

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «Формування системи мотивації персоналу на підприємстві»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»  
денної форми навчання  
галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»  
Манасарьяна Арсена Ерастовича**

**Науковий керівник:**

д.е.н., професор Ситницький М. В.

Рекомендовано до захисту

на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №\_\_ від \_\_\_ червня 2023 р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

## Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти мотивації персоналу підприємства .....	4
1.1 Сутність мотивації персоналу .....	4
1.2 Форми мотивації персоналу та її методи .....	10
1.3 Особливості систем мотивації на підприємстві .....	15
1.4 Методичний підхід до аналізу та оцінки системи мотивації персоналу підприємства .....	24
Розділ 2. Діагностика системи мотивації персоналу ТОВ «ПРИСЕП».....	31
2.1 Організаційно-правова характеристика ТОВ «ПРИСЕП».....	31
2.2 Фінансово-економічні показники діяльності підприємства .....	34
2.3 Мотиваційна складова підприємства ТОВ «ПРИСЕП».....	36
Розділ 3 Вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ПРИСЕП».....	45
3.1 Виявлення резервів розвитку системи мотивації персоналу підприємства .....	45
3.2 Практичні пропозиції з формування системи мотивації персоналу на підприємстві.....	50
Висновки.....	51
Список використаної літератури.....	53

## Вступ

Актуальність дослідження формування мотивації персоналу на підприємстві є основним фактором, що підвищує ефективність роботи персоналу та його внесок у діяльність підприємства. Жодне підприємство не може ефективно працювати без розробки оптимальної системи мотивації персоналу, яка заохочує кожного працювати ефективно для досягнення індивідуальних цілей та цілей підприємства. Тому слід проаналізувати системи мотивації персоналу на підприємствах та сформувані ефективні системи мотивації, за для забезпечення більш ефективної діяльності як окремих працівників так і підприємства в цілому.

Данну проблему досліджували вітчизняні та іноземні вчені, серед них: Балан В., Білорус Т., Грішнова О., Герасименко О., Ковальська К., Корнілова І., Овчаренко Т., Жилінська О., Ситницький М., Приймак В., Кухта П., Степанова А., Капустянський П., Макгрегор Д., Гринько Т., Опришко А., Гайдученко С., Коваленко О., Бачевський Б., Носова С., Шадріна Л., Цуканова В., Огаренко В., Іонга О., Лизньова А. Ю., Радугін А, Андрущенко А., Городяненко В.

**Об'єкт дослідження:** процеси формування системи мотивації персоналу на підприємстві.

**Предмет дослідження:** теоретичні положення та практичні аспекти системи мотивації персоналу ТОВ «ПРИСЕП».

**Мета дослідження:** метою дослідження є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ПРИСЕП».

Для досягнення мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- висвітлити сутність, форми та методи мотивації персоналу на підприємстві;
- розкрити особливості систем мотивації персоналу на підприємстві;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання мотивації

- персоналу;
- здійснити організаційно правову характеристику ТОВ «ПРИСЕП»;
  - показати систему мотивації персоналу ТОВ «ПРИСЕП»;
  - розробити практичні рекомендації з формування системи мотивації персоналу на підприємстві.

**Методи дослідження.** Під час написання кваліфікаційної роботи бакалавра використовувались методи аналізу, синтезу, дедукції, описовий метод, метод порівняння, узагальнення, аналогії, розрахунковий метод, статистичний метод, графічний метод та опитування.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури.

## **РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти мотивації персоналу підприємства**

### **1.1 Сутність мотивації персоналу**

Проблема підвищення продуктивності була предметом занепокоєння з моменту зародження суспільного виробництва в стародавні часи. Вчені та професіонали заглибились у дослідження того, як людей можна стимулювати працювати з більшою ефективністю.

Вивчення мотивації було однією з основних тем, якою Адам Сміт заглибився на ранній стадії своєї діяльності. У своїй публікації під назвою «Дослідження природи і причин багатства народів» він ввів ідею «економічної людини». Ця фігура керується власними економічними інтересами та потребами та завжди прагне покращити свій фінансовий стан. Крім того, Сміт визнав кореляцію між заробітною платою та результатами праці. Він заявив, що щедра винагорода за роботу призведе до підвищення старанності, а висока заробітна плата призведе до більш ефективних, шанобливих і розумних працівників [11].

А. Сміт сформулював точку зору щодо впливу заробітної плати на продуктивність праці. У сфері праці визначну позицію в цьому питанні займав також Ф.Тейлор, творець «школи наукового менеджменту». Відсутність мотивації та повільний темп, з яким працівники виконують завдання, на його думку, можна пояснити рівною оплатою для всього персоналу. Це означає, що працівники не мають стимулів підвищувати продуктивність, оскільки їхня заробітна плата не прив'язана до обсягу продукції, яку вони генерують. Щоб вирішити цю проблему, Ф.Тейлор запропонував реалізацію «системи уроків», яка забезпечувала б робітника детальними інструкціями щодо завдання, яке необхідно виконати, часу, необхідного для його виконання, і ресурсів, необхідних для цього. Якщо працівник успішно виконує поставлене завдання в обумовлений термін, йому нараховується додаткова надбавка у розмірі від 30 до 100 відсотків посадового окладу.

На думку Ф.Тейлора, грошова винагорода є основним мотивуючим фактором до праці. Однак з розвитком економічної думки, економіки та збільшенням суспільного добробуту дослідники дійшли думки, що не лише матеріальна складова мотивує працівників.

Найбільш детально проблема мотивації досліджувалась авторами сучасних теорій мотивації.

Сучасні теорії мотивації поділяються на дві групи:

1. Теорія змісту - стверджує, що поведінка людини заснована на потребах і бажанні їх задовольнити. Авторами теорії змісту є Д.Макгрегор, А.Маслоу, К.Альдерфер, Д.МакКлелланд і Ф.Герцберг., які вивчали потреби та їхній вплив на мотивацію персоналу;
2. Процесуальні теорії відображають способи мотивації працівників та процес вибору певних поведінкових моделей. До представників процесуальних теорій належать Врум, Адамс, Локк, Портер і Лоулер.

У своїй праці, А. Маслоу «Мотивація і особистість» сформулював найбільш відому теорію мотивації. Суть якої полягає у тому, що у людей є певні потреби, які організовані в ієрархічні групи:

1. Фізіологічні потреби: у їжі, воді, повітрі.

2. Потреби в безпеці: потреби в захищеності, в стабільності, в залежності, в свободі від страху, хаосу, в порядку, законі.

3. Потреби в приналежності і любові.

4. Потреби у визнанні: потреби у повазі від інших людей, самоповазі. Ці потреби поділяються на два підвиди. До першого належать потреби в досягненнях, у відчутті власної могутності, компетентності, у почутті впевненості, незалежності, а до другого – потреби в репутації, престижі, завоюванні статусу, уваги, визнання. [19]

5. Потреби в самоактуалізації: потреби в розвитку потенціалу і навиків, для того щоб стати тим, ким людина спроможна стати.

Потреби задовольняються в порядку зростання, від потреб нижчого порядку до потреб вищого порядку. Однак, згідно з Маслоу, у реальному житті немає такої чіткої ієрархії, і потреби вищого порядку з'являються одночасно з потребами нижчого порядку, а деякі люди навіть домінують над потребами нижчого порядку. Люди відчувають кілька бажань одночасно, і вони впливають одне на одне. Коли одне бажання задоволено, інше стає реальним, і задоволене бажання перестає бути мотивувальним [9].

Згідно з теорією Альдерфера, потреби задовольняються у висхідному порядку. Коли неможливо задовольнити вищі потреби, зростає усвідомлення нижчих потреб [5].

Теорії Х та Y, розроблені Д. МакГрегором у книзі «Людська сторона підприємства», пояснюють мотивацію з різних підходів.

Теорія Х передбачає, що

- люди ліниві та уникають роботи;
- людям бракує амбіцій, вони не хочуть брати на себе відповідальність і хочуть, щоб ними керували;

- люди за своєю природою егоцентричні та байдужі до потреб організації;
- людей можна змусити працювати лише за допомогою примусу, контролю та покарання.

Однак МакГрегор усвідомлював, що таке розуміння людської природи не є правильним і що системи управління, засновані на такому підході, не відповідають реальним потребам працівників та організацій. Тому теорія Y стверджує, що люди не є лінивими, безвідповідальними, креативними чи спонтанними, якщо вони мотивовані.

Згідно з теорією Y

- люди не є пасивними або байдужими до потреб організації за своєю природою;
- людям притаманні мотивація, потенціал для розвитку, здатність мислити, почуття відповідальності та бажання узгоджувати свою поведінку з цілями організації;

Важливим завданням менеджменту є створення таких організаційних умов і способів роботи, щоб люди могли досягати власних цілей, спрямовуючи свої зусилля на досягнення цілей організації. Теорія X і теорія Y несумісні; Д. МакГрегор вважав, що в організаціях працюють люди категорій X і Y. Менеджери повинні дотримуватися теорії Y, враховувати характеристики працівників категорії X і допомагати їм у переході до категорії Y [10].

Згідно з теорією Д. МакКлелланда, мотивація людей визначається такими типами потреб:

Потреба в досягненні: виявляється в бажанні досягти успіху, ставити перед собою цілі, приймати помірно ризиковані рішення і брати на себе особисту відповідальність;

Потреба в приналежності та участі: стосується бажання бути частиною групи, взаємодіяти з іншими, встановлювати та підтримувати дружні стосунки, отримувати підтримку від інших;

Потреба у владі: бажання контролювати поведінку інших, впливати на поведінку інших і нести відповідальність за поведінку інших [6].

Ф. Герцберг розвинув теорію двофакторної мотивації у своїй праці «Мотивація до праці». В результаті досліджень, проведених з працівниками, він визначив фактори, які спричиняють задоволеність і незадоволеність працівників своєю роботою. Фактори, які підвищують задоволеність роботою, пов'язані зі змістом роботи та можливостями професійного розвитку. Ці фактори називаються мотиваційними. Фактори, що призводять до незадоволеності, включають характеристики керівництва, міжособистісні стосунки, фізичні умови праці, оплату праці, політику компанії та стиль керівництва, добробут працівників, а також надійність і стабільність роботи. Ці фактори називаються гігієнічними (рис. 1.1).



Рис 1.1 Теорії двухфакторної мотивації [23]

Коли гігієнічні фактори є негативними, виникає незадоволеність своєю роботою. Якщо вплив цих факторів є оптимальним, незадоволеність працівника зникне, але не призведе до позитивного ставлення до роботи чи підвищення мотивації. Вплив мотиваційних факторів на працівника підвищує його задоволеність роботою, але відсутність цих факторів не призводить до зростання незадоволеності [7].

Згідно з теорією справедливості Д. Адамса, люди суб'єктивно оцінюють рівень винагороди, яку вони отримують за докладені зусилля, відповідно до минулих періодів та винагород інших людей, які виконують аналогічну роботу. Якщо працівники відчують, що до них ставляться так само справедливо, як і до інших, вони будуть задоволені і працюватимуть старанніше. Якщо ж порівняння призводить до дисбалансу та несправедливості, людина відчуває психологічний стрес. Тому необхідно заохочувати такого працівника до подолання дисбалансу і відновлення справедливості.

Так, працівник, який вважає, що йому платять менше, ніж іншим, може зменшити інтенсивність своєї роботи або домагатися більшої оплати. Працівники, які вважають, що їм переплачують, будуть підтримувати або навіть збільшувати інтенсивність роботи на тому ж рівні.

Витрати включають не лише зусилля, необхідні для виконання певної роботи, але й такі показники, як вік, кваліфікація, стаж роботи в компанії чи організації та соціальний статус. Якщо всі оцінки та порівняння не виявляють порушень, то мотивуючі фактори продовжуватимуть нормально функціонувати.

Якщо є дисбаланс, мотивація людей знижується, що призводить до зниження продуктивності праці, працівники знижують свою трудову активність, вимагають вищої заробітної плати та кращих умов праці, використовують незаконні методи для збільшення свого доходу або звільняються з роботи. Люди не змінюють своєї поведінки, коли їм переплачують. Люди можуть відновити баланс, змінивши рівень зусиль, які

вони витрачають, або рівень оплати праці, яку вони отримують. Доки люди переконані, що їхня винагорода є справедливою, вони будуть прагнути зменшити інтенсивність своєї праці.

Згідно з теорією мотивації за цілями Е. Локка, поведінка працівників визначається цілями. Цілі - це ідеали для зосередження зусиль на конкретних напрямках і порівняння результатів, вони є основою для оцінки витрат ресурсів і відображають мотивації та характеристики працівників і організації. Е. Локк вважав, що постановка цілей сама по собі має мотиваційний ефект. Однак мотиваційний вплив цілей визначається їхніми характеристиками. Так, складні цілі більш придатні, ніж прості, для заохочення працівників до праці; конкретні, зрозумілі і точні цілі підвищують ймовірність того, що працівники будуть працювати ефективно, тоді як надмірні цілі призводять до зниження мотивації і продуктивності. [24]

Проаналізувавши різні тлумачення поняття «мотивація», можна зробити висновок, що всі вони можуть бути зведені до чотирьох основних значень

1. Процес, за допомогою якого управлінський підрозділ впливає на працівників за допомогою набору інструментів, щоб сформувати поведінку, необхідну для досягнення цілей компанії;
2. Процес, за допомогою якого працівники свідомо обирають певні типи поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх сил;
3. Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які впливають на працівників, визначають їхню поведінку і дають їм змогу працювати;
4. Внутрішній стан працівника, що визначається потребами та інтересами працівника.

## **1.2 Форми мотивації персоналу та її методи**

У науковій літературі дослідники описують різні форми та методи мотивації персоналу. Однак на практиці неможливо обмежитися лише

однією з них. Системи мотивації можуть бути ефективними лише тоді, коли вони охоплюють кілька різних форм і методів, враховуючи специфіку діяльності компанії, організацію виробництва і праці, умови праці, структуру і характеристики робочої сили, потреби працівників, культуру компанії, кон'юнктуру ринку праці та національні економічні умови. Насамперед, форми повинні використовуватись індивідуально до потреб працівників та можливостей надання їх підприємством.

Їх поділяють на такі форми:

- матеріальна;
- нематеріальна;
- позитивна;
- негативна;
- зовнішня;
- внутрішня;
- самомотивація. [20, с 114]

Матеріальна мотивація включають заробітну плату, бонуси та премії. Це одні з найефективніших інструментів мотивації. Однак неможливо досягти високої мотивації співробітників, просто виплачуючи їм зарплату. На додаток до матеріальних стимулів компаніям необхідно розробляти системи нематеріальної мотивації, щоб задовольнити внутрішні психологічні потреби персоналу.

До нематеріальних мотиваторів належать кар'єрне зростання, можливості розвитку, низькі ціни на продукцію компанії, відрядження, гнучкий графік роботи, державні свята, заходи компанії, сприятливі умови праці, визнання з боку керівництва, чіткі та зрозумілі цілі для працівників, здорова конкуренція між працівниками, підвищення самосвідомості працівників, врахування керівництвом обґрунтованих думок працівників при прийнятті бізнес-рішень, перекладання частини відповідальності на працівників.

Позитивна та негативна мотивація винагороджують за покращення результатів роботи, але накладають адміністративні та фінансові санкції за погану роботу або недисциплінованість. Системи мотивації не є ефективними, якщо вони лише карають за погану роботу або недисциплінованість. Однак використання лише позитивних інструментів мотивації також не буде ефективним. Вибір позитивних чи негативних підходів визначається умовами праці в компанії та відносинами з конкретним працівником.

Зовнішня мотивація – це мотивація, яка не залежить від конкретної діяльності, а викликана різними зовнішніми факторами, а також враховує оцінку керівництвом компанії ступеня успішності трудової діяльності працівника. [25]

Внутрішня мотивація – це мотивація, яка пов'язана зі змістом діяльності та враховує самооцінку працівника. [25]

Самотивація ґрунтується на самостійному виокремленні працівниками внутрішніх, важливих для них мотивів праці.

Таблиця 1.1

## Класифікація методів мотивації персоналу [18]

№	Класифікацій на ознака	Методи мотивації	Характеристика методів мотивації
1.	За способом впливу	Примушення	ґрунтується на почутті страху перед покаранням у вигляді звільнення, переводу на нижчеоплачувану роботу, штрафу та ін.
		Винагородження	Базується на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічного (нагорода, подяка, тощо) заохочення
		Солідарності	Передбачає формування у працівників цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації (переконання, навчання, сприятливий соціально-психологічний клімат)

2.	За суб'єктом	Самомотивації	Внутрішньоособові методи, спрямовані на самого себе
		Сторонньої мотивації	Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації
3.	За спрямованістю впливу	Позитивні	Сприяють виникненню позитивних емоцій, що формують бажання досягти успіху в діяльності. Такими методами є будь-яке висловлення вдячності, грошові премії, підвищення по службі і т. п.
		Негативні	Різні види покарання (штрафи, позбавлення премії, зниження по службі, звільнення)
4.	За місцем виникнення	Внутрішні	Задоволення від процесу праці, значущість праці, задоволення від спілкування із співробітниками
		Зовнішні	Зарплата, кар'єрний ріст, символи службового статусу і престижу
5.	За економічним змістом	Фінансові	Оплата праці, премії, участь у доходах підприємства, оплата навчання та ін.
		Нефінансові	Підвищення привабливості праці, кар'єрне зростання, участь в управлінні, підвищення кваліфікації, гнучкі робочі графіки, сприятливі умови праці та ін.
6.	За функціональним призначенням	Економічні	Оплата праці, премії за якісні та кількісні результати праці, участь у доходах підприємства, оплата навчання, різні виплати та ін.
		Організаційні	Збагачення праці, вдосконалення організації та умов праці
		Соціальні	Службове зростання, підвищення кваліфікації, оплата транспортних витрат, харчування на роботі, матеріальні гарантії по безробіттю, надання житла, надання безвідсоткових кредитів, соціальне і медичне страхування та ін.
		Морально-психологічні	Підвищення привабливості праці, участь у справах організації, залучення працівників до управління підприємством, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, визнання заслуг

У своїй класифікації С. Шапіро виділяє три групи методів мотивації персоналу:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні методи. [18]

Адміністративні методи – це методи, коли суб'єкт має прямий вплив на об'єкт управління. Адміністративні методи ґрунтуються на поведінкових мотиваціях, таких як усвідомлена необхідність дотримання трудової дисципліни, почуття обов'язку та культура праці.

До адміністративних методів належить:

1. Дисципліна, включаючи виконання різних форм відповідальності. Дисциплінарні методи включають негативні методи мотивації (наприклад, позбавлення премій, штрафи, звільнення).

2. Організаційно-стабілізуючі, що передбачають застосування системи нормативно-правових актів;

3. Методи організаційного впливу, що діють всередині організації (інструкції, нормування праці, організаційні схеми, правила внутрішнього трудового розпорядку, регламенти тощо);

4. Розпорядчі, що застосовують в процесі керівництва (наказ чи розпорядження);

Економічні методи стосуються матеріального стимулювання працівників і робочих груп, як зазначає С. А. Шапіро:

Методи, що використовуються в організації (економічні нормативи діяльності компанії, система матеріального заохочення працівників, система відповідальності за якість та ефективність роботи, участь у прибутку компанії).

Методи, що використовуються державними та місцевими органами влади (податкова система і фінансово-кредитний механізм);

Соціально-психологічні методи, засновані на соціальних відносинах, морально-психологічному впливі, використанні моральних стимулів до праці та впливі психологічних методів на особистість, формують внутрішню готовність працівників до виконання необхідної роботи без адміністративного впливу.

Соціально-психологічні методи впливають на людські цінності через норми поведінки, формування соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання та соціальну політику на підприємствах.

До соціально-психологічних методів відносять:

- лідер, який сам подає приклад своїм підлеглим, який має мотиваційний вплив на самовираження працівників та їхнє відчуття приналежності до організації з успішним лідером;

- формування трудового колективу з урахуванням типів особистості та характеру робітників, формування позитивного психологічного клімату в колективі;
- участь працівників в управлінні;
- задоволення культурних та духовних потреб, яке передбачає, зокрема, організацію корпоративних заходів, спільного відпочинку працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки;
- визначення моральних санкцій і заохочень, тобто поєднання позитивних та негативних стимулів. [21]

### **1.3 Особливості систем мотивації на підприємстві**

Основна мета кожного підприємства – підвищити ефективність своєї діяльності. Цього можна досягти за рахунок збільшення продажів. Одним з головних завдань менеджменту підприємства є впровадження ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу.

Основними елементами, які слід враховувати при створенні системи мотивації, є;

- бізнес процеси, що проходять на підприємстві;
- стратегія і тактика продажу;
- розподіл посадових обов'язків;
- організаційна культура.

Розробка мотиваційної політики – одне з найбільш стратегічних завдань. Адже продумана мотиваційна політика забезпечить спрямування зусиль керівника на досягнення цілей компанії. Щоб конкретно зайнятися розробкою системи мотивації, необхідно оцінити поточний мотиваційний профіль персоналу. Це можна зробити різними способами, залежно від вибору критеріїв і методів оцінки. Але насамперед необхідно визначити ціль

розробки мотиваційного профілю, наприклад, побудова системи мотивування чи зміна деяких стимулів співробітників, для дії на окремі аспекти їх роботи.

В останньому випадку критерії оцінки ґрунтуватимуться на конкретних показниках ефективності, таких як продуктивність праці, та інших факторах, не менш важливих для ефективного виконання роботи, таких як психологічний комфорт, матеріальна задоволеність та умови праці.

Там, де такі проблеми існують, система мотивації потребує коригування. Такі компанії часто працюють зі своїми працівниками за принципом «оновлення колективу». Така політика призводить до того, що продуктивність праці залишається незмінною. Однак правильне використання мотиваційних інструментів дозволяє уникнути постійних додаткових витрат, пов'язаних з підбором та навчанням нових співробітників, і підвищити продуктивність праці.

У роботі персоналу підприємства часто можуть виникати наступні явища:

- апатія до роботи, необ'єктивне відображення результатів діяльності працівників;
- формальне ставлення до результатів, небажання вживати відповідних заходів;
- надання переваги кількісним показникам діяльності над якісними;
- свідоме приховування недоліків у роботі, прагнення до групової відповідальності замість індивідуальної;
- відсутність зацікавленості в особистому розвитку;
- зниження кваліфікаційного рівня, втрата трудових навичок, відсутність відстеження кар'єрного зростання.

Кожне підприємство складається з працівників, а кожен працівник – це особистість зі своїми інтересами та компетенціями. Можливості працівника – це його професійні знання та професійний досвід (навички).

Дослідження показали, що професійні знання та досвід не потрібно відокремлювати від особистісних та фізіологічних характеристик (наприклад,

навичок спілкування, швидкості реакції), а навпаки, вони тісно взаємопов'язані та взаємообумовлені, тобто всі вони є важливими у виконанні професійної діяльності і можуть бути названі експертними.

Одним із проявів системи цінностей є інтереси працівників, що визначають їх спрямованість на робочому місці. Механізми мотивації та стимулювання працівників спрямовані на регулювання їхньої поведінки як суб'єктів. Працівники компанії об'єднуються в різні команди (наприклад, структурні підрозділи, проектні групи для досягнення конкретних цілей). Спільний результат колективної діяльності вимагає взаємодії між працівниками, що складається з комунікації та інтеграції результатів виконання інших функцій у спільний результат. Успіх або неуспіх комунікації та інтеграції результатів значною мірою залежить від поведінки членів команди, яка може бути конструктивною, що допомагає комунікації та інтеграції результатів, або деструктивною, що перешкоджає нормальній комунікації та заважає інтеграції результатів.

Системи мотивації персоналу спрямовані на зміну поведінки працівників на роботі з метою досягнення максимальних результатів. Водночас вони є органічною частиною загального функціонування підприємства. Тому розробку системи мотивації слід починати з аналізу загальної діяльності компанії.

Наприклад, системи мотивації в торгових компаніях найкраще планувати до початку діяльності. Це означає, що власник або керівник компанії вже розробив стратегію розвитку, але ще не почав наймати персонал. Мотивування працівника насамперед залежить від ряду важливих факторів, такі як очікування результату, очікування винагороди і привабливість данної винагороди.

Важливо пам'ятати, що без дослідження реальних мотивацій та інтересів працівників можна не лише понести витрати, але й втратити цінних співробітників. Менеджери повинні поводитися по-різному, мати різні завдання, функції та стандарти роботи. Тому перша вимога до системи

мотивації полягає в тому, щоб вона враховувала функціональні завдання, які виконують працівники в галузі. Іншою вимогою ефективної системи є її прозорість та об'єктивність. Якщо працівникам незрозуміло або невідомо, за що їх заохочують і як це може вплинути на їхню винагороду, або якщо критерії оцінки роботи не є об'єктивними чи постійно змінюються, мотивація не буде ефективною.

Оптимальна система мотивації повинна бути багатогранною, з різними компонентами, покликаними впливати на різні аспекти діяльності співробітників. Основою будь-якої мотиваційної системи є матеріальні та нематеріальні стимули.

Нематеріальне стимулювання має на меті підвищити лояльність працівників до компанії. До цього типу стимулів також належить винагорода, яка не надається працівникам у вигляді готівкових або безготівкових коштів, але може вимагати витрат з боку компанії.

Витратні стимули спрямовані на покращення якості трудового життя (контроль гігієнічних мотивацій). Вони також включають забезпечення внутрішнього навчання. Ці стимули є витратними, але вони також дають можливість компанії залучати та утримувати висококваліфікованих працівників. На перший погляд, стимули, які не потребують витрат для компанії, є дуже важливими, хоча здається, що вони не мотивують працівників. Але всупереч цій думці, ця група стимулів є дуже ефективною, оскільки мінімізує матеріальні витрати, які несе компанія.

До витратних стимулів можна віднести:

- надання службового автотранспорту;
- покращення організаційно-технічних умов на робочому місці;
- організація навчання за рахунок компанії;
- оплата мобільного телефонного зв'язку, Інтернету;
- організація харчування за рахунок підприємства;
- матеріальна допомога від компанії;

- надання форми, корпоративного одягу на конкретних робочих місцях.

До невитратних стимулів можна віднести:

- надання деяким категоріям працівників (студентам, пенсіонерам, молодим матерям) права на пільговий графік роботи (скорочений робочий день, неповний робочий тиждень, гнучкий графік);
- наставництво – призначити досвідченого співробітника в якості наставника для новачка;
- планування корпоративних свят;
- делегування повноважень.

Також існують психологічно-моральні стимули, які зазвичай не потребують витрат з боку підприємства але частково задовольняють потреби працівників. До таких можна віднести:

- похвала – усна на загальних зборах і святах, вручення грамот, «поставити в приклад».
- відзнаки найкращого працівника у вигляді дошки пошани, де можна відмічати працівників, які мають певні досягнення, пов'язані з цілями підприємства.
- привітання з святом.
- «Легенди підприємства» - співробітники, які мають високий стаж праці на підприємстві і внесли значний вклад в її становлення і розвиток та є «обличчям» підприємства.

Матеріальне стимулювання дає можливість отримати широкий спектр мотиваційних ефектів. В табл. 1.2 представлені основні мотиваційні ефекти, важливі для підвищення ефективності роботи персоналу торговельних підприємств і способи, якими даний мотиваційний ефект можливо досягти.

## Мотиваційні ефекти персоналу

## Таблиця 1.2

Мотиваційні ефекти	Варіанти мотиваторів
Залучення нових покупців	Винагорода за нових покупців. Платіжна матриця бонусів. В основі матриці може бути кількість нових покупців за звітний період або обсяги продажу покупцям. Відсоток від продажу новим покупцям
Мотивування персоналу, що забезпечує процес продажу	Управління за цілями. Премії розподіляються між відділами та розподіляються між працівниками на основі коефіцієнтів участі робочої сили. Розподіляються між відділами на основі розрахунку коефіцієнта участі робочої сили. Коефіцієнт участі
Збільшення обсягів продажу	Рекомендується поєднувати це з розробкою мінімального плану, Невиконання вимог призведе до застосування санкцій до продавця-консультанта (менеджера). До продавця-консультанта (менеджера) будуть застосовані санкції. Мінімальний рівень планування. Повинен бути легкодоступним, Повинен забезпечувати компанії необхідну прибутковість. Матриця виплати бонусів за перевиконання плану продажів Розмір бонусу визначається сумою, на яку перевиконано план. Бонус визначається як Відсоток від перевиконання плану продажів
Підвищення професійного рівня	Посадова система оплати праці, таблиця посадових окладів і кваліфікацій. Професійні бонуси - нараховуються за результатами оцінки діяльності.
Виконання стандартів якісного обслуговування	Штрафи за порушення стандартів якості обслуговування. Програми таємних покупок та інші

	управлінські заходи для виявлення порушень, які повинні підтримуватися регулярним навчанням.
Просування окремих видів продуктів	Відсоток від продажу виду продукції. Відсоток від перевиконання плану продажу по продукту та отримання за це різноматних бонусів
Ефективне керівництво відділом торговельного підприємства	Премія за перевиконання відділом місячного, квартального, річного плану продажу

Джерело: створено автором

Основна перевага відсотків від продажів як мотиваційного інструменту полягає в тому, що вони не встановлюють обмежень на заробіток торгового персоналу, тому обсяг продажів, якого може досягти менеджер, значною мірою обмежується його майстерністю та фантазією. Загалом, відсотки як основа для нарахування бонусів дають багато можливостей для мотивації різних типів поведінки. Існує багато можливостей мотивувати різні типи поведінки торгового персоналу. Відсотки часто використовують для розрахунку бонусів, що розподіляються між відділами.

Бонуси, засновані на різниці між середніми покупками клієнтів, є рідко використовуваним мотиваційним механізмом. Вони ефективні для мотивації продавців-консультантів до більш ефективної роботи з існуючими клієнтами та ефективні для вдосконалення можуть поєднуватися зі штрафами за негативну різницю. Компанії, які надають великого значення професіоналізму, запровадили бонуси за професіоналізм, щоб розвивати та вдосконалювати персонал. Бонуси за професіоналізм часто використовуються в компаніях, які підкреслюють професіоналізм персоналу. Такі бонуси можуть нараховуватися за результатами оцінки. Зазвичай оцінюється відповідність працівника формальним вимогам посади, таким як кількість потенційних і реальних клієнтів, рівень освіти та середній розмір покупки. Проте не завжди заохоченнями можливо досягти мотиваційного ефекту.

Дослідивши систему мотивування торговельних підприємств, можна виділити специфічні риси мотивування їх персоналу:

1. Легко ідентифіковані критерії ефективності для співробітників відділу продажів.

2. Чіткий зв'язок з кількісними показниками (прибуток, продажі, кількість нових клієнтів, кількість постійних клієнтів).

3. Необхідність дотримання балансу між індивідуальними та колективними показниками (надмірний акцент на індивідуальних показниках посилює внутрішню конкуренцію, тоді як колективні показники відділу/магазину мотивують «сильних» продавців і демонструють безвідповідальність «слабких» продавців).

4. Швидке реагування на зниження важливості окремих показників та невідповідність системи мотивації поточним пріоритетам (зниження мотивації персоналу негайно відображається на зниженні прибутку та плинності кадрів). Саме така ситуація дозволяє швидко коригувати систему.

5. Ефективність системи мотивації залежить від якості постановки завдань, системи управління (показники, які складно або дорого контролювати, не варто включати в систему мотивації) та наявності об'єктивної системи оцінки роботи співробітників.

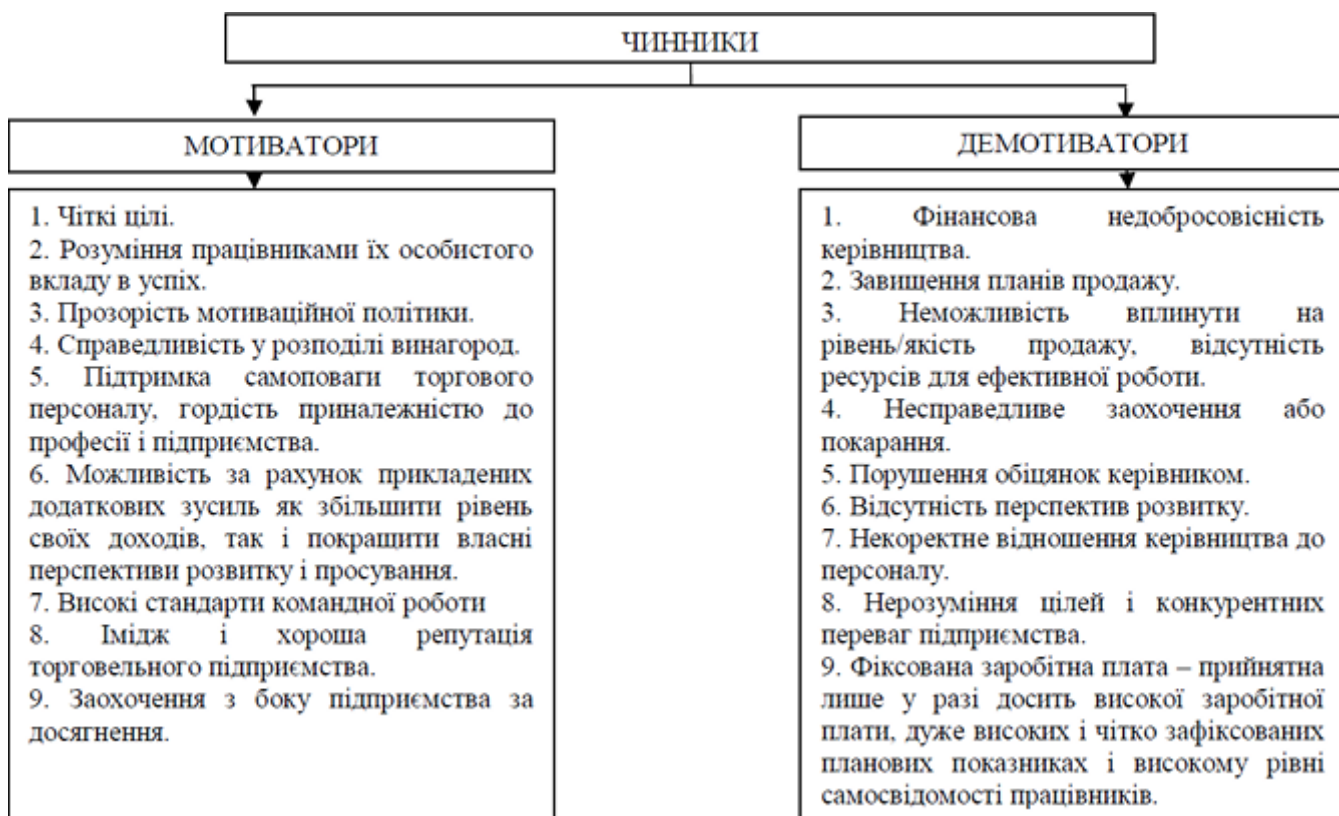


Рис 1.2

Мотиватори та демотиватори для персоналу торговельних підприємств  
[15]

Якщо компанія розробляє систему мотивації персоналу, то перед її впровадженням необхідно визначити можливі обмеження використання в компанії та врахувати вплив на ефективність нововведення. В принципі, розроблена система повинна коригуватися. Тому, розробляючи систему мотивації в торговельній компанії, необхідно враховувати всі перераховані вище характеристики, а також індивідуальні та групові мотиваційні фактори і обмеження, з якими може зіткнутися компанія.

#### 1.4 Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу підприємства

Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу починається з вивчення внутрішніх нормативних документів, що регулюють процес мотивації

працівників.

Потім слід проаналізувати всі компоненти системи мотивації персоналу, щоб визначити їх застосовність, переваги та недоліки, а також ефективність.

Під час діагностики системи мотивації персоналу необхідно оцінити, чи відповідають елементи, інструменти та структури системи мотивації стратегії, цілям та стадіям життєвого циклу компанії.

Таблиця 1.3

Залежність системи матеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства [8, с. 132]

№ з/п	Етап життєвого циклу підприємства	Мета підприємства	Особливості матеріальної мотивації
1.	Створення	Вживання	Основна заробітна плата перевищує середньоринкову; премії відсутні
2.	Ріст	Прибуток і ріст	Заробітна плата на 5-10% вище середньоринкової; премії становлять 30% і більше
3.	Зрілість	Ріст прибутку	Заробітна плата дорівнює середній заробітній платі ринку
4.	Занепад	Збереження досягнутих результатів	Участь в прибутках; опціони; привабливі умови оплати праці для «золотого фонду»

Для оцінки системи матеріальної мотивації на підприємстві необхідно провести аналіз фонду оплати праці, що включає:

1. Аналіз структури фонду оплати праці в поточному фінансовому році. Включає визначення розміру та частки основної, додаткової та інших заохочувальних і компенсаційних виплат у фонді заробітної плати та аналіз їх динаміки. Це дозволяє визначити напрямок розвитку системи

матеріального стимулювання компанії. Наприклад, високий рівень основної заробітної плати свідчить про пріоритетність мотиваційних принципів гарантованого рівня та стабільності заробітної плати, високий рівень додаткової заробітної плати - про орієнтацію на ефективність витрат на оплату праці, а високий розмір інших заохочувальних та компенсаційних виплат - про орієнтацію на результати діяльності компанії;

## 2. Аналіз середньої заробітної плати на підприємстві.

Середня заробітна плата працівників підприємства визначається за формулою:

$$\frac{\sum \text{ФОП}}{\text{Ч}} = \text{ЗП} \quad (1)$$

1)

де ЗП – середня заробітна плата одного працівника;

$\sum \text{ФОП}$  – сума фонду оплати праці штатних працівників підприємства;

Ч – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві [3].

Щоб визначити конкурентоспроможності заробітної плати необхідно порівняти рівень та динаміку середньої заробітної плати на підприємстві із рівнем та динамікою:

- середньої заробітної плати в регіоні;
- середньої заробітної плати в галузі;
- середньої заробітної плати в країні. [22]

Також доцільно порівняти динаміку середньої заробітної плати в компанії з національним індексом інфляції, щоб виявити зміни в реальних доходах працівників.

Оцінюючи систему матеріальної мотивації працівників компанії, важливо проаналізувати рівень диференціації заробітної плати, оскільки

однаковий розмір заробітної плати не стимулює професійний розвиток та продуктивність праці, а надмірна диференціація демотивує працівників.

Для оцінювання диференціації заробітної плати на підприємстві доцільно використовувати такі показники:

1. Середня заробітна плата. Значення цього показника представлено у вигляді варіаційного ряду розподілу і має розраховуватися як середня арифметична зважена, оскільки варіаційний ряд не має однакової кількості одиниць. Однак використання лише середньої заробітної плати є недостатньо інформативним, оскільки зростання середньої заробітної плати може поставити в не вигідне становище більш забезпечених працівників і поглибити їхню диференціацію. Тому слід також використовувати інші показники, такі як мода та медіана;

2) Мода, що відображає розмір заробітної плати, яку одержує більшість працівників;

3) Медіана. Вона характеризує рівень заробітної плати, який поділяє всіх працівників на дві рівні частини: 50 % працівників одержує вищу від медіанного значення заробітну плату, 50 % – нижчу;

4) Співвідношення максимальної і мінімальної заробітної плати;

5) коефіцієнт Лоренца, який показує відносну нерівність у розподілі заробітної плати:

$$KL = \frac{\sum_{i=1}^n y_i - x_i}{2}, \quad (1.2)$$

де  $KL$  – коефіцієнт Лоренца;

$y_i$  – частка заробітної плати  $i$ -ї групи працівників в сукупній заробітній платі;

$x_i$  – частка працівників  $i$ -ї групи у чисельності персоналу;

$n$  – кількість груп працівників;

При повній рівності у розподілі заробітної плати на підприємстві  $KL =$

0,  
а при повній нерівності  $KL = 1$ ;

- 6) крива Лоренца графічно відображає нерівність розподілу заробітної плати (рис. 1.3).

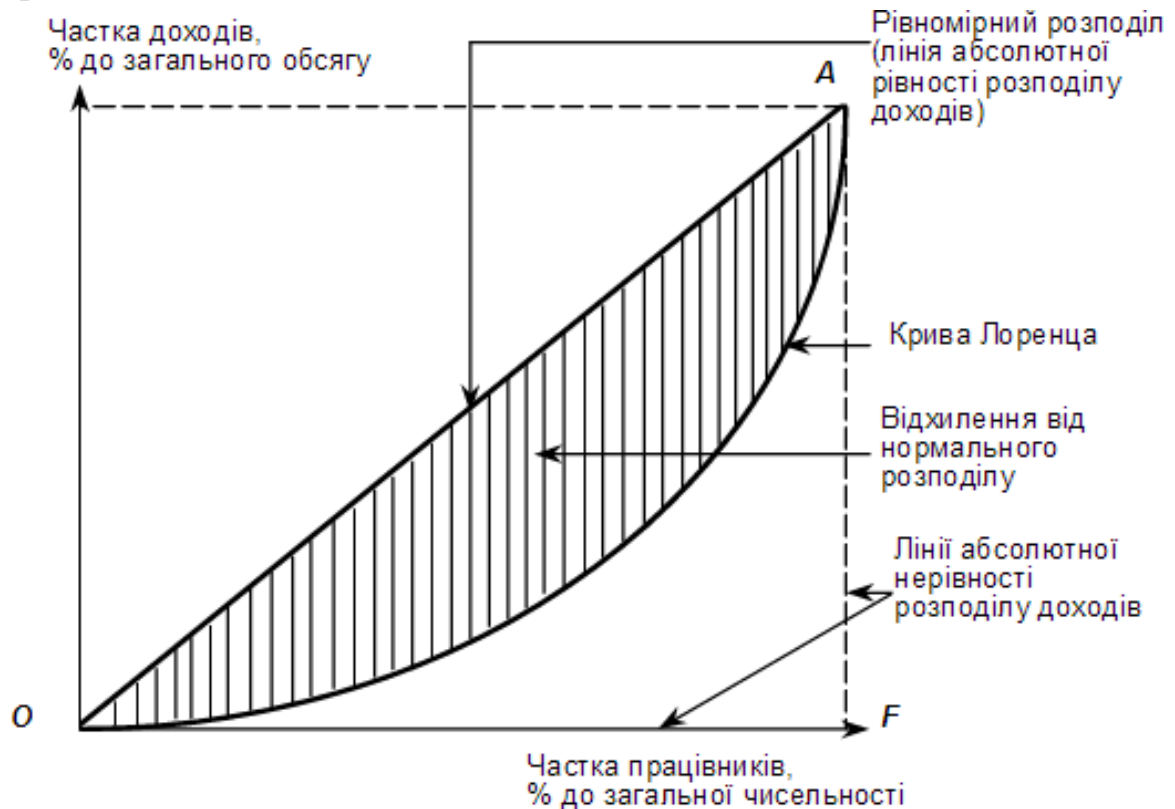


Рис 1.3 Крива Лоренца [12]

Ось абсцис позначена як частка працівників (у відсотках до загальної чисельності), а ось ординат як частка їх заробітної плати у сукупній заробітній платі. Бісектриса вказує на частку працівників одержуючи аналогічний відсоток сукупної заробітної плати, тобто свідчить про абсолютну рівність. Крива Лоренца показує фактичний розподіл заробітної плати. Площа між лінією абсолютної рівності і кривою Лоренца вказує на ступінь нерівності;

- 7) коефіцієнт Джині відображає рівень концентрації заробітної плати на підприємстві:

$$G = 1 - 2 \times \sum_{i=1}^n (x_i \times \text{cumy}_i) + \sum_{i=1}^n (x_i \times y_i), \quad (1.3)$$

де  $G$  - коефіцієнт Джині;

$x_i$  – частка працівників  $i$ -ї групи у чисельності персоналу;

$\text{суму } i$  – кумулятивна частка заробітної плати;

$y_i$  – частка заробітної плати  $i$ -ї групи працівників в сукупній заробітній платі;

$n$  – кількість груп працівників.

Коефіцієнт Джині перебуває в межах від 0 до 1. Чим ближче значення коефіцієнту до 1, тим більше заробітна плата сконцентрована в окремих груп працівників [4, с. 93-96].

Аналіз систем нематеріальної мотивації включає вивчення методів нематеріальної мотивації, що використовуються на підприємствах, особливостей їх застосування на підприємствах, їх переваг, недоліків та мотиваційних ефектів. Крім того, слід оцінити їх сумісність зі стратегіями, цілями та стадіями життєвого циклу компанії.

Таблиця 1.4

Залежність структури системи нематеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства[8, с. 132]

№ з/п	Етап життєвого циклу підприємства	Мета підприємства	Методи нематеріальної мотивації
1.	Створення	Виживання	Можливість отримання нового досвіду; можливість кар'єрного росту; відповідальність працівників; визнання результатів.
2.	Ріст	Прибуток і ріст	Можливість кар'єрного росту; можливість навчання і професійного розвитку; корпоративні заходи.
3.	Зрілість	Ріст прибутку	Наставництво; організація професійних змагань; відповідальність працівників; нагородження грамотами.
4.	Занепад	Збереження досягнутих результатів	Корпоративні заходи; гнучкий графік, визнання заслуг «золотого фонду».

Проведення оцінки системи мотивації персоналу підприємства виконують щоб з'ясувати її ефективність.

Вона характеризується показниками:

- Зарплатомісткості
- Продуктивності праці
- Коефіцієнтом випередження зростання продуктивності праці
- Коефіцієнтом плинності кадрів
- Коефіцієнтом ефективного використання робочого часу
- Коефіцієнтом трудової дисципліни

Найбільш репрезентативним показником ефективності управління персоналом є задоволеність працівників мотиваційними заходами. Для її визначення використовуються різні соціологічні методи, найбільш типовими з яких є опитування, в тому числі анкетування.

Анкетування дозволяє швидко опитати велику кількість працівників, оскільки процедури збору точних даних визначені, а анонімність підвищує достовірність відповідей. Через складність опитування всіх працівників використовується вибірка, яка є зменшеною моделлю, що відповідає кількісній та якісній структурі генеральної сукупності. Опитування використовується для вивчення думки співробітників і задоволеності системою мотивації, а також для виявлення потреб, інтересів і очікувань співробітників в результаті роботи в компанії. Результати опитування є основою для створення (і вдосконалення) системи мотивації персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### Діагностика СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПРИСЕП»

#### 2.1 Організаційно-правова характеристика підприємства

ТОВ «ПРИСЕП» займається добуванням піску та ракушки морської. Підприємство займається господарською діяльністю з 2018 року і вже позитивно зарекомендувало себе на даному ринку. Представимо в табл.2.1 загальні відомості про підприємство.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «ПРИСЕП» [16]

Назва	Значення
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПРИСЕП
Адреса	бульвар Дружби Народів, буд. 7, оф. 84, м. КИЇВ, 01042
Статутний капітал	300000 грн
Види діяльності	Добування піску, гравію, глини і каоліну

Підприємство зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю. У своїй діяльності керується статутом. Підприємство має ліцензію на добування піску.

Щодо здійснення діяльності, передбаченої статутом товариства, керівництво може укладати договори, пов'язані з цією діяльністю, відкривати розрахунковий та інші рахунки в будь-якому банку для зберігання грошових коштів, здійснювати усі види розрахункових і касових операцій та самостійно розпоряджатися прибутком, що залишився в його розпорядженні.

Товариство може здійснювати свою діяльність самостійно або спільно з іншими суб'єктами господарювання, в тому числі іноземними, а також може здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у порядку, встановленому

законодавством. Відповідно до Статуту, джерелами власності компанії є наступні:

- грошові та матеріальні внески власника Підприємства;
- кредити банків та інших кредиторів;
- доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, інших видів від господарської діяльності;
- придбання майна іншого підприємства, організації;
- благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств та громадян;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Прибуток Підприємства є показником фінансових результатів його господарської діяльності. Порядок використання прибутку (доходу) визначається Власником підприємства.

ТОВ «ПРИСЕП» самостійно визначає перспективи свого розвитку і планує свою діяльність, виходячи з попиту на свою продукцію та проблем забезпечення розвитку. План ґрунтується на завданнях, поставлених перед компанією, а також на угодах і контрактах із замовниками та постачальниками.

Господарські відносини з партнерами у сфері діяльності компанії встановлюються на основі договорів. Компанія є вільною у виборі предмета договору та визначенні зобов'язань і умов господарських відносин.

Кар'єрний пісок – це продукт природної переробки осадової породи, основу якого лежить діоксид кремнію. Поклади цієї речовини розташовані під землею у великій кількості.

Технологія видобутку у разі виглядає так:

Геологічна розвідка. Проводиться геологічна розвідка. Вона дозволяє спрогнозувати обсяги видобутку піску та, відповідно, перспективність родовища.

Розкривні роботи. Піщані поклади розташовані під верхнім шаром ґрунту. Щоб дістатися до них, необхідно зняти цей шар. Він може мати

зовсім різний склад та глибину залягання. Такий матеріал називають розкритим ґрунтом.

Облаштування котловану. Залежно від розмірів родовища обладнується відповідних масштабів котлован; в ньому влаштовуються під'їзні шляхи для техніки та робітників.

Підготовка до видобутку. На цьому етапі встановлюється необхідне устаткування, приганяється техніка. Для невеликих родовищ достатньо буде екскаватора та навантажувача. Якщо глибокий котлован, використовуються драглайни, багатоковшові абзетцери або роторні екскаватори. Вони значно збільшують вартість розробки, а й забезпечують високу продуктивність.

Власне видобуток. Знову ж таки, залежно від масштабів підприємства, видобуток піску може здійснюватись по-різному. Маленькі кар'єри обходяться простою технікою – екскаваторами та навантажувачами. Пісок у разі виходить невисокої якості, з неоднорідним зерновим складом. Він підійде для простих завдань (на зразок відсипання), але для відповідальних робіт такий матеріал не годиться.

Для отримання якісного піску потрібно як мінімум його просіювання. Для цього родовище має бути обладнане гуркотом - установкою, що дозволяє проводити розподіл сировини на фракції. Виглядає це приблизно так: екскаватор висипає на гуркіт суміш піску і великого каміння. Далі, проходячи крізь серію сит, зерна класифікуються за розміром і розподіляються за кількома купами.

Але навіть такий метод не забезпечує найвищої якості. Справа в тому, що просіяний пісок може містити велику кількість глини. Вона негативно впливає характеристики готової продукції. Наприклад, такий пісок не можна використовувати для бетонних та кладочних сумішей.

Щоб отримати чистий та однорідний матеріал, використовуються гідрокласифікатори. Це установки, в яких сировина одночасно і промивається, і просівається. На виході виходить пісок без глини з однаковими зернами. Зрозуміло, такий спосіб найбільш витратний.

На підприємстві виробничим процесом керує головний інженер. Виробничий персонал складається з двох працівників, у випадку необхідності додаткового персоналу набирається персонал за актом виконаних робіт.

## 2.2 Фінансово-економічні показники діяльності підприємства

Основою діяльності будь-якої компанії є його матеріально-технічне оснащення та наявність джерел фінансування. Представимо в табл.2.2 динаміку активів підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки активів ТОВ «ПРИСЕП» за 2020-2022 роки, тис.грн.

[13]

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Основні засоби	423,4	410,6	207,7	-12,8	-202,9
Необоротні активи	423,4	410,6	207,7	-12,8	-202,9
Запаси	179,5	179,5	179,5	0	0
Поточна дебіторська заборгованість	864,7	944,2	374,8	79,5	-569,4
Грошові кошти та їх еквіваленти	196,5	210,8	480,5	14,3	269,7
Усього оборотні активи	1240,7	1334,5	1034,8	93,8	-299,7
Активи	1664,1	1745,1	1242,5	81	-502,6

Дані табл.2.1 свідчать, що активи підприємства зросли у 2021 на 81 тис.грн., а у 2022 році, навпаки, зменшились на 502,6 тис.грн. Перш за все дане зменшення відбулось за рахунок поточної дебіторської заборгованості та основних засобів.

Представимо на рис.2.1 структуру активів ТОВ «ПРИСЕП» за 2020-2022 роки. [13]

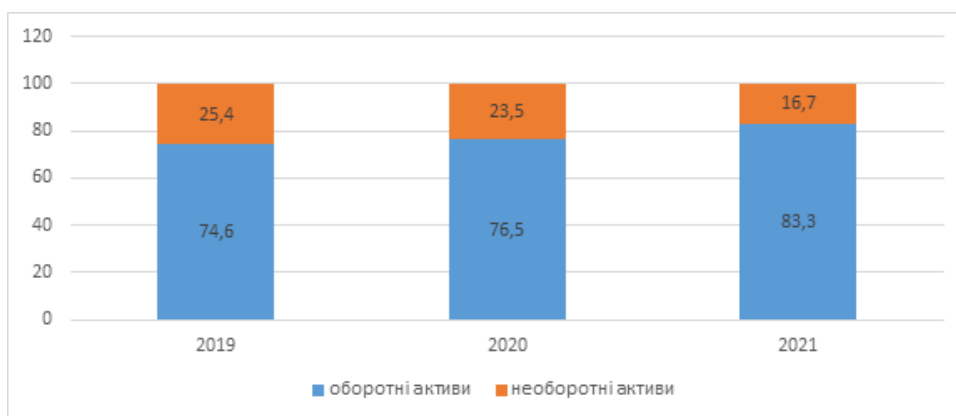


Рис.2.1. Структура активів ТОВ «ПРИСЕП» за 2020-2022 роки

Дані рис.2.1 свідчать, що на підприємстві переважають оборотні активи. Представимо в табл.2.2 джерела фінансування активів ТОВ «ПРИСЕП» за 2019-2021 роки, тис.грн.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки джерел фінансування активів ТОВ «ПРИСЕП» за 2019-2021 роки, тис.грн. [13]

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Зареєстрований капітал	1647	1647	1647	0	0
Нерозподілений прибуток (збиток)	- 3456,7	- 4499,7	-5001,6	-1043	-501,9
Власний капітал	- 1809,7	- 2852,7	-3354,6	-1043	-501,9
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0	133,4	0	133,4	-133,4
Кредиторська заборгованість з бюджетом	0	0	0,9	0	0,9
Інші поточні зобов'язання	2345,9	4464,4	4596,2	2118,5	131,8
Усього поточні зобов'язання	2345,9	4597,8	4597,1	2251,9	-0,7
Загальні джерела фінансування активів	1664,1	1745,1	1242,1	81	-503

Дані табл.2.2 свідчать, що на підприємстві відсутній власний капітал через непокритий збиток. Підприємство фінансується переважно за рахунок поточних зобов'язань, тобто підприємство залежить від кредиторів.

Представимо на рис.2.3. динаміку фінансових результатів діяльності ТОВ «ПРИСЕП» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «ПРИСЕП» за 2020-2022 роки, тис.грн. [13]

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції	0	0	58,7	0	58,7
Собівартість	0	0	52,7	0	52,7
Інші витрати	1234,6	2905,1	507,9	1670,5	-2397,2
Чистий прибуток (збиток)	(1234,6)	(2905,1)	(501,9)	-1670,5	2403,2

Дані табл.2.3 свідчать, що підприємство отримало чистий дохід від реалізації лише у 2022 році. Проте за досліджуваний період підприємство отримувало збиток.

### 2.3 Система мотивації персоналу підприємства

Серед усіх працівників підприємства було проведені різноманітні опитування. На момент опитування (06.02.2023), на підприємстві була така штатна структура.

Штатна структура ТОВ «ПРИСЕП»

Таблиця 2.4

Посада	Кількість штатних одиниць
Керівник	1
Головний бухгалтер	1
Виробничий відділ	2
Відділ кадрів	1
Юридичний відділ	1
Головний інженер	1
Відділ маркетингу	1

Джерело: [13]

Далі автором проілюстровано організаційну структуру підприємства

Організаційна структура ТОВ «ПРИСЕПІ»

Рис 2.2



Джерело: Створено автором

Товариство має право укладати договори купівлі-продажу транспортних засобів, будинків, квартир та виробничих будівель, здобувати майнових і немайнових особистих прав та створювати борги, бути позивачем і відповідачем у судовому процесі.

Керівництво діяльністю підприємства покладається на директора. Директор обирається на посаду та звільняється з неї за рішенням учасників зборів. З директором укладається контракт, в якому визначаються права та обов'язки директора, а також умови його матеріального забезпечення та звільнення з посади з урахуванням нормативно-правових актів України щодо матеріального забезпечення. Директор вирішує всі проблеми підприємства, здійснює поточне керівництво діяльністю підприємства. Права та обов'язки працівників підприємства визначаються правилами внутрішнього розпорядку підприємства, які затверджуються директором, а також посадовими інструкціями працівників підприємства відповідно до чинного законодавства.

Такий стиль організації забезпечує досягнення цілей і завдань підприємства. Наприклад, для того, щоб виконати місію продажу продукції в заданий термін, склад повинен стежити за наявністю товару.

Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень інформації між лінійними керівниками.

Лінійна структура управління має певні переваги:

- чітка система єдиноначальності одноосібне прийняття рішень і управління, управління всією сукупністю процесів;
- чітка система ієрархічних зв'язків;
- чітко виражена відповідальність;
- швидка реакція виконавчих підрозділів на завдання керівництва;
- злагодженість дій виконавців.

Недоліки лінійної структури управління:

- відсутність підрозділу із стратегічного планування та розвитку;
- перевантаження керівників верхніх рівнів;
- тенденції до зволікання та перекладання відповідальності;
- мала гнучкість і пристосування до зміни ситуації;
- критерії ефективності підрозділів не пов'язані з результатами роботи підприємства загалом;
- висока залежність результатів роботи підприємства від кваліфікації та особистих і ділових якостей вищого керівництва.

Головний бухгалтер підприємства визначає посадові функції, встановлює обов'язки та права завідуючих відділами та працівників бухгалтерської служби. Окремого економічного відділу на підприємстві немає, є лише головний бухгалтер. Обов'язки головного бухгалтера полягають у наступному:

Бухгалтерський облік в товаристві регламентується та регулюється Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996-ХІУ (зі змінами).

Відповідно до чинного законодавства, бухгалтерський облік на підприємстві ведеться з дня реєстрації його і до момента ліквідації в установленому порядку. Питання, пов'язані з організацією бухгалтерського

обліку на підприємстві, належать до компетенції власників бізнесу, або уповноваженого органу (посадової особи) відповідно до установчих документів.

Відповідальність за бухгалтерський облік та забезпечення фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій у первинних документах, збереження опрацьованих первинних документів, реєстрів і звітності впродовж установленого терміну, але не менш як три роки, несе власник (власники) або уповноважений орган (посадова особа), який керує підприємством.

Основною метою оцінки системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «ПРИСЕП» є визначення її недоліків та вжиття заходів для впровадження покращень. На підприємстві ТОВ «ПРИСЕП» у системі стимулювання персоналу робиться акцент на матеріальні методи стимулювання. Тобто ТОВ «ПРИСЕП» розробляє таку політику, яка орієнтується на гарантовану стабільну систему оплати праці: забезпечує законний мінімальний розмір оплати праці. Таким чином, використовуються всі класичні методи мотивації персоналу.

Матеріальні способи. Як будь-яка велика компанія ТОВ «ПРИСЕП» побудована за західноєвропейськими мірками, має просунуту систему фінансової мотивації співробітників. Зарплата персоналу складається з окладу та преміальних виплат.

Розмір зарплати становить від 8000 до 14000 грн. Заробітна плата виплачується 2 рази на місяць на пластикову картку. Навіть якщо продавець нічого не продав, він отримує суттєвий оклад – приблизно половину середнього доходу. За кожен продаж винагорода збільшується. Розроблено складну систему стимулюючих надбавок як премій. При виконанні плану продажу всі співробітники отримують премію. Таким чином, за місяць усі працівники набивають командний бонус, продаючи послуги, комплектуючі до них та всілякі аксесуари та додаткові послуги. Рівень досягнення кожним підрозділом вимог до якості роботи вимірюється та аналізується на

регулярній основі за єдиною шкалою, що дозволяє оцінити виконання стандартів якості відразу по всіх наявним у компанії показникам якості.

Ще однією підставою преміювання є рівень знань. Головний принцип, що лежить в основі системи оплати за знання та компетенції, полягає у заохоченні працівника за придбані ним додаткові знання та навички, що сприяють зростанню професіоналізму. Цей підхід виправданий, тому що керівництво компанії усвідомлює, що її конкурентна перевага безпосередньо залежить від рівня компетентності персоналу.

Персонал підприємства проходять атестацію, яка є процесом оцінки ефективності виконання співробітником своїх посадових обов'язків, який здійснюється безпосередньо керівником. Атестація проводиться у формі тестів на знання послуг компанії, тарифних планів, функцій компанії. У тестах присутні близько 200 питань на різноманітну тематику. Атестація проводиться двічі на рік – у січні та липні. Безперечною перевагою атестації є її ув'язування з рівнем заробітної плати співробітника та його стимулюванням (преміювання).

Таким чином, робота з підвищення кваліфікації працівників є складовою системи управління персоналом компанії.

Проведення атестацій передбачаються колективним договором компанії, а самі заходи щодо підвищення кваліфікації знаходять відображення у системі планування для підприємства.

Соціально – психологічні методи. Велика увага підприємством приділяється формуванню корпоративної культури. Зовнішніми атрибутами цієї культури є фірмовий одяг співробітників, прийнято звернення на «ти». Організаційна культура – один із ключових факторів, визначаючий успішність будь-якого підприємства. На рис. 2.3 представлена діаграма, що відображає задоволеність заробітною платою в ТОВ «ПРИСЕП» в залежності від займаної професії, посади.

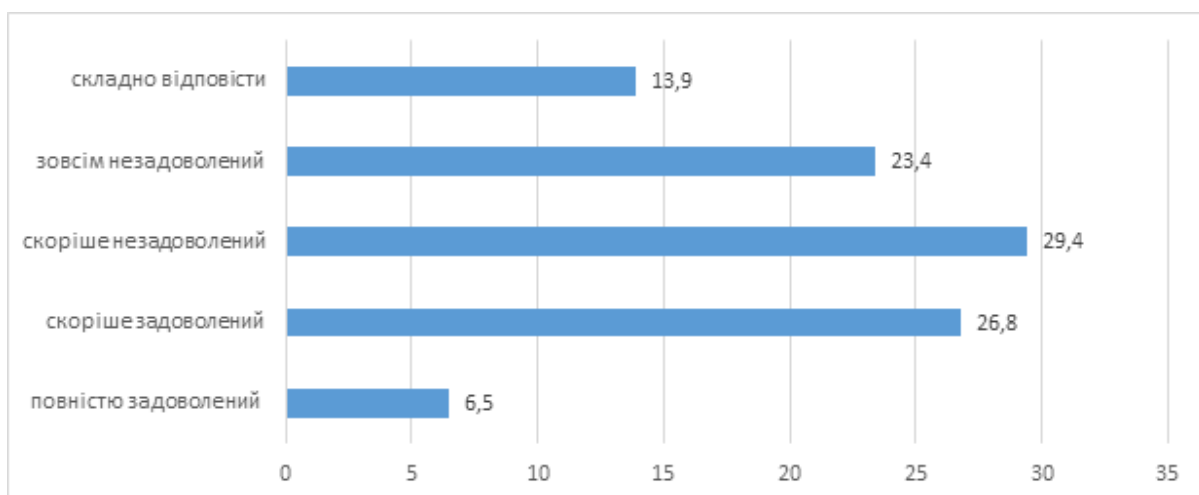


Рис.2.3. Задоволеність заробітною платою співробітників ТОВ «ПРИСЕПІ» залежно від займаної професії, посади, %

Відповіді щодо задоволеності заробітною платою серед працівників ТОВ «ПРИСЕПІ» залежно від займаної професії, посади показали результати: 6,5% працівників цілком задоволені; 23,4% зовсім не задоволені, інші опитані або не можуть відповісти, або швидше задоволені/не задоволені.

Було проведено опитування на тему «Які мотиви трудової поведінки є значимими для Вас»

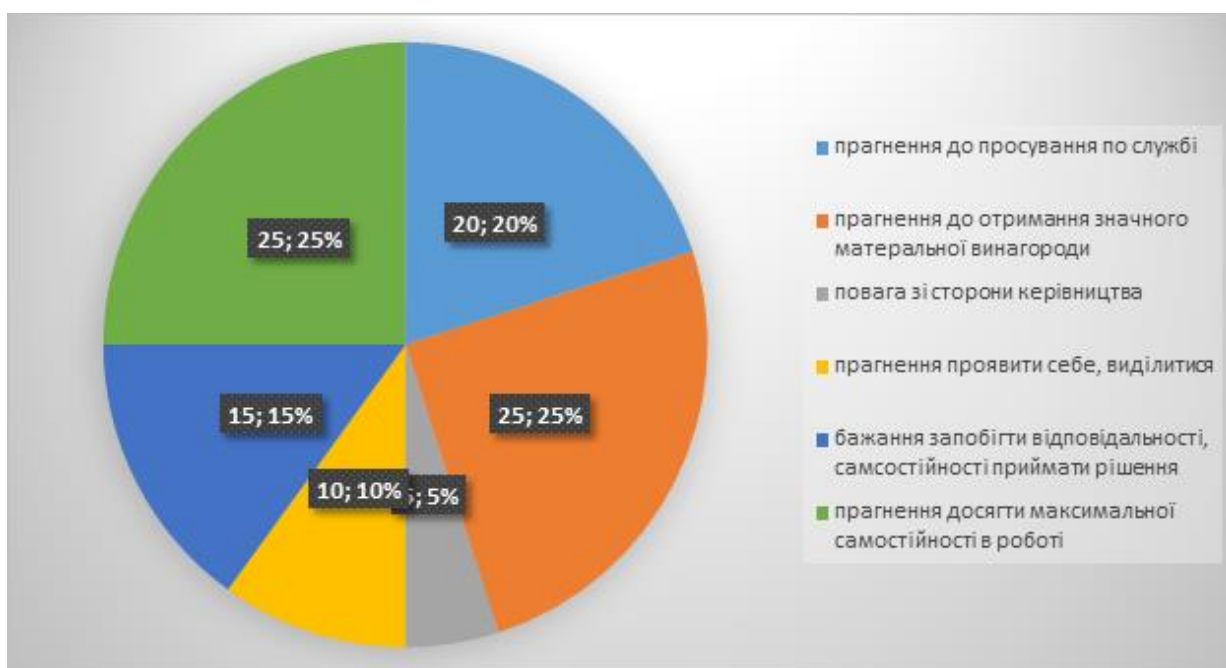


Рис.7.6. Результати відповіді питання «Які мотиви трудової поведінки є значимими для Вас?», %

На ставлення до праці співробітників ТОВ «ПРИСЕП» в першу чергу впливають такі фактори як: заробітна плата; зміст праці; ціннісні орієнтації та мотиви праці, задоволеність усією працею. Зміст праці за значимістю стоїть на другому місці після заробітної плати.

Аналіз системи мотивації у ТОВ «ПРИСЕП» дозволяє визначити її як ефективну, але в той же час існує низка проблем, які знижують її ефективність. Негативні відгуки працівників викликає чинна система штрафів, які негативно впливають на зарплату. На думку опитаних працівників, рівень заробітної плати не відповідає виконуваній ними роботі. Переробка, яка трапляється досить часто, додатково не оплачується, а утримання іноді становлять до 30% заробітку.

На мою думку, головна проблема, що надає демотивуючий вплив на співробітників і знижує ефективність їх індивідуальної роботи, полягає у відсутності індивідуального підходу у системі матеріального стимулювання. Вважаю, що колективний розподіл преміальних виплат та накладених утримань не сприяє підвищенню ефективності праці кожного конкретного працівника.

Крім того, вважаю, що соціально-психологічні підходи до мотивації використовуються недостатньо. За прогнозами, спільні заходи, професійні конкурси тощо сприятимуть створенню команди, яка є ключовою для ефективної діяльності компанії.

Розпізнавання складових мотивації співробітників має вирішальне значення не тільки для самого працівника, а й для керівників, які прагнуть максимізувати спільний результат з працівниками. Тож, мотиви є найбільш послідовними компонентами мотивації, які мають істотний вплив на стійкість дій особистості. Мотиви виконують три основні функції:

1) Спонукальна функція - обумовлюється вчинками особистості, її поведінкою та діяльністю;

2) Спрямовуюча функція - вибір виконання певної лінії поведінки або діяльності;

3) Регулювальна функція - дії та заходи можуть бути особистими або спрямованими на реалізацію переваг команди чи компанії, залежно від особливостей мотивації.

«Потреби людини - це нужди, які спонукають людину до дії залежно від того, що необхідно для життєдіяльності її організму і розвитку її особистості». Перші усвідомлені бажання закладаються у людини з народження. Від деяких з них неможливо відмовитися протягом життя, а інші дуже динамічні. Крім того, потреби описуються як вимоги, які є специфічними для культурного походження та особистих характеристик людини. Різноманітність потреб, їх природа, спосіб їх виникнення та вирішення дозволяють зробити певну оцінку особистості.

«Інтереси - це потреби, які виникають в окремих осіб і членів соціальних груп і об'єднань щодо важливого аспекту. Усі біологічні організми мають потреби, включаючи людину, і ці потреби властиві людям, в результаті інтереси також розглядаються як людські потреби.» [1].

Слід також відзначити, що мотивація, яка також розглядається як процес, теоретично може бути представлена у вигляді шести стадій:

- 1 – виникнення потреб,
- 2 – пошук засобів задоволення цих потреб,
- 3 – визначення напрямків дій,
- 4 – виконання конкретних дій,
- 5 – отримання винагороди за дії,
- 6 – відчуття задоволення потреб [2, с. 16].

Однак слід зазначити, що шлях до задоволення потреб людини може включати не всі шість стадій, але цей перелік є найбільш об'єктивним способом врахувати особливості кожного з них.

Для того, щоб мотиваційна функція була ефективною, необхідно враховувати об'єктивні взаємозв'язки, які існують між такими поняттями, як

«мотивація» і «стимулювання». Зазвичай поняття «мотивація» та «стимулювання» розглядаються як синоніми. Однак слід пам'ятати, що мотивація – це внутрішнє спонукання або бажання, тоді як стимул – це зовнішнє спонукання до досягнення певної мети.

## **РОЗДІЛ 3**

### **Вдосконалення системи мотивації ТОВ «ПРИСЕП»**

#### **3.1 Виявлення резервів розвитку системи мотивації персоналу підприємства**

Система мотивації персоналу ТОВ «ПРИСЕП» страждає від ряду серйозних недоліків, які знижують трудову активність, продуктивність та якість роботи співробітників і заважають компанії досягати максимальних кінцевих результатів. Для вирішення цих проблем ми пропонуємо проект, спрямований на вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ПРИСЕП». Для того, щоб система мотивації була ефективною, вона повинна відповідати стратегії компанії, стратегії управління людськими ресурсами та цілям компанії.

Стратегія зростання ТОВ «ПРИСЕП» полягає у збільшенні конкурентних переваг за рахунок виходу на нові ринки, диверсифікації ризиків та постійного впровадження інновацій. Відповідно до цієї стратегії розвитку, стратегія управління персоналом фокусується на створенні системи мотивації, справедливій оплаті праці, створенні сприятливого психологічного клімату, розвитку навичок і компетенцій персоналу та сприянні кар'єрному зростанню працівників. Крім того, компанія поставила перед собою цілі «вищої якості», «збільшення продажів», «збільшення прибутку» та «вихід на нові закордонні ринки». Тому при розробці системи мотивації для ТОВ «ПРИСЕП» буде обирати ті методи та засоби мотивації, які відповідатимуть стратегії компанії та сприятимуть досягненню її цілей.

На нашу думку, премія за безперебійне видобування стимулюватиме допоміжних робітників до якісного налагодження та ремонту устаткування, що зменшить кількість поломок, простоїв через несправність обладнання і

призведе до зростання обсягу виробництва та прибутку підприємства.

Проте навіть високих зарплат і різноманітних пільг у сучасних умовах недостатньо для високої мотивації персоналу. Підвищення заробітної плати або премії має короткочасний мотиваційний ефект, оскільки працівники швидко звикають до нового рівня зарплати. Ставлення роботодавця до працівників, турбота про них, створення індивідуальної соціальної політики, розвиток почуття комфорту у персоналу – все це сприяє заохоченню персоналу. Це забезпечує соціальний пакет.

Автор пропонує скористатися принципами Баффета та розробити соціальний пакет. Це передбачить надання працівникам переліку пільг та послуг з відповідними балами відповідно до їх цінностей.

Працівники можуть обрати заохочення із запропонованого списку на певну суму балів, які залежать від статусу працівника

Таблиця 3.1

#### Перелік можливих елементів соціального пакету

№ з/п	Елемент соціального пакету	Орієнтовна вартість на одного працівника в місяць, грн.	Кількість балів
1.	Медичне страхування	100	8
2.	Оплата мобільного зв'язку	100	8
3.	Транспортування на роботу і з роботи	390	29
4.	Оплата навчання	430	43
5.	Оплата абонементів в спортзал	550	33
6.	Компенсація вартості службових поїздок в межах Київської та Одеської обл.	850	35
7.	Безкоштовні обіди	700	70
8.	Оплата путівок на санаторно-курортне лікування	800	80

Ми вважаємо, що такий спосіб формування соціального пакету є доречним та ефективним. По-перше, мотиваційний ефект соціального пакету можна посилити, дозволивши працівникам обирати ті пільги, які їх цікавлять. По-друге, гнучкість соціального пакету виправдана тим, що потреби людини

постійно змінюються під впливом життєвих обставин. По-третє, можливість розширювати перелік пільг стимулює прагнення працівників до професійного кар'єрного зростання, а встановлення діапазону балів – до підвищення кваліфікації та продуктивності праці.

Загалом соціальні пакети компенсують витрати працівників, пов'язані з виконанням роботи, покращують здоров'я та працездатність працівників, сприяють професійному розвитку, підвищують мотивацію персоналу, покращують продуктивність праці, зменшують плинність кадрів, підвищують лояльність працівників до компанії та створюють позитивний імідж на ринку праці та бренд роботодавця. Негрошові стимули є невід'ємною частиною систем мотивації персоналу. Для того, щоб створити ефективну систему негрошової мотивації, необхідно враховувати характеристики робочих місць, які впливають на рівень мотивації персоналу.

Відповідно до результатів опитування пропонуємо застосовувати такі методи нематеріальної мотивації:

1. Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
2. Покращення умов праці.
3. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
4. Стимулювання працівників гнучким графіком роботи.
5. Створення можливостей для професійного навчання працівників.
6. Створення можливостей для кар'єрного зростання працівників.
7. Офіційне визнання заслуг.
8. Розроблення програм інформування працівників про діяльність підприємства.

Досить велика частина з них уже використовуються на підприємстві. Тому розглянемо лише ті, які є новими або потребують вдосконалення. Важливим методом нематеріальної мотивації є надання можливості професійного навчання. Окрім мотиваційного ефекту, він гарантує підвищення кваліфікації працівників та їхній професійний розвиток. Перш за все, нові працівники повинні пройти професійне навчання (протягом одного

тижня), яке включає загальне ознайомлення (теоретичне навчання) та практичне навчання (навчання на робочому місці). Бажано, щоб навчання проводилося під керівництвом наставника. Це дозволяє працівникам зрозуміти специфіку діяльності компанії та особливості виконання своїх обов'язків у цій компанії. Крім того, слід запровадити систему підвищення кваліфікації персоналу. Робітники можуть проходити навчання в професійно-технічних навчальних закладах або у вигляді стажування в аналогічних компаніях. Керівників, спеціалістів та експертів можна навчати на тренінгах, курсах та стажуваннях.

Важливим способом нематеріальної (нефінансової) мотивації персоналу є створення можливостей для кар'єрного зростання. Однак кар'єрні переміщення повинні бути систематичними та організованими, а не випадковими (коли в компанії з'являється вакансія). Для того, щоб спланувати кар'єрний розвиток працівника, спочатку необхідно проаналізувати дані про працівників, які можуть бути призначені на вищі посади, такі як вік, освіта, рівень кваліфікації, стаж роботи та результати діяльності. Якщо працівник відповідає критеріям, слід провести його соціально-психологічну оцінку.

За допомогою анкетування та психологічних тестів необхідно визначити мотивацію працівника до вищих посад та психологічні характеристики, необхідні для керівних посад (рівень аналітичного, логічного та інтелектуального розвитку, лідерські здібності, емоційна стабільність, самоконтроль, стресостійкість, комунікативні навички та організаторські здібності).

Запровадження гнучкого режиму робочого часу має позитивні наслідки як для працівника, так і для компанії. Він дозволяє працівникам знайти баланс між роботою та домом або навчанням, зменшує кількість напружених і стресових ситуацій для працівників, скорочує втрати непродуктивного робочого часу, зменшує кількість прогулів, запізнь і відлучень до закінчення робочого дня, враховує особливості добових змін працездатності

працівників, підвищує продуктивність праці, покращує якість роботи і формує лояльність працівників.

Пропонується запровадити гнучкий графік роботи для керівників, професіоналів та фахівців. Працівники зможуть самостійно обирати час початку та закінчення роботи, а також час початку та закінчення обідньої перерви на свій розсуд. Однак ці категорії працівників повинні перебувати на роботі з 11 до 16 години, працювати в межах встановленої законом тривалості робочого часу на тиждень (40 годин) і не працювати більше 12 годин на день.

Ми запропонували низку мотиваційних методів, які, на нашу думку, було б доцільно включити в систему мотивації ТОВ «ПРИСЕП». Однак, оскільки кожна людина має свої специфічні потреби, інтереси, тип мотивації та профіль, керівникам необхідно враховувати їх при мотивуванні працівників. Для цього безпосереднім керівникам слід провести тестування всіх співробітників за допомогою стандартизованих методик, наприклад, тесту Герцберга, тесту на визначення мотиваційного профілю Ш. Річі та П. Мартіна, тесту на визначення мотиваційного типу В. І. Герчкова. За результатами тестів керівники отримують інформацію про те, що є мотивуючим для кожного з підлеглих, і використовують ці методики.

### **3.2 Практичні пропозиції з формування системи мотивації персоналу на підприємстві**

Для успішного впровадження запропонованої нами вдосконаленої системи мотивації в компаніях необхідно вжити низку заходів:

- розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу. Даний етап передбачає розробку «Положення про мотивацію персоналу» («Положення про оплату праці», «Положення про преміювання персоналу», «Положення про нематеріальну мотивацію персоналу» тощо), Програми впровадження системи мотивації персоналу.

- ознайомлення персоналу компанії з системою мотивації. Мета системи

мотивації, як вона працює, порядок розрахунку грошової та негрошової винагороди, а також переваги впровадження нової системи мотивації повинні бути пояснені працівникам на загальних зборах. Також слід роздати працівникам буклет або брошуру з детальною інформацією про систему мотивації. За необхідності, працівникам та керівникам структурних підрозділів слід надавати консультаційну підтримку.

- пілотне впровадження системи мотивації. На цьому етапі система мотивації має бути впроваджена в одному з підрозділів компанії, щоб виявити її слабкі сторони. Однак радикальна зміна системи мотивації може, навпаки, мати негативні соціальні та економічні наслідки. Тому доцільно дати працівникам можливість адаптуватися до нової системи мотивації протягом двох місяців, перш ніж запроваджувати її в тестовому режимі. Це означає, що працівники отримують винагороду відповідно до чинної системи мотивації, але при цьому розкривають інформацію про винагороду, яку вони отримують за аналогічну роботу за нової системи мотивації.

- коригування системи мотивації. Мета цього етапу полягає в виявленні та усуненні усіх неточностей допущених при розробці нової системи мотивації.

З огляду на постійно мінливі внутрішні та зовнішні умови діяльності компанії, а також потреби та інтереси співробітників, що постійно змінюються, необхідно регулярно перевіряти ефективність системи мотивації, тобто проводити моніторинг мотивації. Моніторинг мотивації дозволяє оцінити ефективність системи мотивації, її вплив на результати діяльності працівника, підрозділу та компанії, а також задоволеність працівників системою мотивації, щоб можна було внести корективи для підвищення ефективності системи мотивації. Моніторинг системи мотивації слід проводити щоквартально.

Мотиваційний моніторинг передбачає:

1. Визначити сферу, масштаб і частоту проведення моніторингу. На цьому етапі визначаються цілі моніторингу (наприклад, дослідження

ефективності системи мотивації, мотиваційного профілю працівників, зміни параметрів у зовнішніх сферах, що впливають на мотивацію), цільова аудиторія (наприклад, всі працівники підприємства, окремі категорії персоналу, окремі підрозділи підприємства, випадково обрані працівники), періодичність та тривалість проведення.

2. Вибір методів моніторингу. Методи моніторингу зазвичай включають соціологічні опитування, анкетування, інтерв'ю, тести та експертні оцінки.

3. Визначити напрямок та індикатори моніторингу. Напрямки моніторингу включають: чи відповідає система мотивації мотиваційній орієнтації персоналу; чи відповідають показники ефективності роботи персоналу пороговим значенням; чи відповідає заробітна плата продуктивності праці; чи відповідають витрати на персонал та пільги; чи є система мотивації конкурентоспроможною.

4. Дослідження мотивації людських ресурсів компанії. На цьому етапі визначаються потреби, інтереси, мотиви, типи мотивації та мотиваційні профілі співробітників.

5. Розрахунок бюджету моніторингу. Для проведення моніторингу необхідні різні витрати, включаючи комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, друк анкет та заробітну плату персоналу, який буде здійснювати моніторинг. На цьому етапі розраховуються всі необхідні витрати та визначається можливість фінансування моніторингу.

6. Оцінка результатів моніторингу. Під час оцінки аналізуються результати моніторингу, визначаються проблеми в системі мотивації та шляхи їх вирішення.

## **Висновки**

Усі підходи та методи мотивації об'єднані в систему мотивації, яка являє собою сукупність тактик, які сприяють легкому досягненню цілей компанії.

Система мотивації розробляється в такій послідовності:

- 1) діагностика діючої системи мотивації персоналу;
- 2) формулювання цілей мотиваційної політики та визначення структури системи мотивації;
- 3) розробка системи матеріального грошового стимулювання;
- 4) формування системи негрошового стимулювання;
- 5) побудова системи нематеріального стимулювання;
- 6) розробка внутрішніх нормативних документів у сфері мотивації персоналу.

При розробці системи мотивації персоналу важливо виходити з концепції комплексності, системності, регламентованості, цілеспрямованої творчості, орієнтованості на результат, простоти і зрозумілості, а також відкритості та об'єктивності. Для створення функціональної системи мотивації вкрай важливо оцінити свої досягнення та невдачі. Ця діагностика передбачає перегляд документів, що регламентують систему мотивації, оцінку її складових частин, перевірку її відповідності стратегії, цілям і етапу розвитку підприємства, дослідження фонду оплати праці та середньої заробітної плати, вимірювання ступеня диференціації заробітної плати, а також оцінка системи мотивації, ефективності та проведення опитувань працівників для визначення їх задоволеності.

Запропонована система мотивації розроблена з урахуванням стратегії компанії та стратегії управління людськими ресурсами. Матеріальні стимули включають в себе основні виплати, представлені посадовими окладами (заробітними платами), доплатами та надбавками, передбаченими законодавством, преміями та соціальними пакетами. До нематеріальних стимулів у компанії відносять постановку чітких і досяжних цілей для

працівників, розробку програм інформування працівників, врахування думки працівників їхніми керівниками, офіційне визнання досягнень, покращення умов праці, покращення змісту роботи, створення можливостей для навчання працівників, створення можливостей для кар'єрного зростання, запровадження гнучкого графіку роботи для працівників та організацію корпоративних заходів. Впровадження запропонованої системи мотивації потребує пілотування системи мотивації, координації системи мотивації, підготовки внутрішніх положень про мотивацію персоналу та інформування компанії про систему мотивації.

Систему мотивації необхідно підтримувати в робочому стані, тобто впроваджувати всі елементи системи мотивації. Крім того, необхідно впровадити моніторинг мотивації. Це включає в себе визначення мети моніторингу, визначення сфери, масштабу і періодичності моніторингу, вибір методів моніторингу, розрахунок бюджету моніторингу, визначення напряму і показників моніторингу, проведення моніторингу певної групи показників у сфері мотивації, дослідження мотивації співробітників в компанії і оцінку результатів моніторингу.

## Список використаних джерел

1. Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 400
2. Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2013. – 216 с
3. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) / П. З. Капустянський. – К.: Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2007. – 156 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. / А. М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
5. Кравець М. В. Гнучкий підхід до організації соціального пакета працівників організації
6. Маслова Е. Л. Менеджмент: підручник для бакалаврів 2015. – 336 с
7. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу / В. Я. Цуканова, Ю. В. Петренко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 341-346.
8. Шадріна Л. Ю. Формування системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства як соціальна технологія
9. Mayo E. Human Problem of an Industrial Civilisation, Macmillan, London, 1933.
10. Penc J. Zarzdzania personelem w przedsikbiorstwie / J. Penc ; wyd. A. Marzalek. – Warszawa, 2001 r. – 454 s.
11. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Sp. z o.o., Warszawa, 2002 r. – 269 с.
12. С.С. Носова ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ, 2008 пункт 19.6, 2 с.
13. Посилання на фінансову відомість ТОВ «ПРИСЕП» [Електронний ресурс],Режим доступу

[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/42633558/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42633558/)

14. Гайдученко С.О. «Менеджмент організацій і адміністрування» / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.

15. Дзюба Т. ДЕМОТИВАТОРИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ: 2015. – 2 с

16. Посилання на загальні відомості ТОВ «ПРИСЕПІ» [Електронний ресурс], Режим доступу <https://leadscanner.com.ua/company/42633558>

17. Коваленко О., Гоголенко А. «Економіка та менеджмент – 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку» [Електронний ресурс], Режим доступу

[http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom2/28\\_Kovalenko.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/28_Kovalenko.htm)

18. Гринько Т., Опришко А., «Економіка та менеджмент – 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку» [Електронний ресурс], Режим доступу

[http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom2/14\\_Grynko.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/14_Grynko.htm)

19. Abraham H. Maslow. Motivation and Personality (2nd ed.)

N.Y.: Harper & Row, 1970, part 3, 28 с

20. Огаренко В. М. Соціологія праці: Навчальний посібник. — Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2001. — 303 с.

21. Максимцова М., Менеджмент: підручник для вузів / Під ред. проф Максимцова М. М., професори Комарова М. А. - 2 вид., 2011, 359 з

22. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г., Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

23. Щербикіна І.О., Грибова Д.В., Основи менеджменту, навч. посібник 32 с

24. Locke EA, Latham GP A Theory of Goal Setting and Task Performance.

Upper Saddle River, NJ: Prentice - Hall, 1990., с 225

25. Пророк Н. В., «Мотивація до учіння сучасників: особливості методологічного підходу»