

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності трудової діяльності підприємницької структури (на прикладі ТОВ «Інстекс»)

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

Завідувач кафедри: _____ /Мельник Л.Г./

Керівник роботи: _____ /Дериколенко О.М./

*Виконавець: _____ /Копайло К.М./
П.І.Б.*

*Група: _____ Ез-61 к _____
шифр*

Суми 2020

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ.....	6
1.1 Мотивація як фактор ефективності праці	6
1.2 Змістовні та процесуальні теорії мотивації.....	9
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ІНСТЕКС».....	14
2.1 Загальна характеристика підприємницької структури.....	14
2.2 Аналіз структури персоналу ТОВ «Інстекс».....	15
2.3 Аналіз системи мотивації персоналу	22
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНСТЕКС».....	26
3.1 Розробка програми по системі мотивації працівників	26
3.2 Економічна ефективність програми щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу	29
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та списку використаних джерел, який містить 23 найменування. Загальний обсяг роботи становить 36 с., 20 таблиць, 5 рисунків, 3 формули, список використаних джерел 2 сторінки.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів мотивації персоналу підприємницької структури ТОВ «Інстекс».

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи мотивації персоналу підприємницької структури;

-провести оцінку системи мотивації персоналу підприємницької структури на прикладі ТОВ «Інстекс»;

-запропонувати основні напрямки підвищення мотивації персоналу як фактору підвищення ефективності трудової діяльності ТОВ «Інстекс».

Предметом дослідження є процес мотивації персоналу підприємницької структури ТОВ «Інстекс».

Об'єктом дослідження є персонал підприємницької структури ТОВ «Інстекс».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження були наступні методи: аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи мотивації персоналу підприємницької структури.

У другому розділі здійснена оцінка системи мотивації персоналу підприємницької структури ТОВ «Інстекс».

У третьому розділі запропоновані основні напрямки підвищення мотивації персоналу як фактору підвищення ефективності трудової діяльності підприємницької структури ТОВ «Інстекс».

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ, ПРАЦІВНИКИ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна ринкова економіка прагне вийти на світовий рівень, що вимагає від підприємницьких структур підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і сучасних методів найму і відбору персоналу. До ХХ століття в питаннях набору персоналу орієнтувалися лише на поточні потреби підприємства. При такому підході роботодавець розраховував отримати в будь-який момент необхідну йому кількість працівників, для використання яких не потрібно тривалої спеціальної підготовки. Надмірний ринок робочої сили давав роботодавцям таку можливість, а звільнення надлишкового персоналу практично нічого не коштувало. Зміни в умовах діяльності підприємницьких структур висунули для всіх вимогу орієнтуватися при формуванні ресурсів не тільки на поточні потреби, а й на тривалу перспективу. Ця вимога стосується всіх видів ресурсів, в тому числі та людських.

Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити результативність та прибутковість підприємницьких структур.

Отже, актуальність даної теми, враховуючи вище сказане, очевидна.

Цю тему вивчало багато вчених, а саме: М.Х. Вдовиченко, Г. А. Дмитренко, А. В. Козаченко, Д.І. Поліщук, Т.М. Харченко та ін.

Об'єктом дослідження є персонал підприємницької структури ТОВ «Інстекс».

Предметом дослідження є процес мотивації персоналу підприємницької структури ТОВ «Інстекс».

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів мотивації персоналу підприємницької структури ТОВ «Інстекс».

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи мотивації персоналу підприємницької структури;

- провести оцінку системи мотивації персоналу підприємницької структури на прикладі ТОВ «Інстекс»;

- запропонувати основні напрямки підвищення мотивації персоналу як фактору підвищення ефективності трудової діяльності ТОВ «Інстекс».

Методологічною основою дослідження були наступні методи: аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ

1.1 Мотивація як фактор ефективності праці

Особливістю мотивації персоналу в наш час є зростаюча роль особистості працівника. Люди, що працюють на підприємствах, зазвичай більш освіченіші чим в минулому, тому мотиви їх трудової діяльності більш складні та важкі для впливу. Не існує «рецепту» вироблення ефективної мотивації до праці. Ефективність мотивації завжди пов'язана з конкретною діяльністю.

Вчені по різному трактують поняття мотивації. Розглянемо деякі з них.

Так, А.М. Колот, зазначає, що: «мотивація персоналу – складне, багатопланове явище у сфері праці, опанування якого потребує міждисциплінарного підходу, поєднання різних методологічних засобів, застосування наукових знань з економіки праці, управління персоналом, психології, соціології тощо» [1, с.76],

І.В. Маскон [2, с.121], М.Бутко, Є.Белокур [3, с.89] сходяться на тому, що: «мотивація – це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету, або, це – внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини і який запускає правильну поведінку людини на привласнення цього предмету».

На думку Ю.І. Палехи: «Мотивація – це процес стимулювання будь-якої людини чи групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей як свого підприємства, так і особистих цілей. Це внутрішня сила, що спонукає індивіда до дії»[4, с.132].

А.А. Вернадський [5, с. 68] вважає, що: «мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху».

Система мотивації персоналу на підприємстві – комплекс заходів, стимулюючих персонал не лише до роботи, за яку платять гроші, але, передусім до особливої старанності і активного бажання працювати саме в цій організації, до отримання високих і найвищих результатів у своїй діяльності, до лояльності по відношенню до керівництва [6, с. 91].

В основі сучасних теоретичних підходів до мотивації лежать представлення, сформульовані психологічною наукою, що досліджує причини і механізми цілеспрямованої поведінки людини. З цих позицій Мотивація є рушійною силою поведінки людини, яка базується на взаємозв'язку між потребами, мотивами та цілями людини (рис.1.1).

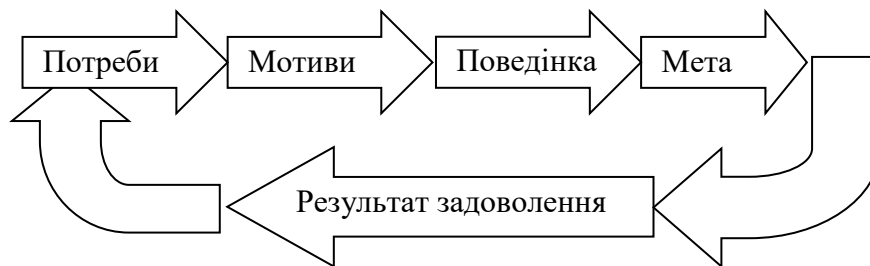


Рисунок 1.1 Етапи проходження мотиваційного процесу

Нині організація ефективної системи стимулювання персоналу є однією з найбільш складних практичних проблем. Багато підприємств стикаються з реальними труднощами розробки і впровадження діючої і ефективної системи мотивації. Ці труднощі полягають в наступному [7, с. 107]:

1. Недостатнє розуміння значення мотивації персоналу полягає в тому, що мотивуючим визнається наявність робочого місця як такого. Проте, маючи одне і теж положення, і заробітну плату, в одній компанії працівник може працювати з повною самовіддачею, а в іншій – як-небудь.

2. Переважання "каральної" системи мотивації персоналу - це культурологічна звичка: більше лаяти за помилки і менше хвалити за успіхи (чи взагалі не хвалити).

3. Не враховуються очікування співробітників. Ця проблема виникає тоді, коли керівництво приймає рішення по мотивації співробітників без отримання від них зворотного зв'язку.

4. Не враховуються інтереси співробітників. Бажаючи заохотити співробітників Бажаючи заохотити співробітників за успіхи, керівництво компанії використовує або звичні способи мотивації, або ті, які знаходяться "під рукою", не завжди замислюючись, чи буде дійсно досягнутий мотивуючий ефект. В даному випадку причина та ж, що і в попередніх прикладах: відсутність зворотного зв'язку.

5. Великий часовий інтервал між отриманням високого результату і заохоченням. Видача заохочення співробітникам через занадто великий час після отримання результату в роботі – серйозна помилка. Це викликає різку і обгрунтовану критику на адресу керівництва.

6. Відсутність моніторингу системи мотивації. Контроль і відстежування ефективної роботи системи мотивації – важлива умова. Воно повинне виконуватися не лише тому, що у співробітників міняються очікування і інтереси : крім того, вони просто звикають до мотивуючого чинника, і він перестає впливати на підвищення ефективності їх роботи.

7. Відсутність підтримки системи мотивації. Недостатньо розробити систему мотивації персоналу важливо підтримувати її на "працюючому" рівні. Підтримка – це спеціальний і значний етап мотивації персоналу.

8. Відсутність у персоналу інформації про чинники мотивації. Співробітники повинні знати, на яку заохочувальну оцінку з боку керівництва можуть розраховувати після отримання доброго результату в роботі.

9. Нестабільність системи мотивації.

Метою мотивації є формування комплексу умов, спонукаючих людину до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом. Загальна характеристика процесу мотивації включає наступні поняття: потреби,

мотиви, мета. Отже, прогнозувати поведінку працівників підприємства при різних мотиваційних системах складно.

1.2. Змістовні та процесуальні теорії мотивації

До змістовних теорій мотивації відносять: теорії Маслоу, Альдерфера, МакКлелланда і Герцберга. До процесуальних теорій мотивації відносять: теорія очікувань, або модель мотивації по В. Вруму, теорія справедливості Адамса і модель Портера-Лоулера.

У теорії Маслоу виділяють п'ять основних типів потреб, що становлять ієрархічну структуру. По А. Маслоу, усі потреби можна представити у вигляді певної ієрархічної структури, що складається з відносно самостійних рівнів, розташованих в особливій послідовності. Ця послідовність спрямована від групи первинних потреб (фізіологічних, потреб у безпеці) до групи вторинних, включаючих набір соціальних і похідних від них. Схема, що свідчить про судження в області задоволення вторинних потреб по відношенню до долі первинних, розкриває механізм соціалізації особи, результатом якого повинен стати акт самовираження, знаменуючий процес послідовного задоволення потреб в напрямі від нижчого до вищого рівня. Принцип побудови ієрархії потреб по Маслоу зовсім не означає, що якщо задовольнити потребу більш високого рівня, то необхідно спершу задовольнити потребу нижчого рівня. Адже, незважаючи на дефіцит задоволення потреб на нижчих рівнях, задоволення вищих – вторинних задоволення потреб на вищих рівнях, задоволення вищих – вторинних потреб – може бути повним. Зазвичай людина випробовує увесь спектр цих потреб, хоча один з цих рівнів може домінувати. Крім того, досить складно знайти людину, потреби якої по мірі значущості вибудовуються в струнку систему супідрядності, запропоновану А. Маслоу. Це швидше теоретична модель, ніж практична. Умови, які мотивують одних, можуть бути нейтральними або незначимими для інших [8, с. 155].

Так само як і Маслоу, Клейтон Альдерфер виходить у своїй теорії з того, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи. Проте, на відміну від теорії ієрархії потреб Маслоу, Альдерфер вважає, що таких груп потреб існує три [9, с. 167]:

1) потреба у існуванні (у безпеці, фізіологічні потреби);

2) потреби зв'язку (приналежності до якоїсь групи до якоїсь справи, прагнення бути членом сім'ї, мати друзів, колег);

3) потреби зростання (потреба у визнанні, самоствердженні і самоактуалізації). Ці потреби також розташовуються ієрархічно, але рух може йти в двох напрямках (на відміну від ієрархії Маслоу): вгору, якщо попередня потреба задоволена, і вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня.

Теорія МакКлелланда відрізняється від теорії Маслоу потребами влади, успіху і причетності. По суті, вони відповідають певним рівням в теорії Маслоу, за тим виключенням, що теорія Маслоу відбиває недостатньо розвинений етап промислового виробництва, пов'язаний з відносною вузькістю ринків, що склалися. У теорії МакКлелланда причетність рівнозначна соціальним потребам, успіх і влада – ділянці між потребами в повазі і самовираженні. Ця теорія показує, що працівник повинен завжди мати можливість випробувати особистий або загальний успіх, а то і досягти якого-небудь з рівнів влади: тільки в цьому випадку у нього виникає мотивація. Основна трудність в застосуванні трьохфакторної моделі потреб полягає в пошуку методів, за допомогою яких можна виявити провідні потреби тих або інших співробітників. Якщо в оцінці співробітника припустилася помилки і мотивуючий чинник вибраний не вірно, замість мотивації і підвищення ефективності виникне демотивація і продуктивність співробітника знизиться [10, с. 201].

У теорії Герцберга розглядаються дві групи чинників: гігієнічні і мотиваційні. Гігієнічні чинники не мотивують співробітників, а запобігають їх

не задоволенню і знижують підвищену плінність персоналу. Мотивують тільки мотиваційні чинники. До гігієнічних чинників відносяться політика компанії, умови і режим роботи, заробітна плата, стосунки між колегами, система контролю і оцінки. Мотиваційна група чинників: можливість досягнення успіху, умови побудови кар'єри, визнання і схвалення високих результатів з боку керівництва, наявність персональної відповідальності, можливість творчості. Процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізується, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення мети і як вона вибирає свою лінію поведінки. До таких теорій відносяться: теорія очікувань, або модель мотивації по В.Вруму, теорія справедливості Адамса і модель Портера-Лоулера. Згідно моделі, розробленою В. Врумом, значення має не лише потреби конкретних працівників, але також їх упевненість в тому що, якщо вони працюватимуть на певному рівні ефективності і виконуватимуть дисциплінарні вимоги, їх очікування реалізуються. Співробітник має наступні очікування[11, с. 69]:

- "Я отримаю добрі результати у своїй роботі, якщо витрачу досить сил і часу".

- "Якщо моя робота принесе добрі результати, я отримаю обіцяну винагороду".

- "Я відчую задоволеність своєї роботи, якщо отримаю обіцяну винагороду". Необхідно мати на увазі, що окрім винагороди працівника мотивують також корисність отриманого результату для досягнення іншої значимої для нього мети, а також привабливість і цінність результату для нього самого.

Концепція справедливості була розроблена Адамсом. Багатьом керівникам відомо, що при виконанні однакової роботи співробітники порівнюють, скільки грошей отримав кожен з них. Коли два співробітники виконали однаковий об'єм роботи, але один з них отримав більшу заробітну плату або інші заохочення, другий визнає, що порушений принцип справедливості, буде

невдоволеній і помітно понизить свою мотивацію. Порівняння об'ємів робіт і заробітної плати відбувається за такою схемою (рис.1.2):



Рисунок 1.2 Порівняння об'єму робіт і заробітної плати

Якщо співробітник може ототожнити, він вважатиме систему винагород справедливою і проявить високу мотивацію. Якщо порівняння працівника опиниться не в його користь, мотивація знижуватиметься [12]. Можна заздалегідь прогнозувати реакцію співробітників на несправедливу оплату праці, розглянуту в таблиці 1. 1.

Таблиця 1.1 – Прогноз реакції співробітників на несправедливу оплату праці.

Форми заробітної плати	Недостатня олата	Підвищена оплата
Погодинна заробітна плата	Працівники, яким недоплачують при почасовій оплаті праці, працюватимуть з нижчою мотивацією і продуктивністю, ніж ті, яким платять справедливо	Працівники, яким переплачують при погодинній оплаті праці, працюватимуть з більш високою мотивацією і продуктивністю, ніж ті, яким платять справедливо
Відрядна заробітна плата	Працівники, яким не доплачують при відрядній заробітній платі, робитимуть більшу кількість продукції нижчої якості в порівнянні з тими, яким платять справедливо	Працівники, яким переплачують при відрядній заробітній платі, робитимуть меншу кількість продукції більш високої якості в порівнянні з тими, яким платять справедливо.

Застосовуючи концепцію справедливості необхідно пам'ятати, що для персоналу принцип справедливості дуже важливий, і багато конфліктів і

протиріччя виникають саме в результаті його порушення. Якщо принцип справедливості все ж порушений, потрібна постійна роз'яснювальна робота серед підлеглих, що у разі підвищення заробітної плати одному працівникові інший співробітник через визначене теж може розраховувати на її підвищення за умови ефективної роботи [13, с. 345].

Психологами Л. Портером і Є. Лоулером була представлена розширена теорія мотивації, що з'єднала в собі змістовні теорії Маслоу і Герцберга з процесуальною концепцією В. Врума. Нова процесуальна теорія мотивації враховувала такі чинники, як поєднання внутрішньої і зовнішньої винагороди, об'єм витрачених зусиль, сприйняття власної ролі у виробничому процесі, міра задоволення, наявні здатності і навички. Представлені мотиваційні чинники утворюють єдиний ланцюг [14, с. 100].

Працівник отримує задоволення від результатів своєї праці, які залежать від чинників, як витрачені зусилля, здібності, знання і досвід, характер і усвідомлення свого місця в загальній роботі [15, с.32]. Таким чином, в теорії Портера-Лоулера було виявлено співвідношення між винагородою і результатом, визначуване послідовним збільшенням об'ємів зусиль, що витрачаються, обумовлених комплексом як економічних, так і неекономічних причин.

Таким чином, до теоретичних основ стимулювання персоналу відносять дві ключові теорії: змістовна теорія мотивації і процесуальна.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ІНСТЕКС»

2.1 Загальна характеристика підприємницької структури

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Інстекс» знаходиться за юридичною адресою: вул. Каховська, 64, м.Київ,02002.

ТОВ «Інстекс» – українська компанія яка пропонує послугу реалізації проектів будь-якої складності з натурального каменю. ТОВ «Інстекс» готова створити проект з таких категорій: підлоги, стільниці, підвіконня, сходи, каміни, мозаїка, фасади та входні групи. Основні породи каміння, з якими працює компанія: мрамур, граніт, онікс, травертин.

ТОВ «Інстекс» займається в Україні по монтажу фасадів з натурального каменю, як класичним способом, так і з використанням навісних систем. Підприємство використовує якісні витратні матеріали та пристосування [16].

Дане виробництво вважається високотехнологічним. Підприємство використовує п'ятикоординатні обробні центри з ЧПК, а також італійські та німецькі витратні матеріали. Різноманітний і багатий досвід в поєднанні з новою моделлю організаційної діяльності створюють сприятливі умови для господарчої діяльності. Основні економічні результати діяльності ТОВ «Інстекс» представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Економічні результати діяльності ТОВ «Інстекс», тис. грн.

Показники	2017р.	2018 р.	2019р.	Відхилення 2017/2019, %
Виручка від реалізації товарів, послуг, продукції (без ПДВ)	6019,5	9357,9	6844	113,7
Собівартість реалізації товарів, робіт, послуг	3435,5	3979	4216	122,7
Прибуток (збиток) від реалізації	2584	5378,9	2628	101,7

Аналіз таблиці 2.1. показує, що всі основні економічні показники мають позитивну динаміку.

Структура управління підприємства – лінійна. У ТОВ «Інстекс» найбільшою мірою здійснюється принцип єдиноначальності. Основним принципом побудови чи лінійної структури управління ТОВ «Інстекс» служить вертикальна ієрархія, що забезпечує простоту і чіткість підпорядкування. ТОВ «Інстекс» своїм працівникам надає повний соціальний пакет, за підсумками роботи кожен квартал виплачується премія. До професійних свят працівники нагороджуються цінними подарунками та ін.

2.2. Аналіз структури персоналу ТОВ «Інстекс»

Забезпеченість підприємства кадрами визначається порівнянням фактичної кількості працівників по категоріях і професіях в звітному році з фактичною кількістю працівників в попередньому році [17, с. 87]. У аналізованого підприємства забезпеченість трудовими ресурсами характеризується даними, приведеними в аналітичній таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Забезпеченість трудовими ресурсами ТОВ «Інстекс»

Категорії	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. у % до 2017 р.
Персонал, всього:	18	21	25	138,89
в тому числі:				
робітники	10	11	15	150
керівники	4	6	6	150
фахівці	4	4	4	100

У 2019 році чисельність працівників підприємства збільшилася на 7 чоловік відносно 2017 року і склала 25 чоловік, збільшення сталося в основному за рахунок збільшення чисельності робітників ТОВ «Інстекс» на 5 чоловік і керівників на 2 чоловіка. В процесі аналізу необхідно вивчити структуру працюючих на підприємстві, і так само зміни в структурі

промислово-виробничого персоналу. Їх зміна проілюстрована даними таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Зміна структури персоналу підприємницької структури

Категорії	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Зміна	
	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %
Всього персоналу	18	100	21	100	25	100	7	138,89
робітники	10	55,56	11	52,38	15	60	5	150,00
керівники	4	22,22	6	28,57	6	24	2	150,00
фахівці	4	22,22	4	19,05	4	16	0	100,00

Як видно з даних таблиці 2.3. в звітному 2019 р. чисельність персоналу по усіх категоріях в порівнянні з попереднім роком (2017 рік) збільшилася на 7 чоловік, збільшення склало практично 138,89 %. Розглядаючи структуру працюючих в ТОВ «Інстекс» (рис.2.1.), можна відмітити, що найбільшу питому вагу традиційно займають робітники в 2017 році 55,56%, в 2018 році їх чисельність в структурі збільшилася та їх питома вага в структурі склала 52,38 %, в 2019 році 60 %.

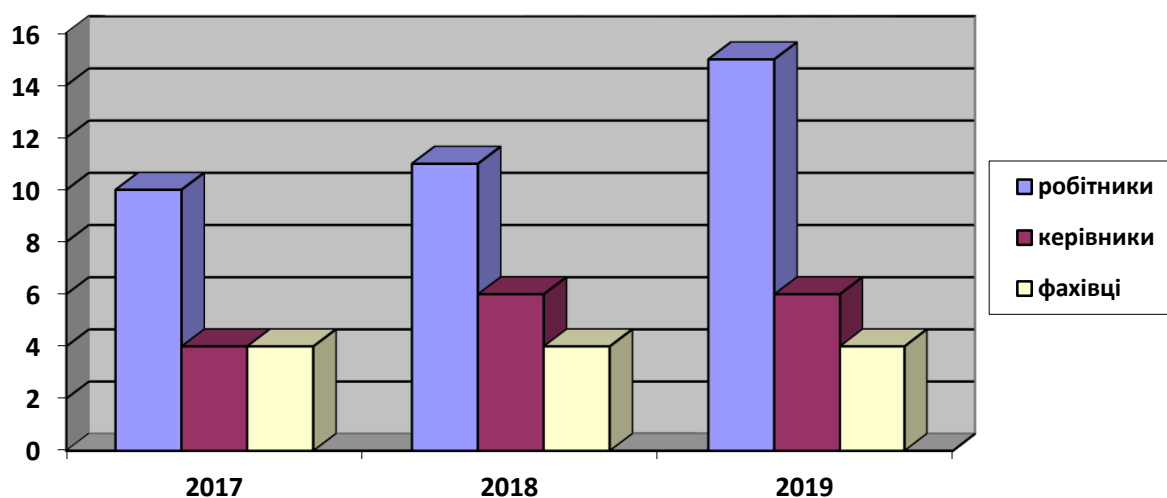


Рисунок 2. 1 Структура персоналу ТОВ «Інстекс», чол.

Розглядаючи структуру працівників підприємства, питому вагу фахівців і керівників, можна відмітити, що в 2017 році їх питома вага склала 22,22 % і 22,22 % відповідно, в 2018 році спостерігалось зменшення питомої ваги фахівців до 19,05 %, а питома вага збільшилася керівників до 28,57 %. В 2019 році їх питома вага в структурі працівників підприємства була відповідно до 16 % – фахівців і 24 % керівників. Далі проаналізуємо трудові ресурси підприємства за якісними ознаками.

Таблиця 2.4 – Аналіз працівників за віковим критерієм ТОВ «Інстекс»

Показники	2017р.		2018 р.		2019 р.	
	Кількість, чол.	Питома вага,%	Кількість, чол.	Питома вага,%	Кількість, чол.	Питома вага,%
до 20	0	0	0	0	1	4
від 20 до 30 років	3	16,67	3	14,29	1	4
від 30 до 40 років	6	33,33	6	28,57	10	40
від 40 до 50 років	6	33,33	9	42,86	10	40
від 50 до 60 років	2	11,11	3	14,29	3	12
від 60 та старше	1	5,56	0	0	0	0
Всього	18	100	21	100	25	100

Аналізуючи вікову характеристику працівників ТОВ «Інстекс», слід відмітити, що найбільшу питому вагу в структурі працівників займають впродовж усього аналізованого періоду працівники у віці від 40 до 50 років. Найменшу питому вагу в структурі підприємств займають працівники до 20 років в 2017 році – 0 %, в 2018 році – 0 % а в 2019 році – 4 %.

Таблиця 2.5 – Статева структура працівників ТОВ «Інстекс»

Групи працівників за статтю	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	Кількість, чол.	Питома вага,%	Кількість, чол.	Питома вага,%	Кількість, чол.	Питома вага,%
Чоловіки	15	87	17	85	21	86
Жінки	3	13	4	15	4	14
Всього	18	100	21	100	25	100

Найбільшу питому вагу в статевій структурі займають чоловіки в 2017 році 87%, в 2018 році 85 % і в 2019 році 86 %. Відповідно питому вагу жінок в структурі працівників організації склали в межах 15 % упродовж усього аналізованого періоду.

Таблиця 2.6 – Освітня структура працівників ТОВ «Інстекс»

Групи працівників за освітою	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	Кількість, чол.	Питома вага,%	Кількість, чол.	Питома вага,%	чол.	Кількість, чол.
Вища	6	35	7	36,3	9	37,4
Середня технічна	12	65	14	63,7	16	62,6
Итого	18	100	21	100	25	100

Аналізуючи працівників підприємства за рівнем освіти, слід відмітити, що близько 35% працівників в 2017 році мали вищу освіту, в 2018 році 36,3% працівників мали вищу освіту, а в 2019 році 37,4 %, тобто рівень освіти працівників даної організації постійно підвищується. Далі розглянемо працівників підприємства за трудовим стажем на цьому підприємстві (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура працівників за трудовим стажем ТОВ «Інстекс»

За трудовим стажем	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	Кількість, чол.	Питома вага,%	Кількість, чол.	Питома вага,%	Кількість, чол.	Питома вага,%
до 5 років	1	6,2	1	7,1	2	6,2
від 5 до 10 років	3	14,7	3	15,2	4	14,7
від 10 до 15 років	2	9,6	2	10	3	10,1
від 15 до 20 років	5	27,2	5	23,6	6	24,2
Більше 20 років	8	42,3	9	44,1	11	44,8
Всього	18	100	21	100	25	100

Як видно з таблиці 2.7., на підприємстві найбільшу питому вагу займають співробітники і працівники ТОВ «Інстекс» із стажем більше 20 років: в 2017 році - 42,3 %, в 2018 році 44,1% і в 2019 році 44,8%. Найменшу питому вагу

займають працівники що мають трудовий стаж до 5 років, в 2017 році 6,2%, в 2018 році 7,1%, а в 2019 році 6,2%. Аналіз плинності кадрів представлений в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз плинності персоналу ТОВ «Інстекс»

Показники	2018р.	2019 р.	Зміни ,+,-
На початок року в наявності, чол.	13	22	1
Прийнято, чол.	8	3	-5
Вибуло	1	2	1
Скорочено	0	0	0
За власним бажанням	1	2	1
За порушення трудової дисципліни	0	0	0
Баланс робочого часу підприємства, год.	40656	53360	12704
Загальна кількість годин, пропущених працівниками на протязі року по хворобі, за власний рахунок, прогули	1537	2538	1001
В наявності на кінець року, чол.	21	25	4
Коефіцієнт плинності кадрів (Кт)	0,052	0,1	0,048

Щоб визначити чи ефективний на підприємстві існуючий менеджмент розглянемо який економічний ефект існуючої системи управління в ТОВ «Інстекс».

Таблиця 2.9 – Економічна ефективність використання персоналу на ТОВ «Інстекс»

Показники	Роки			2017 р. в % до 2019 р.
	2017	2018	2019	
Виручка підприємства, тис.грн.	73715	66240	79938	108,44
Прибуток, тис.грн.	2584	5379	2628	101,70
Чисельність працівників, чол.	18	21	25	138,89
Величина виручки на 1 працівника підприємства, тис.грн.	4095,28	3154,29	3197,52	78,08
Величина прибутку на 1 працівника підприємства тис. грн.	143,56	256,14	105,12	73,23

Вартість виручки, що доводиться на одного працівника підприємства в 2017 році складала 4 095,28 тис. грн. в 2018 році спостерігалось зменшення валової виручки і кожен працівник приніс валової виручки цього року у розмірі 3 154,29 тис. грн. В 2019 році у підприємства спостерігалось навпаки збільшення виручки, що позитивно вплинуло на динаміку зміни аналізованого показника, і в 2019 р. на кожного працівника доводилося 3 197,52 тис. грн. Спостережувані позитивні зміни показників багато в чому пояснюються досить ефективною маркетинговою політикою підприємства, розширенням видів діяльності, досить високою кваліфікацією і стажем працівників, ефективним управлінням.

Порівнюючи показники на початок аналізованого періоду (2017 рік) і на кінець аналізованого періоду (2019 рік) зазначимо, що загальне зменшення виручки, що приходить на кожного працівника, склало 27,92 %. Головною причиною до цього є збільшення чисельності загального числа працівників (з 18 чоловік до 25 чоловік) в ТОВ «Інстекс».

У 2017 році величина прибутку що доводиться на кожного працівника ТОВ «Інстекс» складала 143,56 тис. грн, в 2018 році 256,14 тис. грн., а в 2019 році 105,12 тис. грн., значне зменшення показника пов'язане зі збільшенням чисельності працівників, а так само зі зменшенням прибутку з продажів. Проаналізувавши щомісячні звіти по звільненню персоналу ТОВ «Інстекс» за 2019 р., було виявлено, що плинність кадрів найбільш виражена серед робітників.

Також на підставі аналізу щомісячних звітів було встановлено, що більшість співробітників звільняються в перші місяці роботи. Для виявлення причин звільнення персоналу була розроблена анкета-опитувач. При звільненні кожного співробітника просили заповнити анкету – поставити відмітку навпроти причини, що змусила його звільнитися. Основні причини звільнення представлені на рис. 2.2.

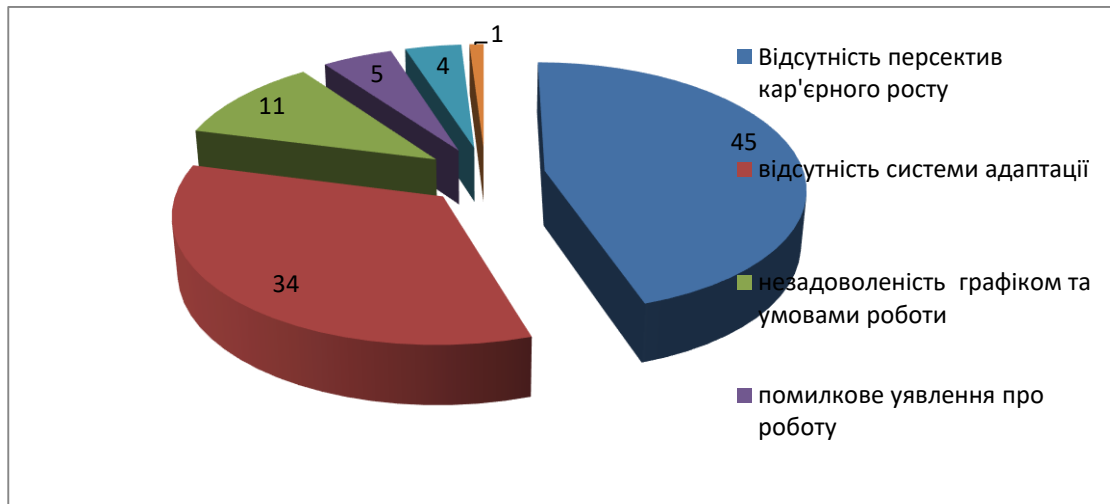


Рисунок 2. 2 Основні причини звільнення персоналу за результатами опитування ТОВ «Інстекс»

Для того, щоб оцінити мотивацію праці персоналу з позиції неекономічних чинників, проведемо дослідження умов праці і взаємовідносин колективу, а також сприйняття працівниками власної праці. Дані анкет працівників про оцінку ними взаємовідносин з компанією показані в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Відношення працівників ТОВ «Інстекс» до робочих обов'язків

Вікові групи	Особистий час для мене важливіше роботи		Особистий час і робота однаково важливі для мене		Робота для мене важливіше особистого часу	
	Кількість, чол.	Питома вага,%	Кількість, чол.	Питома вага,%	Кількість, чол.	Питома вага,%
25-30	9	35,6	7	26,7	11	46,7
30-35	7	29,8	6	23,3	9	33,3
35-40	6	23,1	8	36,7	4	13,3
Старше 40	2	11,5	4	13,3	1	6,7
Всього	25	100,0	25	100,0	25	100,0

З таблиці 2.10 видно, що для більшої частини співробітників ТОВ «Інстех». робота займає важливе місце в житті (пріоритетніше особистого життя або на рівні з нею). Проте значна частина співробітників вважає, що особистий час важливіше за роботу.

2.3. Аналіз системи мотивації персоналу

Проаналізуєм ефективність мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Інстех». Підприємство в своїй трудовій діяльності керується наступними критеріями мотивації (рис. 2.4.).



Рисунок 2.3 Критерії мотивації персоналу ТОВ «Інстекс»

Безумовно, найбільш важливим мотиватором є матеріальні заохочення, такі як премії, підвищення заробітної плати. Динаміка заробітної плати представлена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка заробітної плати в ТОВ «Інстекс», грн.

2017 р.	2018 р.	2019 р.
19 840	20 150	23 973

Як видно із таблиці 2.11. середньомісячна заробітна плата за 2019 рік склала 23 973 грн. Це достатньо високий рівень в порівнянні з середнім по країні. Матеріальна мотивація здійснюється за допомогою оплати праці усім категоріям персоналу. Мету матеріальної мотивації слід розглядати з точки зору підприємства і з позиції персоналу. Для цього до бюджету підприємства закладається певна сума.

У ТОВ «Інстекс» матеріальна система мотивації складається з двох частин: окладної і преміальної. На підприємстві розроблено Положення по оплаті праці. Розмір фонду коштів на оплату праці формується і залежить від кінцевих результатів роботи підприємства і структурних підрозділів. Визначений нормативний метод формування фонду оплати праці. Пряме матеріальне стимулювання персоналу (заробітна плата) в ТОВ «Інстекс» складається з наступних компонентів:

- оклади (80%);
- премія, що розподіляється з фонду керівників структурних підрозділів (5%);
- преміальні виплати за рахунок економії штатної чисельності (5%);
- доплати, передбачені трудовим законодавством (10%). Виплати, передбачені законодавством.
- різні надбавки і доплати, передбачені законодавством про працю (за шкідливість виробництва, за роботу в нічний час, вихідні і святкові дні і так далі

Крім того, в ТОВ «Інстекс» діють різні види одноразової винагороди, наприклад, за раціоналізаторські пропозиції, за культуру виробництва та ін., порядок виплат яких встановлюється регламентуючими документами або документами організаційно - розпорядливого характеру. Пряме матеріальне стимулювання включає умовно-постійну частину (тарифи/оклади, приробіток, компенсаційні виплати за трудовим договором) і змінну частину (різні виплати

преміального характеру). При цьому частина виплат носить плановий характер, а частина виплат робиться з додаткових фондів, коли кошти виділяються наднормативно (наприклад, премії за перевиконання плану виробництва) [16]. Принципи визначення розмірів виплат преміального характеру для конкретного працівника наводяться в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Принципи визначення розмірів преміальних виплат для конкретного працівника на ТОВ «Інстекс»

Вид преміальної винагороди	Підстава для виплати	Підстава для визначення розміру виплати
Премії із фонду керівника підрозділу	Відомість зі списком прізвищ та індивідуальними сумами виплат	Рішення керівника по розподілу Фонду керівника між співробітниками підрозділу
Премії за рахунок економії чисельності штату	Відомість зі списком прізвищ та індивідуальними сумами виплат	Рішення керівника по розподілу економії ФОП підрозділу між співробітниками підрозділу
Премії за перевиконання плану виробництва	Наказ про преміювання за перевиконання плану виробництва	Фіксований в Положенні по оплаті праці розмір премії співробітникам підприємства за перевиконання плану виробництва (5 або 10%)
Одноразова винагорода	Наказ про преміювання (за культуру виробництва, рацпропозиції та ін.)	Рішення керівника підприємства

Видом мотивації є навчання. Витрати на підготовку кадрів в 2017-2019 рр. представлені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Витрати на підготовку кадрів за 2017-2019 рр.

Рік, витрати	Із собівартості	Із прибутку
2017 р., тис. грн.	85,00	75,00
2018 р. тис. грн.	88,00	80,00
2019 р. тис. грн.	115,0	110,0

Основну частину заробітної плати співробітників підприємства складає тарифна частина, яка відповідно до даних обліку видів виплат у рамках

фактичного фонду оплати включає як безпосередньо тариф (оклад), так і приробіток. Доля виплат преміального характеру в структурі ФЗП невелика і складає близько 10%. Такий рівень преміальних виплат носить мінімальний стимулюючий характер і не здатний відіграти роль сполучної ланки між результатами праці і розмірами матеріальної винагороди. Для того, щоб змінна частина винагороди була значимою та істотною для співробітника, вона повинна складати не менше 30% від постійної частини оплати. Виплати за наднормові роботи, доплати за роботу у вихідні і святкові дні максимально наближені до нормативної (за виробничим календарем). Рішення з питань розподілу додаткової винагороди на підприємстві приймаються ситуативно, на основі суб'єктивних оцінок і думок керівників структурних підрозділів.

Далі для систематизації результатів дослідження відобразимо результати у формі таблиці SWOT - аналізу системи мотивації ТОВ «Інстекс» (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – SWOT - аналіз кадрової політики ТОВ «Інстекс»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Досить кваліфікований персонал Гарна репутація у відвідувачів Орієнтація керівництва на демократичний стиль управління Сильна матеріально-технічна база	Слабка об'єктивність оцінки праці персоналу Слабкість організації відпочинку працівників. Нестабільність у сфері трудових стосунків
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Підвищення мотивації персоналу Модернізація нормативної бази кадрової роботи Вдосконалення професійної підготовки кадрів Формування системної роботи з кадрами Впровадження нових управлінських систем	Падіння іміджу підприємства Соціальна нестабільність Недостатня забезпеченість трудовими ресурсами Посилення кризових явищ в країні

Як видно з SWOT - аналізу, система управління мотивацією праці персоналу в ТОВ «Інстекс» за оцінками переважає в полі сильних сторін і можливостей. При аналізі, явно простежуються лише деякі недоліки, що не дозволяють найефективніше використати персонал ТОВ «Інстекс».

РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНСТЕКС»

3.1. Розробка програми по системі мотивації працівників

В якості оперативних заходів пропонується розробити внутрішню програму "Вдосконалення системи мотивації праці працівників ТОВ «Інстекс» у 2020 році", яка буде спрямована на рішення виявлених проблем:

1. Розробка об'єктивних оцінок роботи.
2. Розробка заходів по матеріальному і нематеріальному стимулюванню працівників. Спрощення ліній узгоджень при вирішенні простих питань.
3. Підвищення кваліфікації працівників.
4. Формування чітких регламентів діяльності працівників. Підвищення ефективності прогнозування потреб персоналу.
5. Вдосконалення соціального забезпечення працівників.

Очевидно, що перераховані проблеми тісно пов'язані між собою і не можуть бути вирішені окремо. Тому реформування повинне здійснюватися відповідно до єдиної програми, яка дозволила б підійти до питання розвитку системи мотивації комплексно і не обмежуватися проведенням хай і кардинальних, але одномоментних змін в цій сфері [18, с.18]. Програмний метод дозволяє забезпечити послідовність і поступовість реформування. Структура програми «Вдосконалення системи мотивації праці працівників ТОВ «Інстекс» у 2020 році» включає наступні розділи:

1. Зміст проблеми і обґрунтування необхідності її рішення програмними методами.
2. Мета, завдання, терміни і основні етапи реалізації програми.
3. Система заходів, передбачених програмою.
4. Ресурсне забезпечення програми.

5. Реалізація програми і контроль за ходом виконання передбачених нею заходів.

6. Очікувані результати реалізації програми.

Таблиця 3.1 – Перелік заходів програми «Вдосконалення системи мотивації праці працівників ТОВ «Інстекс» у 2020 році»

Найменування заходу	Виконавці	Термін виконання	Суми, що направляються на реалізацію програми, грн.	Очікувані результати реалізації заходів
Розробка об'єктивних оцінок роботи підлеглих. Розробка і уточнення регламентів і механізмів взаємодії співробітників по горизонтальній і вертикальній лініях управління	директор Керівники функціональних підрозділів	01.01.2020 - 01.04.2020	В рамках оплати праці поточної діяльності	Підвищення організованості і порядку роботи; Підвищення якості оцінки роботи персоналу; Спрощення ліній погоджень при вирішенні простих питань; Формування чітких регламентів діяльності працівників.
Розробка додаткових заходів системи матеріальної мотивації	директор Керівники функціональних підрозділів	До 01.01.2020	В рамках оплати праці поточної діяльності	Підвищення рівня матеріальної мотивації співробітників
Розробка показників прогнозування потреби у фахівцях і аналіз можливості задоволення потреби в кадрах	директор Керівники функціональних підрозділів	01.01.2020 - 31.01.2020	В рамках оплати праці поточної діяльності	Підвищення ефективності прогнозування потреб персоналу

Продовження таблиці 3.1.

Організація системи профорієнтаційної роботи з персоналом, складання кар'єрної програми	директор Керівники функціональних підрозділів	01.04.2020 - 01.08.2020	10000 (витрати на канцелярські товари та інвентар)	Оптимізація профорієнтаційної роботи співробітників
Навчання персоналу за програмами професійної перепідготовки на договірній основі. Розробка графіка проходження програми професійної перепідготовки персоналу	директор Керівники функціональних підрозділів	Регулярно, згідно графіка проходження програми професійної перепідготовки	120 000	Підвищення кваліфікації персоналу
Розробка заходів по відпочинку співробітників	директор Керівники функціональних підрозділів	01.01.2020 - 31.01.2020	30 000	Удосконалення відпочинку співробітників
Формування бази даних «Досягнення співробітника» (по кожному працівнику ведеться статистика щодо результатів діяльності)	директор Керівники функціональних підрозділів	Протягом 2020 року	В рамках оплати праці поточної діяльності	Удосконалення системи нематеріального стимулювання
Преміювання працівників за результатами бази даних «Досягнення співробітника» за підсумками року	директор	30.12.2020 р.	100 000	Удосконалення системи матеріального стимулювання
Розробка нормативно-правової бази мотивації праці працівників	директор Керівники функціональних підрозділів	Протягом 2020 року	В рамках оплати праці поточної діяльності	Удосконалення нормативного забезпечення кадрової роботи.
Всього по програмі 260 000 грн.				

Очікувана соціально-економічна ефективність Програми:

1. Збільшення співробітників, що пройшли перепідготовку за програмою.
2. Формування ефективної системи матеріальної мотивації на основі ключових показників ефективності.
3. Формування якісного інформаційно-аналітичного забезпечення кадрових процесів.
4. Вдосконалення і створення нормативно-правової і методичної бази, що забезпечує подальший розвиток і ефективну систему мотивації.
5. Єдине управління персоналом і кадровою роботою.
6. Підвищення загальної мотивації персоналу до роботи.
7. Підвищення виробничої дисципліни.
8. Підвищення продуктивності праці. Отримані у рамках виконання Програмні результати повинні сприяти: підвищенню професіоналізму і компетентності персоналу; раціональному використанню потенціалу персоналу; виключенню дублювання функцій, впровадженню норм і нововведень.

3.2. Економічна ефективність програми щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу

Для проведення заходів програми в ТОВ «Інстекс» необхідно скласти кошторис витрат. Витрати на персонал організації - інтегральний показник, який включає витрати, пов'язані із залученням, винагородою, стимулюванням, використанням, розвитком, соціальним забезпеченням, організацією праці і поліпшенням його умов праці, звільненням персоналу (таблиця 3.2.) [19, с. 187].

Частина витрат на персонал відноситься до собівартості продукції (робіт, послуг), частина витрат здійснюється за рахунок прибутку організації [20, с. 111]. Витрати на вдосконалення системи і технології управління персоналом підрозділяються на одноразові і поточні. Ці витрати необхідно враховувати при оцінці економічної ефективності вдосконалення системи і технології управління персоналом організації.

Таблиця 3.2 – Ккласифікація витрат на персонал

Основні витрати	Додаткові витрати	
	На підставі тарифів і законодавства	Соціальні
- Заробітна плата погодинна - Оклади штатних співробітників - Виплати позаштатним співробітникам - заохочувальні виплати - Інші виплати	- Єдиний соціальний податок - Оплата відпусток - Оплата лікарняних листів - Витрати по забезпеченню нормальних умов праці і техніки безпеки - Оплата за навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів - Витрати на залучення персоналу	- Оплата транспортних витрат - оплата медико-оздоровчих послуг - Оплата за харчування - Оплата спецодягу - виробничий фонд соціального забезпечення

Одноразові витрати на вдосконалення управління персоналом (K_y) включають складові [21, с. 208]:

K_{y1} – виробничі витрати;

K_{y2} – капітальні вкладення в управління, пов'язані з впровадженням заходів;

K_{y3} – супутні капітальні вкладення у виробництво, викликані здійсненням заходів;

K_{y4} – супутні капітальні вкладення при використанні продукції, виробленої після здійснення заходів, та є рівними.

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4}, \quad (3.1.)$$

У нашому випадку при впровадженні заходів по вдосконаленню системи мотивації праці персоналу ТОВ «Інстекс» необхідно розрахувати передвиробничі витрати (K_{y1}), які складаються з витрат на науково-дослідні роботи, розробку і впровадження заходів по вдосконаленню системи мотивації праці персоналу на ТОВ «Інстекс». Оскільки роботи по розробці заходів ТОВ «Інстекс» може виконати силами своїх працівників, то витрати слід визначати по формулі [22 с.75]:

$$K_{y1} = \sum (Z_i \times M_i) \times K_d \times K_c + Z_p, \quad t = 1 \quad (3.2.)$$

Z_i – місячний оклад i -го працівника, розробкою проекту,

M_i – кількість місяців в році i -го зайнятого розробкою проекту,

n – кількість працівників, зайнятих розробкою проекту;

K_d – коефіцієнт, який враховує додаткову плату;

K_y – коефіцієнт, який враховує відрахування соціальне страхування;

Z_p – витрати, пов'язані зі впровадженням проекту.

Кошторис на розробку щодо вдосконалення праці персоналу представлений в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Кошторис витрат розробку заходів вдосконалення мотивації персоналу на ТОВ «Інстекс»

Статті витрат	Величина за періодами, грн.				
	1 кв.	2	3 кв.	4 кв.	Разом
Витрати на оплату праці, включаючи нарахування на фонд оплати праці	12240	12240	12240	12240	48960

Економічна ефективність проекту визначається співвідношенням фінансових витрат і результатів, що забезпечують необхідну норму доходності. Економічна ефективність може розраховуватися як для проекту в цілому, так і для окремих учасників з урахуванням їх вкладів. При цьому ефектом виступає потік реальних грошей [23]. У рамках кожного виду діяльності відбувається приплив $P_i(t)$ і відтік $O_i(t)$ грошових коштів. Позначимо різницю між ними через $R_i(t)$:

$$R_i(t) = P_i(t) - O_i(t), \quad (3.3)$$

де i – номер виду діяльності (1, 2, 3, ...).

Приведемо витрати на проведення заходів програми по вдосконаленню мотивації праці персоналу на ТОВ «Інстекс» (табл.3.4).

Далі необхідно скласти план доходів і витрат. Передбачається, що темпи зростання доходів підприємства в 2020-2021 рр. декілька скоротяться

Таблиця 3.4 – Витрати на проведення заходів програми по вдосконаленню мотивації праці персоналу в ТОВ «Інстекс»

Найменування	Величина витрат періодів, грн.		
	2020 р.	2021р.	Разом
Витрати на програму, всього	0	330000	
Витрати на розробку	48960	0	
Всього	48960	330000	

Зростанню доходів підприємства в 2020-2021 роках посприяють результати дії програми по вдосконаленню мотивації праці, в результаті це дасть ТОВ «Інстекс» економічний ефект за рахунок збільшення продуктивності ще на 3%. План доходів і витрат представлений в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – План доходів і розрахунок плануємого прибутку ТОВ «Інстекс» тис. грн.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2023 р.
Виручка реалізації, тис. грн.	6983	7804	9282	10463
Витрати без обліку програми, тис.грн.	6683	7454	8654	9578
Витрати на проект, тис.грн.	48,96	330	0	0
Разом з урахуванням проекту, тис.грн.	6731,96	7784	8654	9578
Прибуток / збиток, тис.грн.	251,04	20	628	885
Ефективність програми, %, $E_{\phi} = P_{O} / V_{\Pi} * 100$ де P_{O} - результат діяльності; V_{Π} – витрати поточні	3,73	0,26	7,26	9,24

З приведених розрахунків, необхідно відмітити поступове підвищення ефективності результатів діяльності підприємства після проведення проектних заходів. Таким чином, розрахунок ефективності заходів вдосконалення системи мотивації праці персоналу на підприємстві ТОВ «Інстекс» показав доцільність впровадження розробленої програми.

ВИСНОВКИ

Отже, з проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Система мотивації персоналу на підприємстві – комплекс заходів, стимулюючих персонал не лише до роботи, за яку платять гроші, але, передусім до особливої старанності і активного бажання працювати саме в цій організації, до отримання високих і найвищих результатів у своїй діяльності, до лояльності по відношенню до керівництва.

2. До змістовних теорій мотивації відносять: теорії Маслоу, Альдерфера, МакКлелланда і Герцберга. До процесуальних теорій мотивації відносять: теорія очікувань, або модель мотивації по В. Вруму, теорія справедливості Адамса і модель Портера-Лоулера.

3. ТОВ «Інстекс» – українська компанія яка пропонує послугу реалізації проектів будь-якої складності з натурального каменю. ТОВ «Інстекс» готова створити проект з таких категорій: підлоги, стільниці, підвіконня, сходи, каміни, мозаїка, фасади та вхідні групи

4. У аналізованій підприємницької структури забезпеченість трудовими ресурсами характеризується наступними показниками: у 2019 році чисельність працівників підприємства збільшилася на 7 чоловік відносно 2017 року і склала 25 чоловік. Найбільшу питому вагу в структурі персоналу займають робітники в 2017 році 55,56%, в 2018 році їх чисельність в структурі збільшилася та їх питома вага в структурі склала 52,38 %, в 2019 році 60 %. В 2019 році питома вага в структурі працівників підприємства була відповідно до 16 % – фахівців і 24 % керівників. Найбільшу питому вагу в структурі працівників займають впродовж усього аналізованого періоду працівники у віці від 40 до 50 років. Найменшу питому вагу в структурі підприємств займають працівники до 20 років в 2017 році – 0 %, в 2018 р. – 0 % а в 2019 році – 4 %. У 2019 році 37,4 %, працівників даної організації мали вищу освіту, що свідчить про постійне підвищення даного показника. На підприємстві найбільшу питому вагу займають працівники із стажем більше 20 років. Коефіцієнт плинності кадрів

не високий, плинність кадрів найбільш виражена серед робітників. У 2019 році у підприємства спостерігалось збільшення розміру виручки на одного працівника.

5. Важливим мотиватором є матеріальні заохочення, такі як премії, підвищення заробітної плати. У ТОВ «Інстекс» матеріальна система мотивації складається з двох частин: окладної і преміальної. Середньомісячний розмір заробітної плати на підприємстві достатньо високий. Як видно з SWOT - аналізу, система управління мотивацією праці персоналу в ТОВ «Інстекс» за оцінками переважає в полі сильних сторін і можливостей. При аналізі, явно простежуються лише деякі недоліки, що не дозволяють найефективніше використати персонал ТОВ «Інстекс».

6. В якості оперативних заходів пропонується розробити внутріфірмову програму "Вдосконалення системи мотивації праці працівників ТОВ «Інстекс» у 2020 році", яка буде спрямована на рішення виявлених проблем.

7. Розрахунок ефективності заходів вдосконалення системи мотивації праці персоналу на підприємницькій структурі ТОВ «Інстекс» показала доцільність впровадження розробленої програми.

Література

1. Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 397 с.
2. Маскон І. В. Управління компанією. К., 2000. 570 с.
3. Бутко М., Белокур Є. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації. К., 2000. 467 с.
4. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. К.: Вид-во «Ліра-К». 2010. 338 с.
5. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу. К., 2000. 410с.
6. Пугачов В. П. Управління персоналом. К., 2001. 400 с.
7. Погорелов М.І., Гордієнко А.Д. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 2013. № 22(995). С. 105 – 109
8. Лук`янченко Н.Д., Бунтовська Л.Л. Мотивація персоналу: Навчальний посібник. Донецьк: ДонНУ, 2004. 302 с.
9. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор. 2003. 296с.
- 10.Бойко Є.В. та ін. Мотивація персоналу: навч.посібник. ЗДІА, 2004. 310 с.
- 11.Бакуліна О. С. Теорії мотивації праці та можливості їх практичного застосування. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки)*. 2010. № 11. С. 69–74.
- 12.Капранова Л. Г., Анісімова О. М. Вплив мотивації праці на підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2011. Вип. 2. 288 с.
- 13.Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Вид 2-ге, випр. доп.. К.: Академвидав, 2007. 576 с.

- 14.Мачтакова О. Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві: *Збірник наукових праць за матеріалами Вісника соціально-економічних досліджень*. 2010. № 40. С. 99– 107.
- 15.Данюк В., Чернушкіна О. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. *Україна: аспекти праці*. 2008.№ 4. С. 32–36.
16. Товариство з обмеженою відповідальністю «Інстех» URL: <https://www.ua-region.com.ua/14332361> (дата звернення: 26.05.2020).
- 17.Ядранський Д. М., Мішковець Л. В. Трудовий потенціал в системі ринкових перетворень. Дніпропетровськ: Моноліт, 2007.196 с.
- 18.Розумовський С. О. Категорії економічної поведінки: мотивація підприємництва. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 1 (35). С. 17–25.
- 19.Червінська Л.П. Економіка праці: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 288 с.
- 20.Швець А. П. Основні принципи аналізу мотиваційного механізму на промислових підприємствах. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"*. Серія: Економіка. 2015. Т. 265, Вип. 253. С. 111–116.
- 21.Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посібник. 2-ге вид. К. : ЦУЛ, 2010. 488 с.
- 22.Редьква О., Галушак О. Комплекс показників оцінювання ефективності системи управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3 (Т. 1).С. 73–80.
- 23.Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. Режим доступу до журналу: URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>. (дата звернення: 29.05.2020).