективності роботи персоналу має особливу важливість. Вона дозволяє визначити якість праці з точки зору відповідності цілям стратегії бізнесу та підприємства.

Оцінка діяльності працівника – це процес порівняння його результатів із встановленими нормами, вимогами та стандартами. Оцінка працівника (персоналу) полягає у визначенні його готовності виконувати завдання. Вона дозволяє кількісно та якісно охарактеризувати роботу й оцінити інтенсивність виконання завдань.

Важливою складовою сучасної системи управління персоналом на підприємстві є система матеріального заохочення працівників. Вона сприяє значному збільшенню кінцевих результатів трудової діяльності та досягненню основної мети підприємства – максимізації прибутку.

Вплив системи матеріального стимулювання на мотивацію персоналу та їхню робочу поведінку значною мірою залежить від того, наскільки справедливо її сприймають працівники і як вони оцінюють зв'язок винагороди з результатами праці. Заохочення також має сприйматися як чесний обмін між членами робочої групи, щоб уникнути почуття ізоляції та зниження продуктивності.

Як зазначалося раніше, виплата бонусів залежить від ступеня розвитку працівника.

Після впровадження системи КПЕ на ТОВ «Джолос» прогнозується фонд оплати праці, який складатиметься з фонду основної заробітної плати (92,9%) та фонду додаткової заробітної плати (7,1%) від загального фонду оплати праці персоналу підприємства (див. таблицю 3.3).

№	Показники	2020 р.	
		Сума, тис. грн.	Питома вага, %
1.	Фонд основної заробітної плати	2985,806	92,9
2.	Фонд додаткової заробітної плати: - премії та винагороди;	184,4836	5,74
3.	Соціальне заохочення	44,0318	1,37
4.	Фонд оплати праці	3214	100

Таблиця 3.3 – Фонд оплати праці по впровадженню системи КПЕ на ТОВ «Джолос»

Джерело: Фінансова звітність підприємства

Можна зробити висновок, що цей метод буде ефективним. Крім того, фонд базової заробітної плати не зменшується, працівники отримують однакову заробітну плату та премії за виконання додаткових завдань і цілей, що, своєю чергою, призводить до підвищення ефективності та продуктивності праці.

Отже, витрати ТОВ «Джолос» внаслідок впровадження системи КПП нормалізуються. За такою системою кожен працівник знає, що йому потрібно зробити, щоб отримати бонус.

Незважаючи на труднощі впровадження систем мотивації, пов'язаних з різними показниками, які стосуються кінцевого результату, вони все більше використовуються в компаніях. Це свідчить про їх ефективність.

Значення матеріальних стимулів зростає, якщо рівень забезпеченості працівників підприємств низький, і, навпаки, знижується при значному перевищенні його середніх значень. Зазвичай, матеріальні стимули пов'язують з результатами роботи окремого працівника, групи чи організації в цілому. Заохочення працівників для досягнення цілей всього підприємства широко застосовується у світовій практиці у вигляді виплат річних премій всьому персоналу. Водночас оплата за результатами праці вимагає розробки методів його кількісної та якісної оцінки, що в ряді випадків пов'язано з великими труднощами.

Як вже згадувалося, гроші, безумовно, є сильним стимулом до роботи. Проте варто враховувати, що люди дуже відрізняються у своєму ставленні до грошей та їхньої чутливості до такого виду стимулів (грошовий фактор становить лише 40% всієї системи мотивації, а більшу частину займає нематеріальна мотивація). Крім того, основною проблемою грошових заохочень є те, що грошова мотивація за своєю природою є насичуваною, і людина швидко звикає до нового, вищого рівня оплати. Той рівень оплати, який ще вчора мотивував її до високої продуктивності, скоро стає звичним і втрачає свою стимулюючу силу. Тому розробка ефективних методів мотивації

персоналу на промислових підприємствах, які поєднують як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання працівників, може забезпечити ефективне зростання продуктивності праці та задовольнити як економічні, так і нематеріальні потреби персоналу.

Ці методи спрямовані на підвищення продуктивності праці персоналу з метою досягнення стратегічних цілей. Вони включають створення атмосфери взаємної довіри, поваги і підтримки, сприяння участі співробітників у процесі прийняття рішень, установлення чітких цілей і завдань, а також справедливих норм навантаження, визначення компенсації та винагороди за виконану роботу, врахування внеску співробітників у результати роботи підприємства для компенсації їх зусиль, підвищення заробітної плати та надання премій за досягнення цілей, а також інші підходи.

Успішність підприємницької діяльності, досягнення цілей організації та якість наданих товарів чи послуг в значній мірі залежать від ефективності управління людськими ресурсами. Пошук та відбір персоналу є невід'ємною частиною кадрової політики компанії і ключовим елементом системи управління персоналом, що тісно пов'язаний з усіма основними аспектами роботи в цій сфері. На нашу думку, основна увага в управлінні персоналом сучасних підприємств повинна бути приділена питанням відбору висококваліфікованих кадрів, оскільки без них неможливо залишитися конкурентоспроможним на ринку та досягти збільшення своєї частки у ньому.

Компанія повинна активізувати свої зусилля у таких напрямках роботи з персоналом: планування кадрів; аналіз робочих процесів, нормування праці та оцінка продуктивності; впровадження системи стимулювання; формування організаційної культури; встановлення системи заходів для адаптації нових працівників та їх навчання.

На досліджуваному підприємстві відсутня чітка політика управління трудовим потенціалом як цілісної кадрової стратегії, що поєднує різні підходи до роботи з персоналом, спосіб її втілення на практиці та плани використання праці. Пропонується переглянути структуру кадрової служби, зокрема відділу

кадрів ТОВ «Джолос», з метою підвищення ефективності політики управління персоналом, роботи кадрової служби в цілому, підвищення продуктивності праці та зменшення текучості кадрів. Ця зміна спрямована на вдосконалення роботи з персоналом, забезпечення якісного обслуговування персоналу кваліфікованими спеціалістами з управління персоналом, які здатні успішно вирішувати різноманітні завдання підприємства та ефективно використовувати сучасні інформаційні технології.

Ефективна пропозиція стосовно вдосконалення кадрової політики полягає у впровадженні програми підвищення кваліфікації працівників, навчання як персоналу, так і керівництва. Запропонований метод підвищення мотивації праці виявиться ефективним. При цьому фонд базової зарплати не буде скорочуватися, і робітники будуть отримувати однакову зарплату, а також премії за виконання додаткових завдань та досягнення цілей, що сприятиме підвищенню ефективності та продуктивності праці.

Незважаючи на труднощі впровадження систем мотивації, пов'язаних з різними показниками кінцевих результатів, вони все частіше застосовуються в компаніях. Це свідчить про їхню ефективність.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки:

Аналіз сучасних теорій трудової мотивації в економіці показує їх внутрішні протиріччя: неможливість охоплення всього процесу праці без обміну результатами та стимулами, а також неможливість повністю розкрити структуру взаємодії окремих мотиваційних факторів. При створенні моделей мотивації фахівцям доводиться спиратися переважно на характеристики конкретного колективу, власний досвід та інтуїцію. Класичний підхід до побудови моделей мотивації на вітчизняних підприємствах базується на матеріальних стимулах та інтуїтивному виборі методів відповідно до обставин керівником. Сучасні організації вважають за краще просту модель традиційних матеріальних стимулів – загроза звільнення, зарплата плюс премія. Мотивація та стимули є ключовим фактором управління персоналом.

У дипломній роботі розглядається необхідність впровадження системи мотивації праці на підприємстві з метою оптимального використання людських ресурсів. У сучасних умовах в Україні проблема мотивації та особистісного стимулювання стала надзвичайно актуальною, оскільки вирішення соціальних завдань можливе лише за умови створення відповідної мотиваційної системи, яка була б стимулом для працівників працювати продуктивно. Трудова мотивація є важливим аспектом управління – це тип взаємин між людьми, які визначають сутність управління. Вона пов'язана з розвитком підприємства і спрямована на максимальне використання працівників. Функція мотивації, як складова управління, сприяє досягненню цілей підприємства. Однак її складність полягає в тому, що головний «гравець» – це працівник зі своїми потребами, які визначають його дії. Тому механізм трудової мотивації відображає особистісні потреби, які безпосередньо пов'язані з життям працівника.

Для успішного вирішення широкого спектру завдань щодо стимулювання працівників для задоволення їхніх потреб на підприємствах важливо впровадити гнучкі механізми управління діяльністю колективів. Ці механізми повинні бути розроблені з урахуванням адаптивних підходів, що виправдані відповідно до теорій мотивації та управління персоналом. Принципові особливості цих підходів мають враховувати різноманітність економічних умов в Україні, зокрема, несприятливі умови, такі як низька заробітна плата, затримки в її виплаті та обмежені можливості громадського споживання.

Теорії мотивації надають керівникам можливість розробити стратегію та тактику впливу на підлеглих, враховуючи конкретні умови організації роботи та індивідуальні особливості персоналу. Серед різних стимулів, що спонукають працівників до кращої продуктивності, немає універсальних рішень. Кожна людина реагує по-різному на різні види мотивації. При цьому люди звикають до певних видів стимулів і перестають на них реагувати. Таким чином, керівник повинен мати різноманітні мотиваційні інструменти та постійно їх оновлювати, створюючи таким чином мотиваційне середовище для працівників. Ефективна організація роботи повинна створювати внутрішню мотивацію та почуття особистого внеску кожного працівника.

У даній роботі через аналіз літературних джерел досліджено сутність поняття «мотивація», визначено механізм, етапи та складові процесу мотивації. Згідно з аналізом підходів до мотивації праці як системи, доведено, що ефективна система трудової мотивації персоналу підприємства характеризується цілісністю функціонування конкретних мотиваційних компонентів, що гармонійно взаємодіють для досягнення власних та загальних цілей. У дипломній роботі аргументовано необхідність побудови ефективної системи мотивації, що враховує різноманітні потреби працівників різних підрозділів. Матеріальна та нематеріальна мотивація повинні бути представлені в системі рівноважно, змінюючи свою вагу відповідно до контексту. Керівництво та відділи кадрів повинні систематично оцінювати та

адаптувати ці зміни. Розвиток системи мотивації залежить від різноманітних внутрішніх та зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація, специфіка виробництва, фінансове становище підприємства та інші.

Оскільки умови на підприємстві постійно змінюються, системи мотивації та стимулювання мають бути дуже гнучкими та пристосовуватися залежно від результатів моніторингу. Система методів мотивації персоналу повинна постійно розвиватися, підтримуватися, коригуватися та розширюватися згідно з потребами підприємства та його працівників. Це може бути здійснено за допомогою розробки вимірювальної системи, системного підходу та врахування інтересів усіх груп співробітників. Тому важливо постійно оцінювати складові системи мотивації та стимулювання персоналу, а також слідкувати за їхніми змінами.

Сучасні тенденції підтверджують, що працівники стають все більш вимогливими і надають перевагу методам нематеріальної мотивації, таким як гуманізація праці, соціальні гарантії, навчання та кар'єрний розвиток в межах підприємства. Цей факт підтверджує досвід провідних іноземних та вітчизняних підприємств, які акцентують увагу на розвитку механізмів мотивації, таких як: 1) навчання та розвиток персоналу; 2) систематичне оцінювання працівників та сертифікація; 3) розвиток засобів нематеріальної мотивації та нетрадиційний підхід до виплати винагороди.

Отже, для ефективного управління персоналом на підприємстві ТОВ «Джолос» необхідно провести суттєве вдосконалення, яке включає в себе побудову раціональної концепції організації роботи з персоналом та оновлення нормативної бази документації. Ця документація має визначати кадрову політику підприємства.

Модель управління підприємством ТОВ «Джолос» повинна включати механізм ефективної трудової мотивації, який забезпечує злагодженість стратегічних цілей організації з потребами та інтересами працівників. Цей механізм має об'єднувати різні форми стимулювання з урахуванням складності та продуктивності праці, об'єктивно оцінювати кваліфікацію,

досвід та можливості працівників, а також створювати умови для їхньої реалізації та розвитку. Не менш важливою є система гнучкої адаптації працівників до ринкових умов, яка враховує інтереси як підприємства, так і працівників, і сприяє взаємодії між ними.

Отже, система мотивації та стимулювання на ТОВ «Джолос» передбачає розробку комплексної системи, яка найкращим чином враховуватиме потреби працівників та спонукатиме їх до досягнення кращих результатів. Ця система охоплює різноманітні аспекти, такі як оплата праці та створення комфортних умов для виконання роботи, включаючи доступ до медичних послуг та освіти. Реалізація цих заходів, спільно з удосконаленням інших методів управління, сприятиме підвищенню інтересу працівників до своєї роботи та ефективності всієї системи мотивації та стимулювання, а також управління підприємством в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 5(43) С. 103-105
2. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210–214.
3. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2015. № 4. С. 64-66.
4. Вечеря С.В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>
5. Бродська О. Формування корпоративного духу. Секретарь-референт. 2008. №6. С. 38-41
6. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
7. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С.58-62.
8. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140-143.
9. Баранська С. С. Методика виміру лояльності. Психологічні дослідження: електрон. науч. журн. 2011. № 1(15). URL : <http://www.psystudy.com/index.php/num/2011n1-15/436-baranskaya15.html>

10. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2014. Т. 22. вип. 8(1). С. 6572.
11. Верещагіна Л.А., Кареліна І.Л. Психологія потреб та мотивація персоналу: Наукове видання. Х.: Вид-во Гуманітарний центр. 2002. 152 с.
12. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. URL : https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf
13. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. Право і Безпека. 2015 № 3. С. 114-120.
14. Афанасьєв Н.В. Управління розвитком підприємства: Монографія. Харків: Видавничий Дім "ІНЖЕК". 2013. 184 с.
15. Лазарєв С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. Мотивація і оплата праці. 2018. №1. С. 48-53.
16. Лепейко Т.І. Обґрунтування показників оцінки якості трудового потенціалу. Економіка розвитку. 2015. № 4. С. 72-75
17. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2017. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>
18. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2014. Вип. 24 (9). URL : http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24_9/67.pdf.
19. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. 2015. №5((167)). С.257-266.

20. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. ВІСНИК ЖДТУ. 2018. № 4 (82). С. 98-102.
21. Доплати та надбавки до заробітної плати: сутність і класифікація. URL: <https://library.if.ua/book/116/7809.html>
22. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. 2008. №4. С.32-36.
23. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в управлінні промисловими підприємствами. URL <http://www.nbuv.gov.ua>
24. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL : <http://www.nbuv.gov.ua>
25. Квіта Г. М. Прогнозування трудової активності персоналу промислового підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. К. : КНУТД. 2010. № 5(55). 150с.
26. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С.97-101.
27. Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21 (5). С. 368–372.
28. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. с. 34-38.
29. Ільченко В.М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу. Економіка і регіон ПолтНТУ. 2012. № 5. 36 с.
30. Ключков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом. Економіст. 2010. № 9. С. 32-36.
31. Колот А.М. Мотивація персоналу. К. : Вид-во КНЕУ 2006. 340 с.

32. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. Вісник економічної науки України. 2014. № 2. с. 52-57.
33. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. СПб. : Изд-во "Евразия". 1999.
34. Оніщук Ю.Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. Управління розвитком. 2013. №. 12. С. 137-139.
35. Плужніков В.О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва. Економіка АПК : міжнар. наук.-виробн. журнал. 2008. № 4. С.149-157.
36. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. [URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf
37. Падухевич О. Доцільність використання системи мотивації на базі КРІ для підприємств агробізнесу. Спецпроекти. URL : <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh-68-celesoobraznostispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-baze-kpi-dlya-predpriyatij-agrobiznesa>
38. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів України (III і IV рівнів акредитації) : У 3. т. К. : Європейський ун-т. 2002 . Т. 2. [Б. м.] : [б.в.]. 640 с.