

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу,
економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”

завідувачка кафедри

_____ Г.О. Швїндїна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«МОТИВАЦІЙНА МОДЕЛЬ В УПРАВЛІННІ: ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОТРЕЙД НД»)»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій та
адміністрування»

Студента гр. М.м-91онн Цукана С.В.

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Цукан С.В.

Науковий керівник: _____ к.е.н., доцент Мирошніченко Ю.О.

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу,
економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

_____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

за спеціальністю

073 Менеджмент,

освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

студенту групи М.м-91онп

Цукану Сергію Валерійовичу

1. Тема роботи «Мотиваційна модель в управлінні: досвід впровадження на підприємствах України та шляхи удосконалення (на прикладі ТОВ «Агротрейд НД»)»

затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20 ____ р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи _____

3. Мета кваліфікаційної роботи: теоретичне обґрунтування та аналіз досвіду впровадження мотиваційних моделей в управлінні, а також визначення основних шляхів та рекомендацій для вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах оптової торгівлі.

4. Об’єкт дослідження: процеси формування мотиваційних механізмів та стимулювання працівників підприємств.

5. Предмет дослідження: відносини, що виникають у процесі впровадження мотиваційних моделей в управлінні на підприємствах.

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах законодавчої та нормативної бази України, монографій, підручників, наукових статей, Інтернет-ресурсів, даних спостережень на підприємстві.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні аспекти мотиваційних моделей в управлінні	
II	Організаційно-методичні аспекти впровадження мотиваційних моделей в управлінні на підприємствах	
III	Шляхи удосконалення мотиваційних моделей на підприємствах (на прикладі ТОВ «Агротрейд НД»)	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:
У розділі 1 студент має дослідити: роль та сутність мотивації персоналу в системі управління підприємством; теоретичні аспекти мотиваційного процесу.

У розділі 2 студент має провести аналіз зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу, систем мотивації праці на підприємствах України та особливостей їх впровадження на підприємствах оптової торгівлі.

У розділі 3 студент має запропонувати: шляхи удосконалення мотиваційної моделі ТОВ «Агротрейд НД»; загальні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу та впровадження мотиваційних моделей на підприємстві в сучасних умовах.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Ю.О. Мирошніченко

Завдання до виконання одержав _____

(підпис)

С.В. Цукан

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі здійснено теоретичне обґрунтування та аналіз досвіду впровадження мотиваційних моделей в управлінні, а також визначено основні шляхи та рекомендації для удосконалення мотиваційних моделей в управлінні підприємств (на прикладі ТОВ «Агротрейд НД»).

Автором роботи розкрита роль та сутність мотивації персоналу в системі управління підприємством, проаналізовано теоретичні аспекти мотиваційного процесу. Особлива увага приділена дослідженню моделей мотивації праці на підприємствах України та особливостей їх впровадження на підприємствах оптової торгівлі.

В результаті виконання роботи було запропоновано загальні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу та впровадження мотиваційних моделей на підприємстві в сучасних умовах.

Ключові слова: мотивація, мотиваційна модель, система мотивації, працівники, підприємство, мотиваційний процес, стимул, нематеріальна мотивація.

РЕФЕРАТ

Структура й обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 43 найменування. Загальний обсяг магістерської роботи становить 65 с., у тому числі 5 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел – 4 сторінки.

Актуальність теми дослідження. Забезпечити ефективне використання трудових ресурсів може лише дієва мотиваційна модель в управлінні, що відповідає сучасним умовам та є гнучкою до постійних економічних змін. Впровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє продуктивності, підвищенню конкурентоспроможності і в кінцевому результаті прибутковості усієї компанії. Також, це надає можливості вийти підприємству на економічно новий рівень. Необхідність теоретичного узагальнення, визначення практичних рекомендацій щодо мотиваційних моделей в управлінні обумовили вибір теми даної роботи та її актуальність.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та аналіз досвіду впровадження мотиваційних моделей в управлінні, а також визначення основних шляхів та рекомендацій для вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах оптової торгівлі. Відповідно до поставленої мети були вирішені такі задачі:

- дослідження ролі та сутності мотивації персоналу в системі управління підприємством;
- аналіз теоретичних аспектів мотиваційного процесу, його елементів та стадій;
- дослідження та аналіз зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу;
- аналіз систем мотивації праці на підприємствах України та особливостей їх впровадження на підприємствах оптової торгівлі;

- визначення шляхів удосконалення мотиваційної моделі та розрахунок показників ефективності товариства з обмеженою відповідальністю «Агротрейд НД»;

- розробка загальних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу та впровадження мотиваційних моделей на підприємстві в сучасних умовах.

Предметом дослідження є відносини, що виникають у процесі впровадження мотиваційних моделей в управлінні на підприємствах.

Об'єктом дослідження є процеси формування мотиваційних механізмів та стимулювання працівників підприємств.

Методи дослідження. Методологічною основою виступають різноманітні методи обробки даних, а саме: порівняльний аналіз, метод наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу і синтезу, методи, які включають розрахунок аналітичних таблиць, логічний метод, типології.

Наукова новизна.

- наведено нове визначення поняття «мотиваційна модель».
- поглиблено уявлення про сутність та особливості використання мотиваційних моделей на підприємствах оптової торгівлі шляхом вивчення основних мотивів професійної діяльності на основі використання показника eNPS.

Ключові слова: мотивація, мотиваційна модель, система мотивації, працівники, підприємство, мотиваційний процес, стимул, нематеріальна мотивація.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛІННІ.....	10
1.1 Поняття та сутність мотивації.....	10
1.2 Мотиваційний процес, його елементи та стадії.....	14
1.3 Мотиваційні моделі управління персоналом: види, характеристика.....	17
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛІННІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ..	22
2.1 Дослідження системи мотивації праці на підприємствах України.....	22
2.2 Аналіз та впровадження зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу.....	28
2.3 Особливості впровадження мотиваційних моделей на підприємствах оптової торгівлі.....	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОТРЕЙД НД»)	40
3.1 Характеристика діяльності та системи мотивації персоналу ТОВ «Агротрейд НД».....	40
3.2 Шляхи удосконалення мотиваційної моделі в управлінні ТОВ «Агротрейд НД».....	50
3.3 Загальні рекомендації впровадження мотиваційних моделей на підприємствах України в сучасних умовах.....	55
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зміни, що постійно відбуваються у політичній та економічній сферах нашої країни, одночасно створюють серйозні загрози та великі можливості для кожної особистості. Водночас залишають аспект невизначеності в житті практично кожного громадянина. Тому, забезпечити ефективне використання трудових ресурсів може лише дієва мотиваційна модель в управлінні, що відповідає сучасним умовам та є гнучкою до постійних економічних змін.

Впровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє продуктивності, підвищенню конкурентоспроможності і в кінцевому результаті прибутковості усієї компанії. Також, це надає можливості вийти підприємству на економічно новий рівень. Найважливішим є те, що використовуючи ефективну мотиваційну модель, підприємство проявляє дбайливе та уважне ставлення керівництва до працівників, про їх соціальне та матеріальне становище.

Вивчення мотиваційних моделей має теоретичне та безпосередньо пряме практичне значення. Адже, залежно від того, якими мотивами керується працівник, залежить його ставлення до роботи та підприємства в цілому. Тому розуміння та вивчення внутрішніх механізмів мотивації, мотиваційних моделей дає змогу виробити та реалізувати ефективну політику трудових відносин, створити належні умови для покращення продуктивної праці.

Питання ефективного впровадження та реформування мотиваційних моделей в управлінні на підприємствах, для забезпечення високих темпів росту продуктивності праці, технічного прогресу, підвищення конкурентоспроможності та якості продукції постійно знаходяться в центрі уваги науковців економістів. Зокрема, дані питання висвітлені в наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених таких як Осовський О.А., Осовська Г.В., Баєва О.В., Ковальська Н.І., Колот А.М., Савельєв Є.В., Андрійчук Ю. А., Васюта В.Б., Іншин М. І., Л. Портер, Г. Хаєт.

Аналіз наукових публікацій свідчать про те, що конкретні моделі створення мотиваційних систем підприємств не висвітлені належним чином, недостатня увага приділяється розробці ефективної системи мотивації працівників, мотиваційних моделей, недостатньо досліджена психологічна мотивація.

Актуальність проблеми мотиваційних моделей в управлінні та досвіду їх впровадження на підприємствах України обумовили вибір теми дослідження.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та аналіз досвіду впровадження мотиваційних моделей в управлінні, а також визначення основних шляхів та рекомендацій для вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах оптової торгівлі.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *завдання*:

- дослідження ролі та сутності мотивації персоналу в системі управління підприємством;
- аналіз теоретичних аспектів мотиваційного процесу, його елементів та стадій;
- дослідження та аналіз зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу;
- аналіз систем мотивації праці на підприємствах України та особливостей їх впровадження на підприємствах оптової торгівлі;
- визначення шляхів удосконалення мотиваційної моделі та розрахунок показників ефективності товариства з обмеженою відповідальністю «Агротрейд НД»;
- розробка загальних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу та впровадження мотиваційних моделей на підприємстві в сучасних умовах.

Предметом дослідження є відносини, що виникають у процесі впровадження мотиваційних моделей в управлінні на підприємствах.

Об'єктом дослідження є процеси формування мотиваційних механізмів та стимулювання працівників підприємств.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що поглиблено уявлення про сутність та особливості використання мотиваційних моделей на підприємствах оптової торгівлі шляхом вивчення основних мотивів професійної діяльності на основі використання показника eNPS.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу та впровадження мотиваційних моделей на підприємстві в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «АГРОТРЕЙД НД»).

Результати дослідження частково опубліковані у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених імені професора Балацького О. Ф. «Економічні проблеми сталого розвитку» (м. Суми, 2021 р).

Методи дослідження. Методологічною основою виступають різноманітні методи обробки даних, а саме: метод наукової абстракції, порівняльний аналіз, дедукції та індукції, синтезу та аналізу, логічний метод, методи, які включають розрахунок аналітичних таблиць, типології.

Інформаційною базою для написання стали основні положення менеджменту організації, економічної теорії, статті вітчизняних та зарубіжних науковців з проблем мотивації праці, підручники, Інтернет-ресурси, дані спостережень на підприємстві.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛІННІ

1.1 Поняття та сутність мотивації

Результати, які досягаються людьми в процесі праці, залежать не лише від навичок, здібностей та знань цих людей. Ефективна діяльність можлива тільки при наявності у працівників відповідної мотивації, тобто бажання працювати. Негативна мотивація перешкоджає досягненню цілей, гальмує прояв умінь та здібностей в той час як позитивна мотивація активує здібності людини. Тому, щоб ефективно йти назустріч меті, менеджер повинен не лише організувати та спланувати роботу, але й змотивувати працівників виконувати її відповідно до опрацьованого плану [1].

Аналіз та дослідження теоретичних аспектів мотивації в теперішніх умовах життя особливо необхідні. Це підтверджує дослідження термінологічної спрямованості наукових проблем мотивації персоналу. Проаналізована база даних Scopus, яка містить бібліографічні відомості про наукові публікації в рецензованих журналах дає можливість стверджувати, що тема мотивації персоналу є актуальною. Вибірка публікацій отримана за пошуковими словами «motivation» та «personnel» або «staff» у назвах статті, короткому опису та ключових словах для галузей знань «Business, Management and Accounting». Вихідна вибірка – 2,101 публікацій з 1970 по 2020 рр. (рис. 1.1, рис. 1.2).

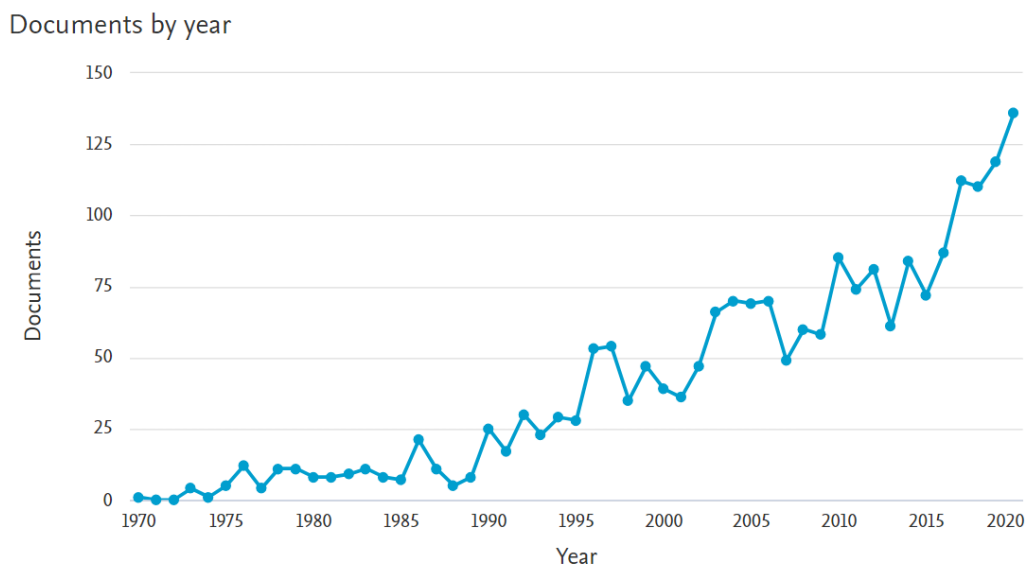


Рисунок 1.1 – Кількість публікацій за 1970-2020 рр. в БД Scopus® за фільтрами TITLE-ABS-KEY «motivation» and «personnel» or «staff» [2]

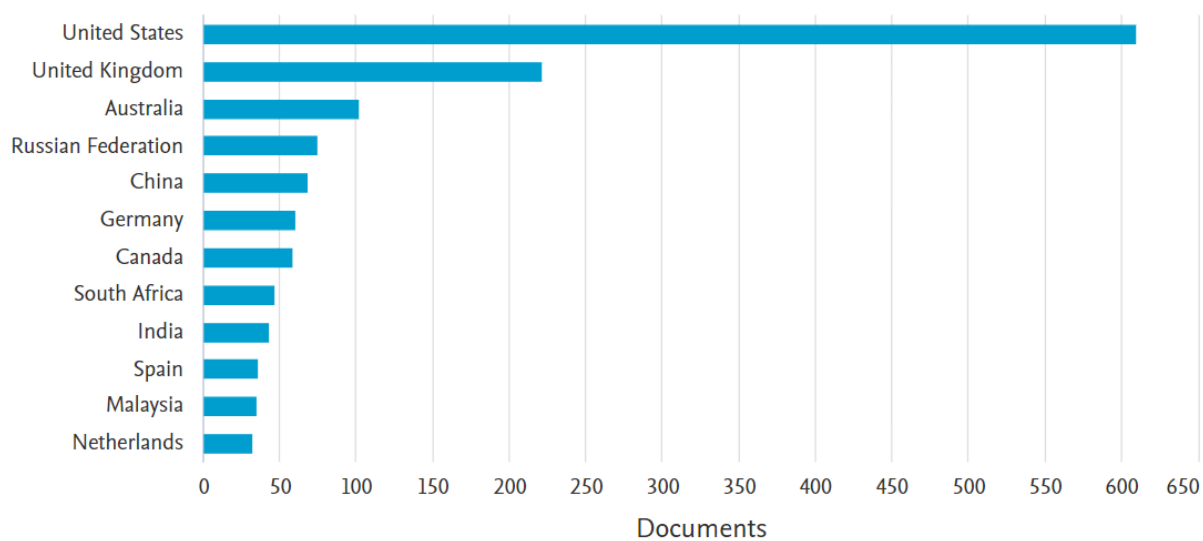


Рисунок 1.2 – Кількість публікацій за країнами в БД Scopus® за фільтрами TITLE-ABS-KEY «motivation» and «personnel» or «staff» [2]

Візуалізація поняттєвої мережі представлена на рис. 1.3 Візуалізація тематичної спрямованості публікацій здійснювалася на основі програми VOSviewer.

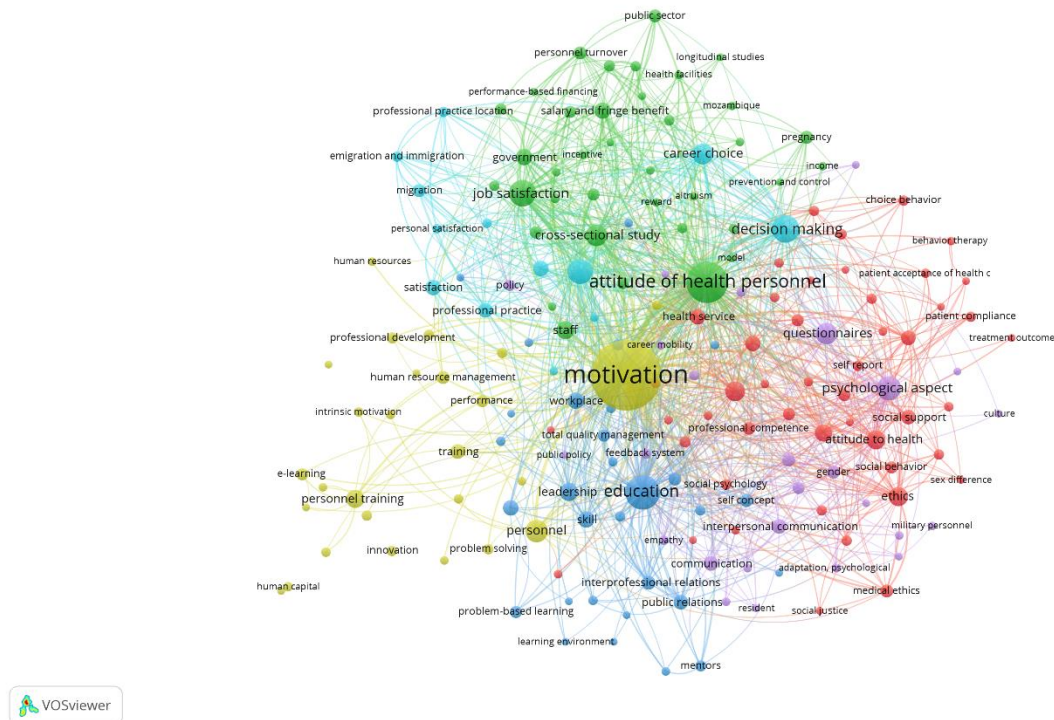


Рисунок 1.3 – Кластери досліджень за 1986-2020 рр. в БД Scopus® за TITLE-ABS-KEY «motivation» and «personnel» or «staff»

Застосування програмного забезпечення дозволило виокремити чотири кластери досліджень з проблем мотивації персоналу. Зелений кластер - фінансові та кар'єрні стимули, червоний - психологічні аспекти мотивації, синій кластер - навички та освіта, жовтий кластер – HR та система професійного розвитку в організації.

Як свідчать результати аналізу БД Scopus® з 2018 р. у контексті дослідження мотивації персоналу актуальним є фактор фізичного та ментально здоров'я, важливість менторів у промоції персоналу та роль e-learning (рис.1.4).

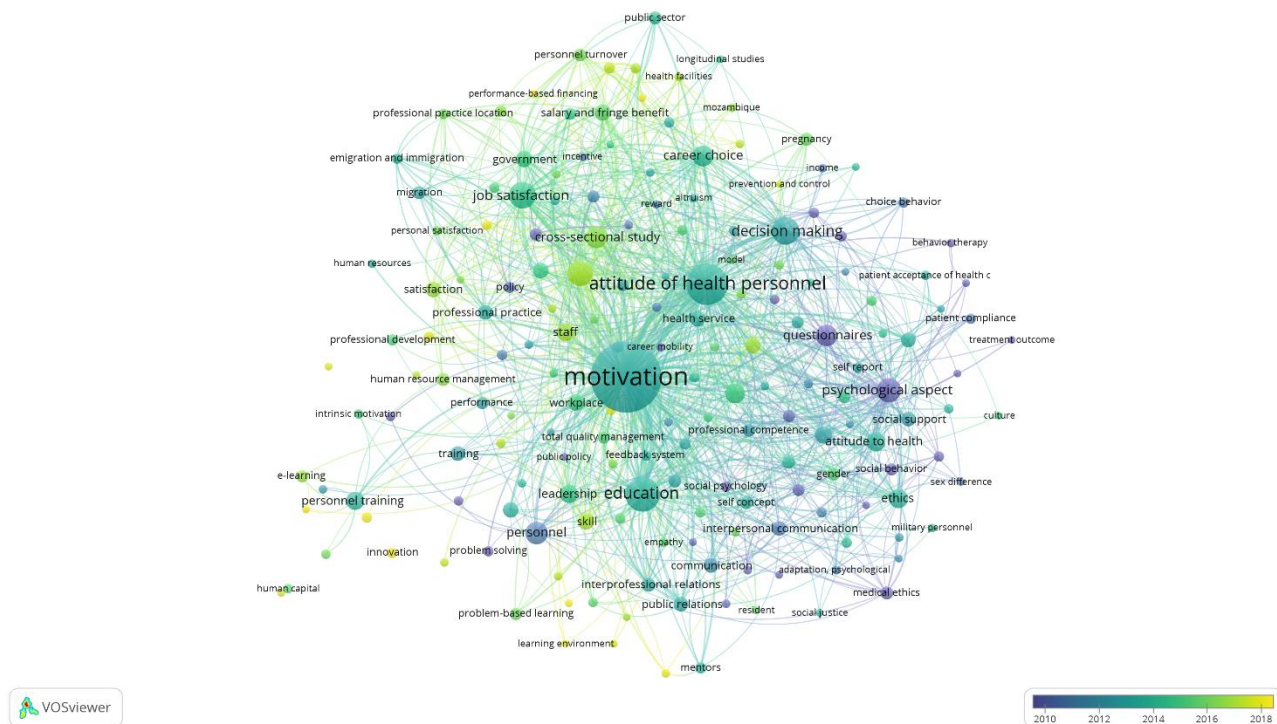


Рисунок 1.4 – Кластери досліджень за 1986-2020 рр. в БД Scopus® за TITLE-ABS-KEY «motivation» and «personnel» or «staff» [2]

Вперше термін «мотивація» було вжито у статті «Чотири принципи достатньої причини» німецького філософа Артура Шопенгауера (1788—1860).

У теорії управління мотивація розглядається як процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини або групи людей) до виконання певних дій або цілеспрямованої поведінки, спрямованої на досягнення мети організації або власної мети [3].

Мотивація - це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу [4].

Мотивація складна категорія, для з'ясування сутності якої важливо розібрати поняття потреби та винагороди.

Потреби можна визначити як стан людини, що відображає необхідність у чомусь, що об'єктивно потрібно для фізіологічного або психологічного

комфорту. Задоволення потреб може забезпечуватись через винагороди, які можуть бути внутрішніми та зовнішніми[5].

Зовнішньою винагородою можна назвати будь-які цінності для співробітників організації, які можна запропонувати як стимул до праці. Внутрішня винагорода задовольняє потреби вищого порядку. Це цінності, що пов'язані безпосередньо з самим процесом трудової діяльності, використання власних творчих здібностей, досягнення поставлених цілей та завдань, відкриття і винаходи, набуття досвіду, розвиток власних якостей тощо [6].

Потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, винагороди. Тому сутність мотивації зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Слід додати, що мотивація, в залежності від об'єкта стимулювання - самої діяльності або її результату, може бути:

- поточним заохоченням (покаранням);
- винагородою (покаранням) за результатами [7].

Отже, мотивацію слід розглядати як готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу.

Сутність мотивації можна визначити як силу, що змушує людей поводитися певним чином. На підприємстві сутність мотивації зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

1.2 Мотиваційний процес, його елементи та стадії

З визначення поняття та сутності мотивації випливає, що під мотиваційним процесом слід розуміти процес узгодження цілей суб'єкта управління, тобто підприємства в цілому та об'єкта управління - конкретного працівника [8].

Аналізуючи елементи мотиваційного процесу, розуміється, що проблема визначення зазначених елементів залишається невирішеною через розбіжності та неоднозначність в поглядах з цього питання. Наприклад, Бутова Т.В., Уткін Е.А., розглядаючи процес мотивації, визначають наступну його послідовність:

1. Виникнення потреби;
2. Пошук шляхів забезпечення потреби;
3. Визначення напрямів дії;
4. Реалізація дії;
5. Отримання винагороди за реалізацію дії;
6. Ліквідація потреби.

Виходячи з наведеної послідовності, визначаються наступні складові процесу мотивації: потреба, шляхи її забезпечення, дія, винагорода.

Даний перелік елементів мотиваційного процесу не є виключним, адже відсутні такі ключові складові як інтерес, мотив тощо. Деякі вчені у своїх дослідження визначають таку послідовність мотиваційного процесу: мета – мотив – спосіб - результат. У даному випадку не повністю зрозумілим є наявність елементу «спосіб». Це спричинено тим, «спосіб» взагалі виступає як абстрактне поняття, та не є ключовою та визначальною ознакою мотиваційного процесу.

Досить поширеною є наступна черговість складових мотиваційного процесу: потреба - інтереси - мотиви - цілі організації - трудова діяльність - задоволення потреб [9]. Дана послідовність є найповнішою, однак не враховує важливу складову мотиваційного процесу - «стимул».

Вважаємо за доцільне виділити наступні елементи процесу мотивації: мета діяльності підприємства, стимули, завдання, інтереси, потреби, мотиви, блага, особиста мета діяльності працівника.

Мотиваційний процес, теоретично може бути представлений у вигляді шести стадій, які відбуваються одна за одною. Слід зазначити, що даний розгляд процесу носить умовний характер, адже на практиці відсутнє відособлених процесів мотивації та немає настільки чіткого розмежування стадій. Проте для вивчення логіки та складових елементів мотиваційного процесу, з'ясування, як

саме розвертається процес може бути прийнята і корисна нижче наведена модель (рис. 1.5).

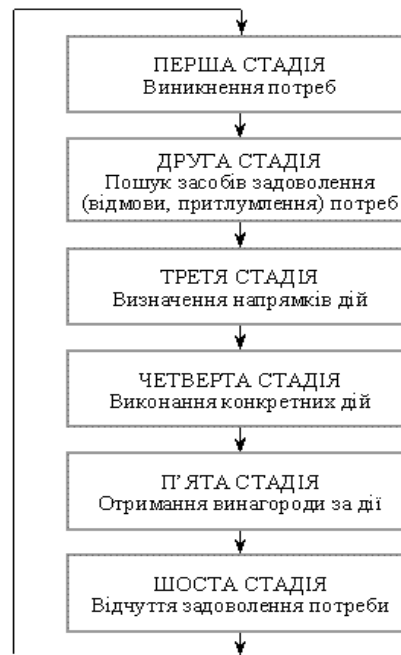


Рисунок 1.5 – Схема мотиваційного процесу

Першою стадією є виникнення потреби. Вона проявляється у вигляді того, що людина відчуває, що їй не вистачає чогось. Дане відчуття проявляється в конкретний час та починає «вимагати» щоб людина знайшла можливість та зробила певні кроки для її усунення. Потреби можуть бути різними. Умовно їх можна поділити на три групи: психологічні, соціальні, фізіологічні [10].

Пошук шляхів задоволення потреб є другою стадією. У разі коли потреба виникає, то вона створює проблеми, у такому випадку людина починає пошук шляхів на знаходження можливостей для її усунення, придушення та задоволення. Виникає необхідність щось робити

Третя стадія - визначення напрямків для дій. Людина здійснює фіксацію саме того що їй треба зробити та якими засобами вона може цього досягти і отримати для усунення та задоволення потреби. На цьому етапі здійснюється з'ясування питань: що потрібно зробити, щоб отримати бажане; що треба отримати, щоб усунути потребу; наскільки те, я отримаю, зможе задовольнити потребу? [11].

Здійснення дій є четвертою стадією. На даному етапі здійснюються зусилля спрямовані на виконання дій, які, в кінцевому рахунку мають надати можливість одержати щось, щоб задовольнити та усунути потребу. Процес має властивість зворотнього впливу на мотивацію, саме тому на цій стадії може цілі можуть коригуватися [12].

П'ятою стадією є отримання винагороди за дії. Коли виконана певна робота, людина або безпосередньо отримує те, що має використати для задоволення та усунення потреби, або те, що може обміняти на бажані об'єкти (послуги, предмети, цінності). На цьому етапі з'ясовується, чи досягнута ціль та чи відповідає вона очікуваному результату. В залежності від цього відбувається збереження або послаблення або посилення мотивації [13].

На шостій стадії людина відчуває задоволеність потреб. Залежно від рівня цього задоволення та адекватності величини винагороди докладеним зусиллям, людина або продовжить працювати для задоволення наявної потреби або чекатиме виникнення нової.

Підкреслимо, що характер мотиваційного процесу суттєво залежить від виду потреб, що його ініціюють. Крім того, потреби здатні взаємно посилювати свою дію, можуть перебувати між собою у складній динамічній взаємодії, нівелювати значущість одна одної та суперечити одна одній. Елементи такої взаємодії можуть суттєво змінюватись у часі, коригувати характер дії мотивів та їх напрямок. Тому непередбачувані зміни в поведінці людини можуть статися навіть за досконалого знання мотиваційної структури. Значний вплив на характер мотиваційного процесу справляють індивідуальні особливості людини, їхня мотиваційна спрямованість та такі якості, як сумлінність, наполегливість, ретельність [14].

1.3 Мотиваційні моделі управління персоналом: види, характеристика

Аналізуючи наукові праці вчених, що досліджують питання впровадження та реформування мотиваційних моделей в управлінні на підприємствах

вбачається, що дефініція поняття «мотиваційна модель» не визначена. Виходячи з цього, вважаємо за доцільне навести власне визначення даного поняття.

Отже, мотиваційна модель – це один з ключових елементів у формуванні системи управління організації, що складається з мотиваційних механізмів, завданням яких є спонукання персоналу ефективно працювати та забезпечувати виконання завдань та цілей організації.

Еволюція застосування мотиваційних моделей демонструє як негативні так і позитивні аспекти їх застосування. Це є природнім процесом, адже в практиці та теорії управління не існує ідеальної моделі стимулювання та заохочення. Існуючі мотиваційні моделі доволі різні за своєю ефективністю та спрямованістю. Тому, здійснюючи аналіз моделей мотивації, вважаємо за необхідне поділити їх на ті, що спрямовані на потреби та ті, що орієнтовані на процес винагородження.

Потреби можна поділити на ті, що мають природне походження - первинні та соціальні, тобто набуті. До перших належать наприклад, потреба у воді, їжі, безпеці, теплі; до соціальних відносять самореалізацію, спілкування, отримання нових знань [15].

Після того як одні потреби задовільнилися у особистості виникають інші.

Грунтовні дослідження мотивації проводили такі науковці як А. Маслоу (ієрархія потреб), З. Фрейд (теорія мотивації).

З. Фрейд у своїй теорії мотивації зазначає, що більшість людей не усвідомлює реальні психологічні сили, які формують їх поведінку.

За теорією ієрархії потреб А. Маслоу (1908-1970), в першу чергу повинні бути задоволені первинні потреби, тобто потреби нижчих рівнів, і вже після цього активізуються більш високі прагнення, соціальні (потреби у самоповазі, самовираженні, приналежності). Мотиваційна модель А. Маслоу зображена у вигляді піраміди на рис. 1.6.

Задоволення процесом праці	Ієрархія потреб	Задоволення в процесі праці
Освіта, релігія, хобі, особисте зростання	Потреба в самовираженні	Можливості для освіти, просування, зростання та прояву творчих здібностей
Схвалення сім'ї, друзів, суспільства	Потреба в самоповазі	Визнання, високий статус, додаткові обов'язки
Сім'я, друзі, суспільні групи	Потреба в приналежності	Робочі групи, клієнти, колеги, керівники
Відсутність воєн, забруднення, природного середовища, насилля	Потреба в безпеці	Безпека праці, додаткові пільги, гарантії збереження робочого місця
Їжа, вода, секс	Фізіологічні потреби	Тепло, повітря, оклад

Рисунок 1.6 – Піраміда потреб за А. Маслоу [15]

За двофакторною моделлю Ф. Герцберга (рис. 1.7). мотивацією може бути навіть незадоволення певних потреб, а не тільки задоволення. При чому зміни у менший або більший бік є автономними процесами. Герцберг, у своїх дослідженнях показав, що значний стимулюючий вплив на результати має наявність факторів мотивації, однак коли певні потреби задовольняються, то даний вплив зникає.



Рисунок 1.7 – Двофакторна модель Ф. Герцберга [15]

Винагорода залишається одним з головних факторів здійснення ефективної мотивації персоналу. Мотиваційні моделі, які відображають процес винагородження, зосереджують увагу на визначенні умов, за яких процес мотивування буде ефективним та на безпосередньому процесі стимулювання.

В. Врум виокремив модель очікувань, яка спирається та ґрунтується на очікуваннях певних подій. (рис. 1.8) [16]. За даною теорією елементи процесу мотивації поєднуються знаком множення між собою. Це означає, що у разі коли два показники застосовані, а один з них буде проігнорованим це призведе до зведення нанівець всього мотиваційного ефекту, який повинен був досягтись. Тобто, всі елементи, формули Врума повинні бути виконані.

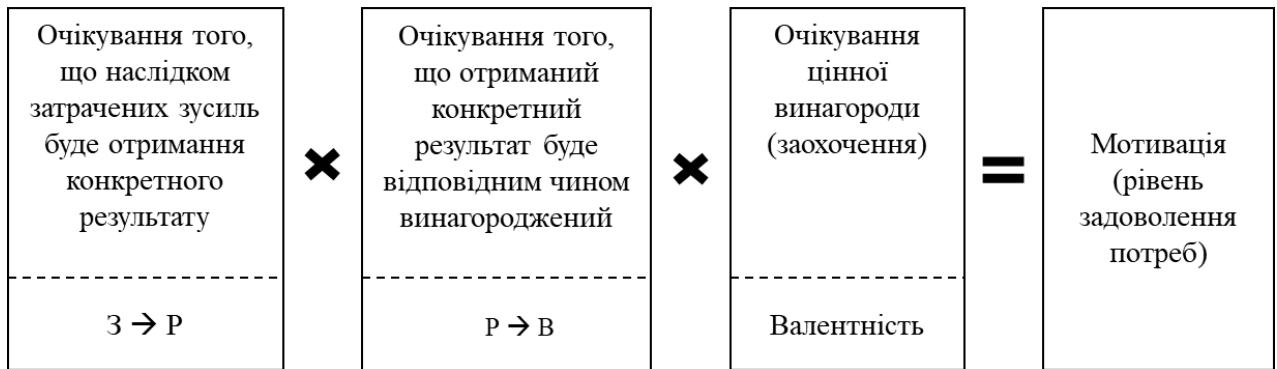


Рисунок 1.8 – Модель мотивації за теорією очікування [16].

За теорією справедливості С. Адамса працівники шляхом здійснення суб'єктивного аналізу зіставляють витрачені зусилля із власними винагородами та винагородами інших працівників, які виконують тотожну роботу.

Дослідивши мотиваційні моделі доходимо висновку, що ефективна мотиваційна винагорода має бути справедливою, цінною та своєчасною.

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛІННІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1 Дослідження системи мотивації праці на підприємствах України

Сучасна система управління персоналом на підприємствах України ґрунтується на тому, що людина є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, процвітання та конкурентоспроможності. Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей.

Втрата зацікавленості працівника до роботи, його пасивність призводять до спаду ефективності всієї організації. Менеджер повинен досягти максимальної віддачі від своїх підлеглих для того щоб не допустити втрати потенційного прибутку. Менеджеру, для ефективного управління людськими ресурсами, треба виділити параметри робіт, які можуть впливати на психологічний стан працівників, мотивуючи їх. Правильно організована робота має створювати внутрішню та зовнішню мотивацію, відчуття особистого внеску в загальний результат роботи компанії. Почуття співпричетності дозволяє усвідомлювати себе особистістю, викликає глибоке психологічне задоволення.

Ставлення до праці характеризується прагненням людини або його відсутністю, максимально виявляти свої духовні та фізичні сили, використовувати свої знання і досвід, здібності, досягнення визначених якісних та кількісних результатів праці. Воно проявляється в мотивації, оцінці праці та поведінці [17].

Розмаїття наукових поглядів підтверджує, що мотивація є складним процесом, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства.

Основними завданнями мотивації на підприємствах України є:

- формування у кожного працівника розуміння значення мотивації та її сутності в процесі праці;
- навчання керівників та персоналу психологічним основам внутрішнього спілкування у колективі;
- формування у кожного менеджера демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації [18].

Як вважає Н. Кваш, мотиваційна система на підприємстві включає в себе комплекс засобів соціального, морально-психологічного характеру та економічних важелів що є мотивами, які спонукають до праці та посилюють їх. Система мотивації характеризується можливістю змінюватися у просторі за часом. Нею можна управляти з метою посилення мотивації праці і навіть викликати до дії нові мотиви. Заслуговує на увагу думка Л. Лісогора, який вважає, що для створення ефективної мотиваційної системи потрібно передбачити приблизно однаковий ступінь спонукання для керівників та підлеглих [19].

Тож ефективна мотиваційна система в управлінні повинна спиратися насамперед на діючу систему матеріального та нематеріального заохочення, а також бути узгодженою зі стратегією розвитку підприємства.

Мотивацію, яка здійснюється на українських підприємствах, доцільно поділити на нематеріальну та матеріальну. Найбільш традиційним способом винагороди працівників в Україні є матеріальна мотивація, яка являє собою систему матеріальних стимулів праці, метою якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю та якістю праці.

Даний вид мотивації включає:

- заробітну платню;
- регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілеї підприємства, різноманітні релігійні та державні свята);
- нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій у житті працівника;
- інші грошові виплати (гонорари, відсотки від підписаних контрактів)[20].

Розмір винагороди, яку очікує отримати працівник, для того щоб отримати хорошу віддачу від працівника, повинен бути істотним, в протилежному випадку це викликає небажання виконувати свої службові обов'язки ефективно в майбутньому. Часто керівники користуються практикою періодичного збільшення заробітної платні працівникам на незначні суми. Очевидно, що одноразове збільшення зарплатні, але на значно більшу суму є ефективнішим методом мотивації. Ухвалення такого рішення повинно здійснюватися керівником із власної ініціативи, однак, як правило, в сучасних умовах на українських підприємствах цього не відбувається.

На українських підприємствах практикується надання грошової винагороди у вигляді «премій-призів». Даний вид мотивації надається працівникам за певні успіхи, спонтанно. Вважається, що ефект несподіванки час від часу надихає працівників ще більше, проте це в більшості випадків призводить до плутанини, так як в певних випадках вони мають можливість отримати премію, а в інших ні, і в результаті перестають розуміти зв'язок отримання винагороди із докладеними зусиллями.

Тому доведення до відома працівників про конкретні ситуації, коли передбачається видача премій вважається кращим.

Поширеним способом матеріальної мотивації на підприємствах України у сфері торгівлі і надання послуг є відсоток. Його суть полягає в тому, що розмір платні за виконану роботу працівника визначений не чітко і прямо залежить від їх здатності збільшувати кількість продажів послуг, товарів та від професіоналізму робітників.

Слід додати, що до матеріальної мотивації також належать різні бонуси, однак їх постійна наявність часто стає демотивацією. Адже, у тому разі коли розмір грошової винагороди не змінюється та є фіксованим втрачається бажання покращувати вже наявний результат.

Із вищезазначеного, вважається необхідним застосування різноманітних платіжних бонусів із метою розширення системи мотивації в організації.

Участь працівників у прибутках організації є ще одним методом матеріального заохочення. Зазначений метод одночасно є і засобом виживання у сфері нормальної конкуренції і засобом створення соціально-сприятливого клімату серед співробітників організації.

Вибір системи матеріальної мотивації праці на підприємстві повинен бути чітко узгодженим із завданнями та особливостями виробничої діяльності підприємств, в іншому випадку не слід розраховувати на ефективність кінцевих результатів [21].

Як уже зазначалося провідна роль у матеріальній мотивації на підприємствах України належить заробітній платі, як основній формі доходу найманих працівників. Вищий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності кадрів, відповідно забезпечує формування стабільного трудового колективу. Крім того, проведення політики високої заробітної плати дає можливість сформувати ефективну команду працівників, орієнтованих на успіх компанії.

Не менш важливе значення на українських підприємствах відіграє мотивація у нематеріальній формі. Вона спрямована на підвищення лояльності працівників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудових витрат [22].

Нематеріальна мотивація складається з цілого комплексу аспектів - від оцінки заслуг працівника колегами та його самомотивації, до внутрішнього клімату компанії, можливостей реалізувати себе в різних сферах життя підприємства. Нематеріальні методи мотивації застосовуються як до конкретного співробітника, також можуть бути реалізовані безадресно. До останнього належать надання різних пільг, тобто соціальний пакет, загальні корпоративні заходи [23].

Найефективнішим способом мотивування працівників на сьогодні є соціальний пакет. Наприклад, оплата транспорту та мобільних зв'язків, безкоштовне харчування, медичне страхування, безкоштовні або пільгові поїздки в санаторій, а також можливості для навчання за рахунок підприємства

та підвищення кваліфікації. Ще одним варіантом нематеріальної мотивації є поліпшення умов праці: створення зручних робочих зон, забезпечення персоналу сучасною технікою, встановлення сучасних систем кондиціонування приміщень та вдосконалення дизайну інтер'єрів, тощо.

Нематеріальна мотивація дозволяє працівникам максимально реалізувати та розкрити свій трудовий потенціал, спонукає робітників до досягнення ліпших результатів у довгостроковому періоді. Працівнику необхідно знати та відчувати, що він працює там, де його, поважають, прислуховуються до його думки, цінують, де з ним рахуються і дозволяють почувати себе «своїм» в колективі [24].

Слід зазначити, що нематеріальні методи мотивації персоналу не потребують значних матеріальних витрат від керівника. Щоб побудувати ефективну систему нематеріальної мотивації окремого співробітника необхідно спочатку зібрати про нього інформацію. Менеджеру (керівнику) підприємства важливо знати, яку роль у прийнятті працівником рішення та у самооцінці відіграє чужа думка. Складність його мотивації залежатиме саме від цього.

Вважаємо за необхідне формувати систему нематеріальної мотивації використовуючи наступні методи:

- делегування працівникам управлінських повноважень;
- залучення персоналу до різних програм підвищення кваліфікації та навчання;
- підвищення персональної відповідальності працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач;
- визнання успіхів працівників публічно, підтвердження їх цінності для компанії різними доступними для керівництва засобами та способами;
- створення та використання прозорої системи і оплати та оцінки праці;
- увага керівництва до ідей та думок підлеглих.

Цікавим методом нематеріальної мотивація праці є модульна система компенсації вільним часом або мотивація вільним часом. Особливість її полягає

в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різні дні тижня та час доби компенсуються не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі, а безпосередньо наданням вільного часу [25].

Здійснивши аналіз методів систем мотивацій, слід виокремити наступні мотиваційні моделі, що використовуються на підприємствах України:

- модель Альдерфера, за якою потреби поділяються на потреби зв'язку та потреби існування;
- модель ієрархії потреб А. Маслоу, що орієнтується на вищі рівні потреб;
- модель справедливості С. Адамса, що пов'язана з порівнянням працівником рівня власної винагороди з рівнем винагороди колег при однаково затрачених зусиллях;
- модель Портера-Лоулера, що поєднує елементи моделей очікувань та справедливості.

Отже, для забезпечення успішного та ефективного функціонування компанії необхідно будувати систему мотивації використовуючи методи матеріального та нематеріального стимулювання працівників комплексно. Методи мотивації, що використовуються на даний час є дієвими та активно впроваджуються на практиці, хоча не є ідеальними. Тому, з метою ефективної роботи фірми показники матеріальної мотивації необхідно зіставляти із напрямками діяльності та цілями всієї компанії, передбачаючи систему мотивації за реалізацію конкретно виконаних завдань та за виконання загальних планів підприємства.

На підприємствах України більшість роботодавців ще не повністю усвідомлюють значення нематеріальної мотивації праці, але освічений менеджер розуміє важливість та необхідність цих методів. Часто причинами невдач підприємств є недостатня мотивація працівників, а не помилки в економічних розрахунках. Тому, розробка ефективної мотиваційної системи має стратегічно важливе значення для організацій. Розуміння, формування та задоволення

потреб працівників є основою створення цієї системи, а отже є вирішальним кроком для того щоб досягти мету діяльності компанії.

2.2 Аналіз та впровадження зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу

Протягом ХХ століття у світі сформувалась певна класифікація методів мотивації праці: японська, європейська та американська. Кожна із зазначених моделей свої особисті підходи до мотивації праці та національні особливості. На даний час дослідження науковців спрямовані на аналіз зазначених систем управління, на виявлення аспектів високої ефективності кожної та визначення умов їх інтеграції в інші економічні системи. Названі системи мають значні відмінності та розбіжності, які пов'язані з особливостями національних культур. Тому проаналізуємо їх.

Японська модель мотивації персоналу зумовлена перш за все вимогами японської економіки, державного устрою та особливостями життя.

Головною характеристикою є випередження зростання рівня продуктивності праці відносно зростання рівня приросту якості життя людей та оплати праці. Чисельність населення стрімко зростає, це спричиняє постійну нестачу робочих місць, що у свою чергу значною мірою вплинуло на особисті переконання та світосприйняття працівників, які цінують трудову діяльність та робоче місце.

Крім цього, японська модель базується на концепції пожиттєвого найму працівників, що обов'язково передбачає перекваліфікацію кадрів, ротацію та навчання. Перекваліфікація кадрів, ротація та навчання існують як єдина мотиваційна система, яка сприяє забезпеченню організації кваліфікованими працівниками, які віддані підприємству, змотивовані до реалізації особистісних, інтелектуальних, творчих та професійних здібностей. Працівнику вигідніше працювати більше та краще у такому змотивованому середовищі, якщо його дії та зусилля спрямовані на вирішення завдань, які поставлені перед компанією. У

таких умовах робота працівників направлена навіть на стратегічні цілі фірми, оскільки від їх досягнення у майбутньому залежатимуть фінансові результати діяльності усього підприємства, які визначатимуть доходи конкретних працівників.

Згідно з японською моделлю важливу роль в мотивації персоналу відіграє ротація кадрів, яка дає можливість систематично та регулярно змінювати сферу діяльності, це зводить до мінімуму втому та напруженість від однотипної роботи. Крім того, ротація впливає на освоєння нових професій, робочих місць та розширення професійних навичок.

У Японії порівняно з іншими розвиненими країнами система мотивації є доволі гнучкою. Традиційно будувалася із урахуванням трьох факторів: вік, стаж роботи та професійна майстерність. Оклад інженера, робітника, керівника середньої та нижчої ланок в залежності від цих чинників встановлюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається умовно-постійна частина заробітної платні працівника як сума виплат за трьома розділами: за стаж роботи, за вік, за майстерність та кваліфікацію, що характеризуються категорією та розрядом [26].

Розвиток економіки Японії вимагав інноваційних підходів до системи мотивації праці. Насамперед, такого інноваційного підходу бракувало в системі оплати праці. Японські бізнесмени запропонували встановити залежність заробітної платні від віку працівника. Це уможливило врахування стажу та практичного досвід працівника у діяльності організації. З іншої сторони, було запропоновано зробити залежність заробітної плати на 60 відсотків від виконання обов'язків, результатів діяльності та досягнення поставлених завдань.

Яскравою особливістю системи мотивації праці в Японії є врахування життєвих пікових подій, яких може бути за життя кожного працівника п'ять–шість. Працівник після університету отримує мінімальну заробітну плату, яка передбачена законодавством. Після одруження зарібок японця автоматично збільшується на 5–7 відсотків. Наступний життєвий пік характеризується появою дитини, у зв'язку роботодавці мають рекомендацію від влади додатково

збільшити заробіток ще на певний відсоток. Це характеризує турботу держави та керівників підприємств про добробут громадян.

Сьогодні особливої актуальності для вітчизняних підприємств Японії набуває нематеріальна мотивація. Основними методами нематеріальної мотивації, які використовуються в Японії, можна зачислити активне залучення працівників до виробничих об'єднань та гуртків, наприклад, «За роботу без браку», «Контроль за якістю продукції», «За підвищення продуктивності праці» [27].

Основне завдання таких заходів - налагодження сприятливого клімату в колективі шляхом регулярних зборів співробітників на добровільних засадах, виявлення у працівників спільних групових інтересів, а також знаходження основних проблем в організації трудової діяльності та на виробництві. Японці вважають, що люди себе проявляють з іншого боку у неформальній ситуації, це дає можливість ідентифікувати окремі аспекти незадоволеності працею.

Американська система мотивації праці орієнтується на всіляке заохочення підприємницької активності. Дана модель побудована на соціально-культурній специфіці нації, яка характеризується досягненням особистого успіху та високим рівнем економічного добробуту [28].

Своєрідною особливістю американської моделі є те, що у деякі американські компанії не виплачують премії, а закладають їх у високих тарифних ставках. Однак більшість організацій все ж таки здійснюють і виплату заробітної плати і премії. Оплата праці здійснюється з урахуванням кваліфікації працівників, які мають змогу її підвищувати, після чого працівнику нараховується певна сума балів, від якої залежить розмір збільшення заробітної плати, яка може переглядатися один або декілька разів на рік.

Одним з дієвих методів мотивації в США є формування та діяльність самоврядних груп. Прикладом може досвід американської компанії «Digital Equipment», де такі самоврядні групи створені в управлінні звітності та загального обліку. Групи маю можливість самостійно вирішувати питання прийому на роботу нових співробітників, планування робіт, координації з

іншими відділами, проведення нарад. Члени груп по чергово беруть участь у нарадах керівників компаній [29].

У США досить часто використовуються колективні системи преміювання. Аналізуючи систему приміювання «Скенлон» вбачається, що між працівниками та адміністрацією заздалегідь в загальній вартості умовно чистої продукції визначається норматив частки заробітної плати.

У разі економії заробітної плати та прибуткової роботи компанії, за рахунок досягнутої економії формується преміальний фонд, який передбачає, що 25 відсотків скеровується в резервний фонд для покриття можливої перевитрати фонду заробітної платні. Із суми, що залишилась 75 відсотків йде на преміювання працівників, 25 відсотків залишається на преміювання адміністрації компанії. Виплата премій здійснюється щомісяця за результатами минулого місяця пропорційно трудовій участі робітника на базі основної заробітної платні. В кінці року резервний фонд розподіляється між працівниками організації.

Використання проаналізованої системи дало можливість компанії «Мідленд-Росс» на тому ж устаткуванні збільшити продуктивність праці на 16 відсотків, скоротити плинність кадрів та в разі знизити порушення трудової дисципліни.

Гнучкості американській системі оплати праці надає періодична атестація працівників, на підставі якої встановлюється рівень заробітної плати працівників на майбутній період. Зарплата, як правило, переглядається у перший рік роботи кожний квартал, після одного року – один або двічі на рік

Перевагами американської системи мотивації є зростання задоволеності працею, підвищення мобільності робочої сили на підприємстві, усунення проміжних рівнів управління [30].

Порівнюючи українську та європейську модель мотивації праці вбачається, що в центрі останньої знаходиться людина зі своїми інтересами як вільна особистість, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Дана мотиваційна система характеризується великою різноманітністю

економічних засобів та інструментів, включаючи стимулювання конкуренції та стратегічне планування, система оподаткування є гнучкою.

Ефективність - це те спільне, об'єднує найвідоміші європейські моделі мотивації, адже про це можна судити по рівню економічного розвитку країн, де вони запроваджені.

Німецька система мотивації праці характеризується тим, що в центрі уваги підприємства та держави в цілому перебуває людина, з власними інтересами, але в той же час розуміє інтереси компанії та суспільства і чітко визначає своє місце у суспільстві та в організації, де працює.

Варто зауважити, що на деяких підприємствах Німеччини укладаються договори, згідно яких працівник зобов'язаний з максимальною віддачею використовувати свій трудовий потенціал. При цьому він розпоряджається своїм робочим часом на власний розсуд. Результатом цього є те, що працівник не тільки розв'язує поставлені завдання, а підвищує свою трудову мотивацію. Крім того, залучається до участі в управлінні своєю діяльністю [31, с.141].

Досліджуючи мотиваційну модель Німеччини доходимо висновку, що злагоджений синтез зі стимулювання праці та соціальних гарантій є однією з найоптимальніших мотиваційних систем. Німецька модель рівною мірою забезпечує соціальні гарантії та економічний добробут.

Заслуговує на увагу система мотивації персоналу, що застосовується в Нідерландах. Високий рівень пільг, компенсацій та соціальної захищеності є ключовим моментом, що визначає активність та зацікавленість працівників. Основні права, що передбачають захист та напями мотивації найманих працівників закріплені у законодавчих актах та положеннях (про умови праці, відпустку, мінімальну заробітну плату, соціальне страхування, компенсації дорожньо-транспортних витрат та ін). Керівництво підприємств, організацій та установ має право відхилитися від них лише у бік збільшення компенсацій та пільг. Положення, що сприяють посиленню трудової мотивації на підприємствах Нідерландів розробляються профспілками та Радою голів підрозділів. Свої пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу має право внести

Департамент з персоналу. Дані пропозиції приймаються та реалізуються на практиці.

Французька модель мотивації характеризується досить великим різноманіттям економічних методів та інструментів. Заробітна плата нараховується за двома принципами: індексації, тобто враховується вартість життя та індивідуалізації, тобто залежить від кваліфікації, якості виконання роботи, мобільності тощо.

У Франції застосовують три підходи до оплати праці:

1. Крім основної заробітної плати за високу якість роботи працівникам виплачують премії.

2. Працівники мають змогу купувати акції компаній та брати участь в прибутках фірми.

3. Мінімальна заробітна плата встановлюється з «вилкою» окладів для кожного робочого місця. Тобто заробітна платня двох однакових працівників може відрізнятись і залежить від виконаної кожним з них роботи, проте в разі повної пасивності буде мінімальною.

Шведська система мотивації праці ґрунтується на принципах солідарної заробітної платні (за однакову працю, однакова оплата незалежно від результатів роботи компанії, скорочення розриву між розмірами максимальної та мінімальної заробітної плати). Така модель, з однієї сторони, стимулює постійне оновлення основного капіталу, а з іншої призводить до структурної перебудови економіки, до скорочення і навіть ліквідації збиткових підприємств.

Модель мотивації у Польщі зосереджена на підвищенні ефективності виробництва за одночасного обмеження доходів населення і надання малозабезпеченим верствам населення соціальної допомоги, що сприяє організації виробництва конкурентоспроможної продукції та подоланню кризових явищ в економіці. Дана модель мотивації праці стала можливою в результаті готовності населення країни йти на певні жертви заради майбутніх соціальних та економічних здобутків. Однак за такої моделі в країні буде спостерігатися відтік кваліфікованих спеціалістів, що спричинений бажанням

людей «жити зараз» та мати конкретні матеріальні блага не у майбутньому, а сьогодні [32].

Охарактеризувавши мотиваційні системи різних країн світу, визначимо характерні особливості для кожної з них, що наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Характерні особливості систем мотивації в країнах світу

Країна	Головні фактори мотивації	Характерні особливості	Результат
США	1. Висока кваліфікація та професіоналізм 2. Якість праці 3. Заохочення підприємницької діяльності	Технологічні надбавки, система подвійних ставок, премії, здійснюється поєднання погодинної системи оплати праці з відрядною.	Використовуючи можливості участі у вирішенні питань підприємства працівник досягає гарних результатів у роботі. Система підтримує довіру працівників до керівництва.
Японія	1. Вік 2. Стаж 3. Результативність 4. Професіоналізм	Трудова мораль; одноразова допомога; довічний найм; корпоративна філософія та колективізм у роботі.	Система спрямована на зближення працівників. Працівники, за результатами роботи, отримують бонуси. Можливі непорозуміння у колективі через різні заробітні плати у працівників одного рангу.

Продовження таблиці 2.1

Німеччина	1. Якість	Стимулювання праці, соціальні гарантії, розвиток індивідуальних вмінь та навичок працівника.	Система дозволяє розкрити особистий потенціал кожного працюючого. Поєднання соціальної та матеріальної моделі мотивації зближує персонал. Рівень оплати праці залежить від кваліфікації, складності роботи.
Франція	1. Кваліфікація 2. Якість роботи 3. Кількість раціоналізаторських пропозицій	Нарахування щорічної премії, ініціативність, індивідуалізація оплати, бальна оцінка роботи.	Основним чинником мотивації праці є участь працівників у прибутку компанії, від нього залежить їх винагорода.
Польща	1. Якість роботи	Модель мотивації у зосереджена на підвищенні ефективності виробництва за одночасного обмеження доходів населення і надання малозабезпеченим верствам населення соціальної допомоги	За такої моделі в країні буде спостерігатися відтік кваліфікованих спеціалістів, що спричинений бажанням людей «жити зараз» та мати конкретні матеріальні блага не у майбутньому, а сьогодні.

Продовження таблиці 2.1

Швеція	1. Солідарна заробітна платня	Диференціація системи пільг та податків, спільна соціальна політика	Рівніша структура заробітної платні спонукає до виникнення багатьох порівняних робочих місць, що сприяє структурним змінам в економіці. Така система сприяє рентабельності підприємства.
--------	-------------------------------	---	--

Вважаємо, розвиток підприємств та економіки в цілому в Україні неможливий без впровадження сучасних та нових систем мотивації працівників. У зв'язку із цим виникає необхідність створення такої моделі мотивації праці, яка враховуватиме особливості національної економіки, ментальні особливості, політичну ситуацію в країні, національні традиції та спиратиметься на досвід зарубіжних країн.

2.3 Особливості впровадження мотиваційних моделей на підприємствах оптової торгівлі

На підприємствах оптової торгівлі останнім часом усе частіше з'являються проблеми мотивації працівників. Більшість підприємств не приділяють уваги даній проблемі, а керівники, вважаючи, що розробка мотиваційної моделі є достатньо дорогою процедурою, воліють працювати використовуючи стандартні схеми матеріального стимулювання. Вони зводяться до розроблення положень про преміювання та оплату, а також системи утримань та штрафів. Не враховавши специфіку діяльності аналізованих підприємств, а також індивідуальних особливостей працівників такі стимули не можуть належним

чином знизити плинність кадрів та змотивувати торговий персонал на професійну та ефективну діяльність.

Досліджуючи питання впровадження мотиваційних моделей на підприємствах оптової торгівлі доходимо висновку, що провідна роль у мотивації трудової діяльності належить заробітній платі. Найважливішим напрямом стимулювання працівників є преміювання. Преміювання персоналу за основні результати праці здійснюється за рахунок фонду оплати праці та того сегменту фонду матеріального стимулювання, що визначається розподілом отриманого прибутку від підприємницької діяльності [33].

Досліджений досвід роботи підприємств оптової торгівлі дає можливість визначити такі варіанти схем оплати праці, що застосовуються на даних підприємствах:

1. Оклад плюс відсоток від продажів в межах усього підприємства. За використання даної схеми у працівників виникає помилкове відчуття соціальної справедливості – що всі отримують порівну. Ззовні всі виглядають задоволеними та працюють на загальний прибуток. Якщо зазирнути детальніше, слабкі працівники ховаються за сильними. Успішні працівники можуть бути незадоволені, адже більше працюють, а отримують аналогічно іншим. За даної системи складно розмежувати де співробітник, який відстає та лідера. Результатом є звільнення професіоналів з підприємства.

2. Оклад плюс премія, якщо план перевиконаний або виконаний. Вважаємо, що дана схема є вдалою, якщо внесок конкретного працівника важко відокремити. Недоліком є те, що доволі часто премія виплачується за виконаний план, тому сенс працювати на більше ніж заплановано втрачається.

3. Оклад плюс відсоток від особистих продажів. Одразу виявляються лідери серед працівників. Негативними аспектами зазначеної системи є почуття несправедливості у разі якщо консультацію надавав один, а купили у іншого та жорстка конкуренція серед продавців за покупця.

4. Оклад плюс відсоток від особистих продажів плюс відсоток від продажів в межах усього підприємства. Дає можливість здійснити корегування негативних сторін попередньої схеми оплати.

5. Оклад плюс система премій, які базуються на показниках результативності. Дані показники включають в себе все, що є основним в оцінюванні роботи працівника. Зокрема, якісні показники, наприклад дотримання єдиних стандартів роботи персоналу, а також кількісні показники-обсяги прибутку або продажів. Традиційно, виділяють від двох до семи показників, за якими відбувається оцінювання, а потім нарахування премій [34].

Вважаємо, що дана схема створює найбільший ефект для підвищення мотивації, адже заробітна плата працівника залежить від того, який внесок досягнення цілей підприємства ним зроблено.

Низька оплата праці не лише не дозволяє працівнику забезпечити матеріальну основу для повноцінного відтворення його та членів його сім'ї, але і для створення ринкових механізмів вирішення багатьох питань. Наслідки ефективної моделі мотивації та матеріального стимулювання працівників продемонстровано на рис. 2.1

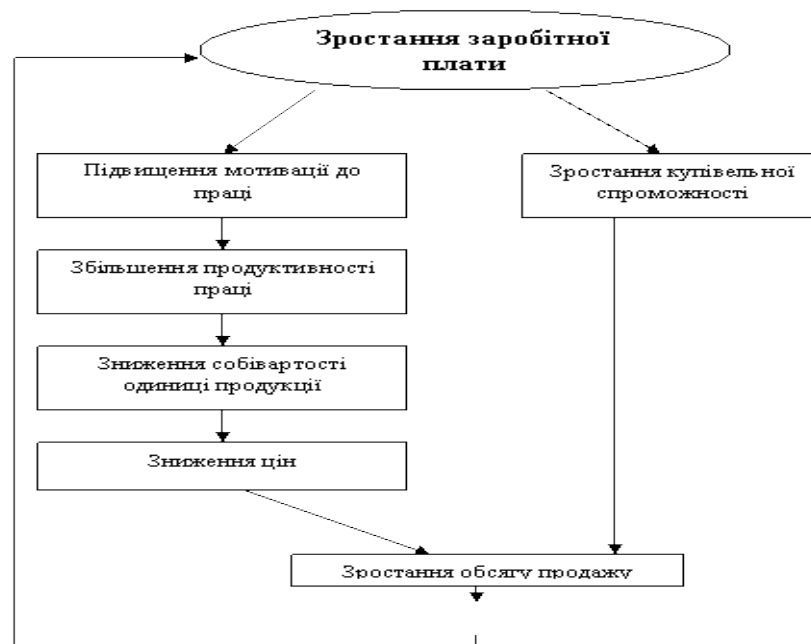


Рисунок 2.1 - Наслідки ефективної моделі мотивації та матеріального стимулювання

Слід додати, що керівники підприємств оптової торгівлі, також крім матеріального мотивування здійснюють і нематеріальне стимулювання, яке спрямовують на підвищення лояльності працівників до компанії.

Виходячи із вищезазначеного, сформуємо вимоги до моделі мотивації на підприємстві оптової торгівлі:

1. Має здійснюватися облік функціональних обов'язків, що виконуються працівниками підприємства;

2. Другою вимогою до ефективної моделі мотивації є її об'єктивність та прозорість: у випадку, коли персонал не розумітиме за що його заохочують та як він може впливати на розмір заробітної платні; у разі коли критерії оцінки діяльності працівника є не об'єктивними або постійно змінюються, не буде досягнуто мотиваційного ефекту.

Вибір певного методу нематеріального чи матеріального стимулювання залежить від багатьох факторів: форми обслуговування, спеціалізації підприємства, асортиментної політики та загального образу підприємства оптової торгівлі [35].

Отже, знання основ мотивації та навпаки демотивації працівників є обов'язком для керівника підприємства оптової торгівлі. Вміння оперативно виявляти причини, які спонукають працівників звільнитися, надасть можливість ефективніше будувати з ними ділові та робочі відносини та краще їх розуміти. Потрібно щоб система оцінки роботи працівників була прозорою, чіткою та усім відомою. Необхідно щоб у випадку підвищення заробітної платні одним співробітникам, інші не сприймали це як прояв несправедливості. Для досягнення цього необхідно виробити загальну систему оцінки ефективності праці, яка включатиме та враховуватиме декілька факторів. Наприклад, кількість відпрацьованих годин, рівень персональних продажів. Слід також враховувати й інші фактори, що не пов'язані з матеріальною вигодою підприємства оптової торгівлі: ініціативність відданість підприємству, відносини з клієнтами.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОТРЕЙД НД»)

3.1 Характеристика діяльності та системи мотивації персоналу ТОВ «Агротрейд НД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агротрейд НД» засноване в 2005 році. Основним та єдиним напрямком діяльності підприємства є поставка усіх типів та видів мінеральних добрив клієнтам агропромислового комплексу України. За більше ніж 15 років роботи на ринку мінеральних добрив у товариства з обмеженою відповідальністю «Агротрейд НД» сформувався імідж надійного та успішного партнера. Вузькоспеціалізована діяльність компанії лише підтверджує професійний підхід усього колективу підприємства до задоволення потреб його клієнтів. Основними партнерами компанії є провідні виробники мінеральних добрив Білорусі, України, Росії, та ін. За роки діяльності компанія розширила географію збуту та має більше 10 складів в різних областях України. На даний момент можливо придбати продукцію в Харківській, Полтавській, Сумській, Дніпровській, Тернопільській, Львівській, Київській, Запорізькій та в інших областях країни. Дистриб'юція продукції компанії проводиться по всій території України залізничним та автомобільним транспортом.

Характерними рисами діяльності компанії є:

- командний підхід до вирішення виробничих та управлінських завдань;
- на всіх рівнях управління наявний високий професіоналізм кадрів;
- націленість на роботу з молоддю;
- професійний ріст кадрів, їх навчання;
- механізація процесів.

Підприємство налічує 21 працівника. З них 17 чоловіків та 4 жінки.

Гендерна структура кадрів компанії наведена на рис. 3.1

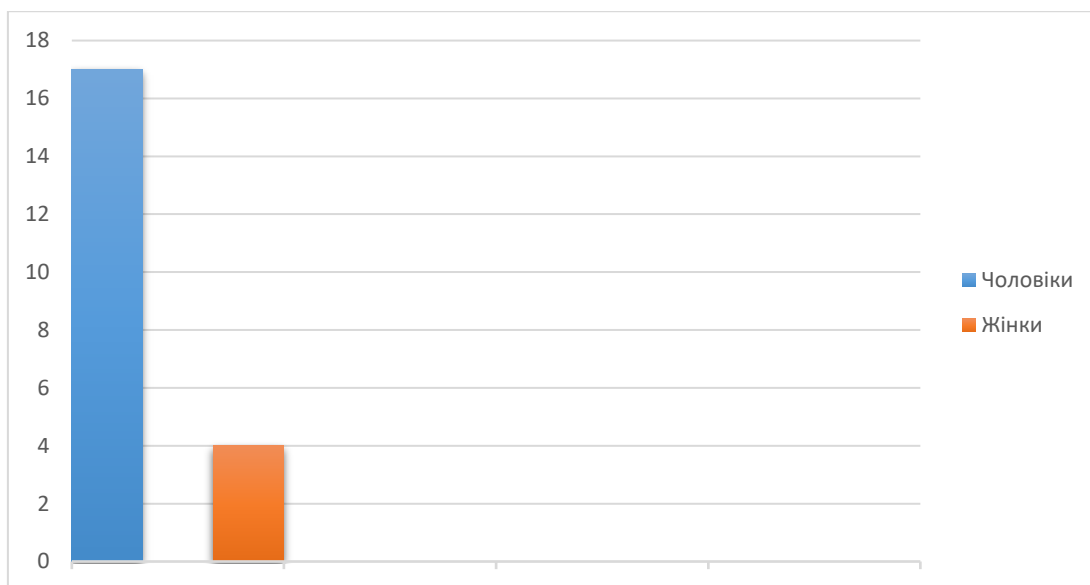


Рисунок 3.1 – Гендерна структура кадрів ТОВ «Агротрейд НД»

Працівники знаходяться у таких вікових межах:

- у віці від 20 до 25 років – 1 людина;
- у віці від 30 до 35 років – 6 чоловік;
- у віці від 36 до 40 років – 4 працівника;
- у віці від 41 до 45 років – 6 працівників;
- у віці від 46 до 50 років – 2 працівника;
- у віці від 50 років – 2 працівника;

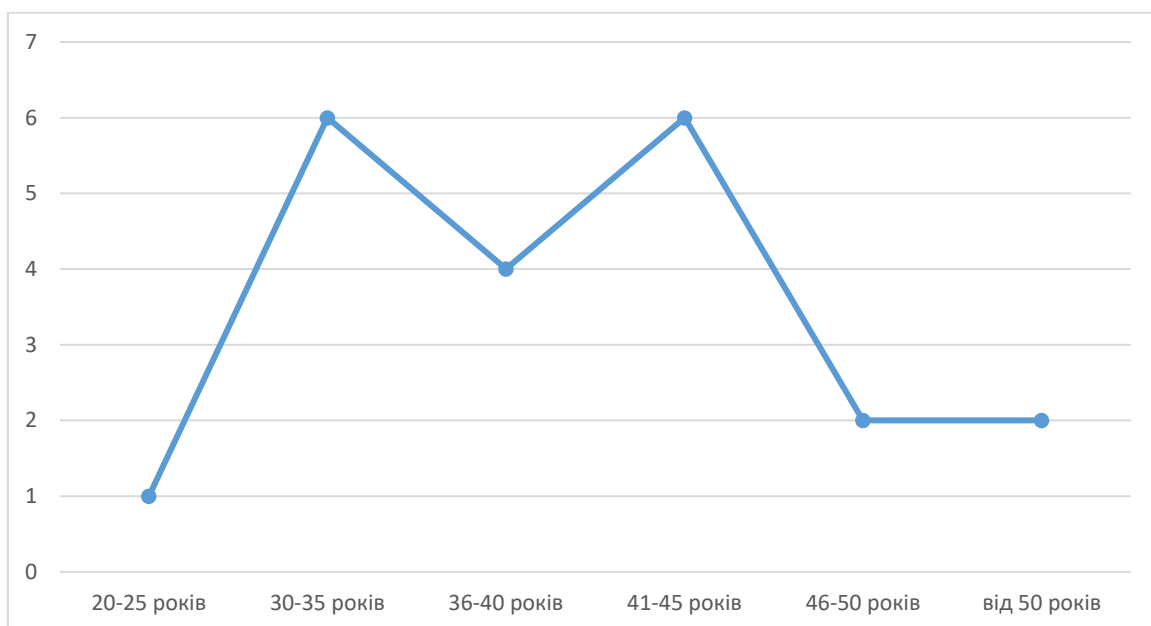


Рисунок 3.2 – Графік вікової структури працівників ТОВ «Агротрейд НД»

Організаційна структура управління ТОВ «Агротрейд НД» є лінійно-функціональною. Головними підрозділами організаційної структури є: директор, головний бухгалтер, відділ продажу, юридичний відділ, логістичний відділ.

Характерними рисами для організаційної структури ТОВ «Агротрейд НД» є:

1. Оперативне реагування на появу інновацій, коливання попиту та нововведення в сфері технологій.
2. Оперативна адаптація до змін зовнішнього середовища.
3. Співвідносність з параметрами керованої системи організаційної структури компанії.
4. Структурні ланки є функціонально замкнутими.
5. Раціональність та взаємоузгодженість зв'язків між ланками та рівнями менеджменту.
6. Витрати на утримання підрозділів управління відповідають можливостям організації.
7. Забезпеченість передачі та отримання надійної та достовірної інформації.
8. Легкість для розуміння та пристосування працівників до існуючої форми участі та управління в реалізації мети компанії.

Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів для ТОВ «Агротрейд НД» за 2020 рік.

Даний показник продемонструє процентне співвідношення числа звільнених працівників до середньооблікової кількості осіб в компанії при розрахунку за певний період [36].

$$K_{пл} = \frac{K_{зв}}{Ч_c} \times 100\% , \quad (3.1)$$

де $K_{пл}$ - коефіцієнт плинності,

$K_{зв}$ - кількість звільнених працівників,

$Ч_c$ - середньооблікова чисельність за період.

Кзв (протягом 2020 року) = 2 працівника.

Чс (протягом 2020 року) = 23 працівника.

Кпл за 2020 рік складає 8,7 %. Норма показника плинності кадрів для менеджерів середньої ланки (якими і були звільнені працівники) складає 8 -10% [36]. Отже даний показник знаходиться у межах норми.

Розрахуємо коефіцієнт стабільності кадрів, який характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, що на даному підприємстві на момент дослідження мають стаж роботи у п'ять і більше років [37].

$$K_{стаб} = \frac{Ч_{пост}}{Ч_{об}} \times 100\% , \quad (3.2)$$

де Ч пост. – чисельність працівників зі стажем роботи на даному підприємстві у п'ять і більш років, складає 14 працівників

Ч об. - середньооблікова чисельність персоналу, складає 21 працівник.

К стаб. дорівнює 66,7 %. Як бачимо показник демонструє високий результат, адже мінімальне його значення може бути 0 %. Слід додати, чим більше його значення, тим вищим є рівень задоволеності персоналу умовами та оплатою праці. Тобто показник серед іншого, характеризує також ступінь лояльності прийнятих працівників у компанію, який у ТОВ «Агротрейд НД» є високим.

Крім даного показника, останнім часом широкого поширення набула діагностика лояльності працівників з використанням методики розрахунку eNPS - employee Net Promoter Score - індексу чистої лояльності.

Для визначення індексу eNPS в ТОВ «Агротрейд НД» проведено опитування, респондентам, яких було 10 задавалися два питання:

1. «З якою ймовірністю Ви порекомендуєте роботу в компанії своїм знайомим або друзям?». (максимальна оцінка - «10» - з повною впевненістю; оцінка «0» - ніколи б не став рекомендувати).

2. «Яка основна причина такої оцінки?» Дане питання є відкритим.

Дані опитування наведені у табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Результати опитування для визначення індексу eNPS

Респонденти	Відповідь на питання №1	Відповідь на питання №1
1	10	Достойна заробітна плата
2	8	Складний графік роботи
3	9	Гарні умови праці
4	9	Гнучкий графік роботи
5	10	Гнучкий графік роботи, гарні умови праці
6	9	Достойна заробітна плата
7	10	Цікава робота, гарні умови праці
8	10	Гнучкий графік роботи, гарні можливості кар'єрного зростання
9	7	Складні умови праці
10	10	Гарні умови праці, гнучкий графік роботи, вдале розташування офісу

Дане опитування, залежно від отриманих результатів, передбачає поділ респондентів на такі групи: промоутери - співробітники, які дали оцінку 9 або 10. Тобто це працівники, які лояльні до компанії, діють в її інтересах та готові порекомендувати її своїм друзям. Нейтралі - співробітники, які поставили оцінку 7 або 8, тобто ті, хто не налаштований рекомендувати її своїм друзям або знайомим. Критики (невдоволені працівники) - співробітники, які поставили оцінку в інтервалі від 1 до 6. Тобто ті, які розчаровані роботою в компанії, можливо знаходяться в пошуку альтернативного варіанту і ніколи не будуть її рекомендувати своїм друзям. Поділ респондентів на промоутерів, нейтралів та критиків наведено у табл. 3.2

Таблиця 3.2 – Поділ респондентів на промоутерів, нейтралів та критиків

Респондент	Оцінка	Категорія
1	10	промоутер
2	8	нейтрал
3	9	промоутер
4	9	промоутер
5	10	промоутер
6	9	промоутер
7	10	промоутер
8	10	промоутер
9	7	нейтрал
10	10	промоутер
Середня	9,2	

Як бачимо з результатів, що наведені у табл. 3.2, вісім з десяти опитаних респондентів є промоутерами, і лише два є нейтралами. Індекс чистої лояльності-це різниця між кількістю промоутерів та критиків (невдоволених працівників).

Як бачимо, критики відсутні, а отже $eNPS = 8$. Середня оцінка складає 9,2.

Показник $eNPS$ є високим, а отже лояльність працівників до ТОВ «Агротрейд НД» є також високою.

Для аналізу відповідей на друге питання проведемо їх класифікацію в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Фактори, що впливають на лояльність

Критерії оцінювання	Кількість чоловік, що відзначили даний критерій	Середня оцінка (Питання № 1)
Достойна заробітна плата	2	9,5
Складний графік роботи	1	8
Гарні умови праці	4	9,75
Гнучкий графік роботи	4	9,75
Цікава робота	1	10
Гарні можливості кар'єрного зростання	1	10
Складні умови праці	1	7
Вдале розташування офісу	10	10

З результатів діагностики простежується, що середня оцінка по питанню 2 є також високою, та свідчить про достатній рівень лояльності працівників до ТОВ «Агротрейд НД».

Участь всіх підрозділів організаційної структури ТОВ «Агротрейд НД» є надзвичайно важливою, оскільки неточності та збої в роботі однієї ланки можуть призвести до зниження ефективності діяльності компанії загалом.

Для здійснення контролю маркетингової діяльності у ТОВ «Агротрейд НД» використовується SWOT-аналіз для визначення слабких та сильних сторін товариства, загроз та можливостей ринку. Головною метою SWOT-аналізу є

визначення стратегій, маркетингових цілей та конкретних заходів, які дадуть змогу пристосувати потенціал компанії умовам та тенденціям ринку. У табл. 3.1 наведено узагальнений вигляд SWOT-аналізу ТОВ «Агротрейд НД».

Таблиця 3.4 - SWOT-аналіз ТОВ «Агротрейд НД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Управлінський персонал володіє професійними навичками роботи, має великий досвід роботи, наділений високою компетенцією та професіоналізмом. Працівники добре знають свою справу та є висококваліфікованими професіоналами. Підприємство володіє великим досвідом роботи на вітчизняному ринку. Економічні показники діяльності компанії мають тенденцію до збільшення.</p>	<p>На підприємстві практично не проводиться та відсутня програма з підготовки молодих спеціалістів та їх навчання. Тому наявна гостра потреба в додатковому навчанні в сфері управління товариства. Низький рівень реклами.</p>
Можливості	Загрози
<p>Використання новітніх технологічних досягнень в усіх галузях діяльності компанії. Ринки збуту товару мають стабільну тенденцію до зростання.</p>	<p>Наявна тенденція зниження рівня купівельної спроможності потенційних покупців, велика кількість конкурентів. Відсутність стабільності в законодавстві та політичному кліматі України.</p>

Слід зазначити, що на підприємстві діють посадові інструкції, якими визначено обов'язки та права, завдання посадових осіб. До майна товариства належать оборотні кошти та основні засоби, а також інші цінності, вартість яких відображається в балансі товариства. Підприємство є власником: продукції, виробленої в результаті господарської діяльності; майна, яке було передане

засновниками; одержаних доходів; іншого майна, що набуте на підставах, не заборонених діючим законодавством. Компанія, на власний розсуд володіє, розпоряджається та користується належними йому оборотними засобами, цінними паперами, основними фондами та іншим майном. Товариство має самостійний баланс, поточні рахунки в установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням та фірмові бланки із своєю назвою, інші реквізити.

Діяльність ТОВ «Агротрейд НД» регулюється Цивільним кодексом України [38], Господарським кодексом України [39], Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [40], Статутом та іншими нормативно-правовими актами законодавства України. Держава не несе відповідальності за зобов'язаннями товариства, а товариство не відповідає за зобов'язання держави. Учасники - бенефіціари несуть ризик збитків, що пов'язані з діяльністю товариства в межах вартості їх вкладів та не відповідають за зобов'язаннями товариства.

Керівництво поточною діяльністю товариства здійснює директор. Ним самостійно вирішуються всі питання поточної діяльності товариства, за винятком питань, які належать до компетенції Загальних зборів учасників товариства, яким директор підзвітний та виконання рішення яких він забезпечує. Директор одночасно не може бути головою Загальних зборів учасників, діє без доручення від імені товариства, здійснює найм та звільнення працівників підприємства, укладає договори. Директор звільняє з посади та призначає на неї заступників, та керівників структурних підрозділів.

У компанії діє відділ збуту, який координує та організовує збутову діяльність відповідно до замовлень клієнтів та укладених з ними договорів, забезпечує постачання товару споживачам у встановлені строки.

Співпраця з клієнтами будується на основі таких принципів:

- індивідуального підходу до кожного покупця;
- найповнішої задоволеності потреб контрагента;
- контролю якості товару.

Збут товару здійснюється на основі професійно налагоджених каналів збуту, які відпрацьовані протягом років діяльності компанії. Географією реалізації товарів ТОВ «Агротрейд НД» є практично всі області України. Основними покупцями є переважно юридичні особи.

Для якісної та ефективної діяльності будь-якого підприємства, в тому числі ТОВ «Агротрейд НД» вагоме значення має успішна мотивація його персоналу. Проаналізувавши діяльність ТОВ «Агротрейд НД» розуміється, що заробітна плата є одним з головних аспектів, який утворює мотиваційний механізм на даному підприємстві та забезпечує ефективність системи матеріального заохочення. Крім того, на досліджуваному підприємстві окрім окладу співробітники постійно отримують премії. Коло та кількість працівників, яким здійснюється виплата премія, розміри премій та умови преміювання передбачаються в положеннях про преміювання та призначаються директором.

На даний момент мотиваційна модель ТОВ «Агротрейд НД» складається лише із цих вищезазначених матеріальних елементів стимулювання. До настання економічної кризи, яка була спричинена пандемією коронавірусу в компанії проводилася практика впровадження компенсаційної моделі мотивації працівників.

Дана модель передбачає створення компенсаційного пакету, під яким розуміють компенсацію робітнику його вкладень у роботу компанії, тому базова заробітна платня та її змінна частина включаються до зазначеного компенсаційного пакета [41]. Застосування даної моделі в ТОВ «Агротрейд НД» та процедура формування компенсаційного пакета зводилися до надання працівникам окремих благ, заохочень, соціальних виплат у формі соціального пакета. При чому до цього пакету керівниками включалися:

- виплата заробітної платні;
- оплата лікарняних;
- надання та оплата відпустки;
- надання ресурсів для виконання доручених завдань;
- преміювання;

- оплата мобільного зв'язку;
- службовий транспорт;
- оплата курсів підвищення кваліфікації працівників;
- оплата оздоровчих путівок;
- надання позик співробітникам на вигідних умовах.

Слід також додати, що не зважаючи на сформований графік робочого дня у компанії, кожен працівник має можливість його скорегувати під свій стиль роботи. Більш гнучкий графік дозволяє працівникам самим обрати час коли буде зручніше, ефективніше та вигідніше працювати .

Здійснивши оцінку мотиваційної моделі на досліджуваному підприємстві вбачається, що основними мотиваційними стимулами на даний момент є матеріальні - заробітна платня та премії.

Саме тому виокремимо наступні недоліки, що є у системі мотивації ТОВ «Агротрейд НД»:

1. Недостатня увага приділяється навчанню співробітників. На підприємстві відсутня чітка розроблена програма підвищення кваліфікації персоналу та навчання.

2. Недостатня увага приділяється системі морального стимулювання працівників. Відсутні моральні стимули, які пов'язані з потребами працівників у повазі й визнанні, моральному схваленні.

Проведене дослідження підтверджує, що на підприємстві необхідно вдосконалити діючу систему морального стимулювання працівників. Це в свою чергу призведе до підвищення лояльності персоналу до організації.

3.2 Шляхи удосконалення мотиваційної моделі в управлінні ТОВ «Агротрейд НД»

З метою визначення шляхів удосконалення мотиваційної моделі в управлінні ТОВ «Агротрейд НД» нами проведено дослідження системи мотивації працівників даного підприємства шляхом використання

соціологічного методу - опитування у формі анкетування. Кількість респондентів, що були залучені до опитування склала 10 чоловік.

Рівень задоволеності працівників розміром винагороди є першим серед показників, що характеризують систему оплати праці. На питання «Чи задоволені Ви розміром заробітної плати?» респонденти дали такі відповіді: «складно відповісти» - 2 особи (20 %), «так» - 4 особи (40 %); «ні» - 4 особи (40 %). Розподіл відповідей респондентів зображено на рис. 3.3



Рисунок 3.3 - Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи задоволені Ви розміром заробітної плати?»

Бачимо, що більше третини респондентів задоволені розміром заробітної плати, інша та сама кількість ні. Слід додати, що розмір винагороди, відповідно до двофакторної теорії Ф. Герцберга, сам по собі не може виступати суттєвим мотиваційним чинником, проте низький ступінь задоволення найманих працівників розміром заробітної плати є суттєвим демотиваційним фактором.

Доволі важливою рисою системи оплати праці є її справедливість. Найманий працівник сприймає систему оплати праці як справедливу виходячи з безлічі факторів, зокрема це структура винагороди, розмір заробітної плати, конкурентність винагороди, прозорість системи оплати праці, кваліфікації працівника, рівня розвитку професійно значущих компетенцій тощо.

На запитання «Чи вважаєте Ви, що система оплати праці, яка діє в компанії є справедливою?» респонденти дали такі відповіді: «складно відповісти» - 1 особа (10 %); «так» - 4 особи (40 %); «ні» - 5 осіб (50 %). Слід звернути увагу на те, що половина опитаних респондентів визнала систему оплати праці, яка діє в товаристві несправедливою, це високий показник. Потенційно це може негативно вплинути на лояльність працівників та на їх мотивацію.

Слід додати, що частка респондентів, що визнали систему оплати праці несправедливою перевищує частку опитаних, які невдоволені розміром заробітної платні. Це говорить про те, що частина респондентів, які задоволені розміром заробітної платні вважає систему оплати праці несправедливою.

Надзвичайно важливу роль серед факторів, що впливають на мотивацію персоналу відіграють умови праці. На запитання «Чи задоволені Ви організацією та умовами праці?» респонденти дали такі відповіді: «складно відповісти» - 1 особа (10 %); «так» - 6 осіб (60 %); «ні» - 3 особи (30 %). Як бачимо, більшість респондентів задоволені тими умовами праці, які забезпечує компанія, розподіл їх відповідей зображено на рис. 3.4

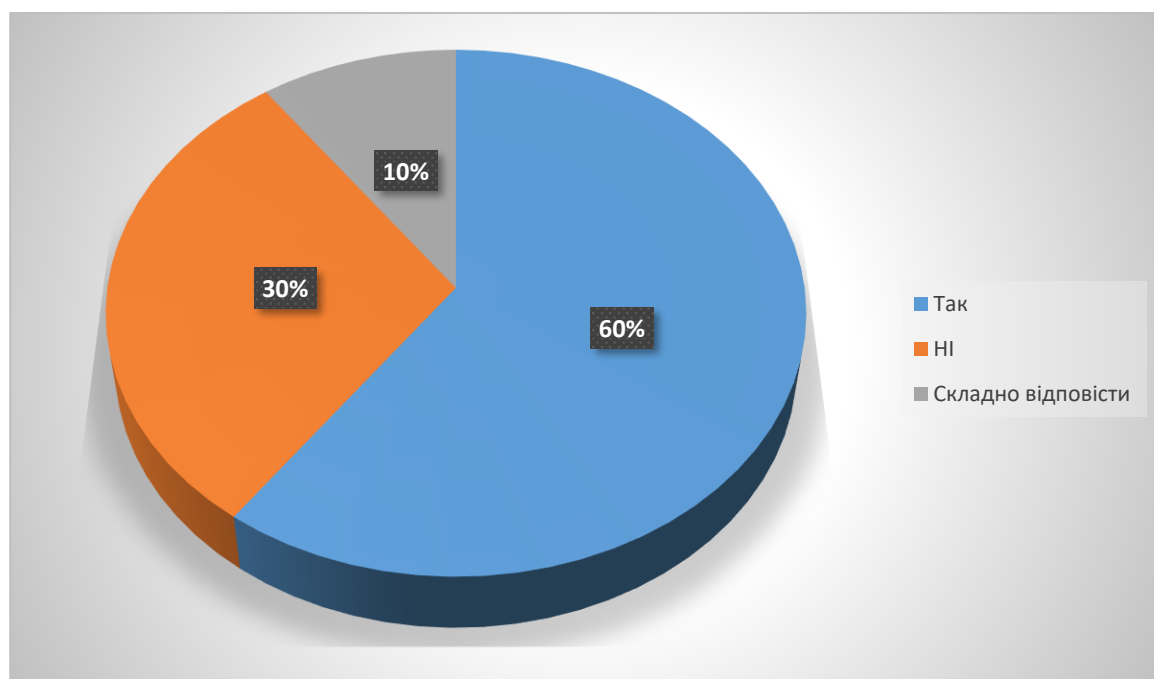


Рисунок 3.4 - Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи задоволені Ви умовами праці?»

Важливими для створення ефективної мотивації працівників є нематеріальні інструменти. На питання «Чи задоволені Ви системою нематеріальних засобів мотивації, що використовуються на підприємстві?» респонденти відповіли: «так» - 1 особа (10 %); «ні» - 9 осіб (90 %). Це свідчить про те, що на підприємстві практично відсутня нематеріальна мотивація працівників.

На питання «Чи відчуваєте Ви власну затребуваність та значущість у роботі компанії?» респонденти дали такі відповіді: «так» - 4 особи (40 %); «ні» - 6 осіб (60 %). Слід звернути увагу на те, що більше половини опитаних респондентів не відчувають значущість у роботі компанії, це високий показник, який свідчить про низький рівень нематеріальних механізмів мотивації.

Провівши опитування та здійснивши оцінку мотиваційної моделі на досліджуваному підприємстві вбачається, що основними недоліками, у системі мотивації ТОВ «Агротрейд НД» є:

1. Недостатня увага приділяється навчанню співробітників. На підприємстві відсутня чітка розроблена програма підвищення кваліфікації персоналу та навчання.

2. Недостатня увага приділяється системі нематеріального стимулювання працівників. Відсутні моральні стимули, які пов'язані з потребами працівників у повазі й визнанні, моральному схваленні.

3. Високий рівень невдоволеності системою оплати праці.

Виокремивши вищезазначені недоліки вважаємо, що засоби покращення мотиваційної моделі у ТОВ «Агротрейд НД» мають бути представлені наступними напрямками:

1. Матеріальне мотивування;
2. Удосконалення організації та умов праці;
3. Нематеріальне мотивування.

Першим напрямом є матеріальна мотивація, яка має важливе значення у мотивації працівників. Для персоналу - це не лише відшкодування енергії, інтелектуальних здібностей, витрат часу на досягнення завдань підприємства, а

також свідчення його важливості для організації, через його самооцінку та соціальний статус. Матеріальна мотивація та стимулювання включає в себе також удосконалення системи оплати праці. Слід додати, що матеріальні методи мотивації більш доцільно використовувати при короткострокових цілях організації, оскільки грошові методи стимулювання забезпечують довгострокового підвищення мотивації праці [42].

Другим напрямом підвищення мотивації праці у ТОВ «Агротрейд НД» є удосконалення умов праці та організації праці. Даний напрямок передбачає розширення робочих функцій, визначення цілей, використання гнучких графіків роботи та покращення умов праці. Правильно визначена мета виступає мотивуючим засобом для працівника через формування шляхів на її досягнення. Важливим аспектом для мотивації на підприємстві є належні умови праці, які виступають як мотив, а не лише як потреба, вони стимулюють працівників виконувати свою роботу з високою ефективністю та максимальною віддачею. Зайвим у ТОВ «Агротрейд НД» не буде проведення програм з підготовки та підвищення кваліфікації працівників, профільних тренінгів, семінарів які спрямовані на забезпечення мотивації трудової діяльності, а від так на покращення діяльності всього підприємства.

Нематеріальна мотивація, яке не потребує великих витрат, однак має значний вплив на працівників підприємства. В ТОВ «Агротрейд НД» можливо запровадити такі її види:

- висловлення подяки управлінського персоналу працівникам за якісне виконання завдання під час бесіди чи у письмовій формі;
- керівництво має цікавитися життям працівників, їх проблемами, пропонувати шляхи їх вирішення;
- створення невимушеної, відкритої та комфортної робочої обстановки;
- підтримання ініціатив працівників та їх нових ідей;
- залучення працівників до процесу прийняття рішень;
- формувати бажання у працівників до виконання завдань компанії як до своїх власних справ.

Для того, щоб мотивація праці була ефективною, у ТОВ «Агротрейд НД» необхідно, щоб система управління трудовою мотивацією базувалася на таких методах:

1. Використання коштів як величини винагороди;
2. Наявність та застосування заохочень та покарань;
3. Розроблення та впровадження програми співучасті;
4. Розробка системи винагород і визнання досягнень персоналу;

Для удосконалення мотиваційної моделі праці у ТОВ «Агротрейд НД» потрібно:

1. Визначити, за які показники виконаної роботи працівник може отримати додаткову винагороду;
2. Залучати працівників до розробки та впровадження системи преміювання. При цьому чітко визначити умови преміювання, необхідно аби працівник знав суму додаткової винагороди та за що вона виплачується;
3. Здійснювати виплату винагороди якнайшвидше після виконання завдань;
4. Виявити взаємозв'язок винагороди із результатами роботи робітника.
5. Впроваджувати систему нематеріальних стимулів.

Отже, мотиваційна модель у ТОВ «Агротрейд НД» має бути сформована та реалізована таким чином, щоб кожен працівник спрямовував свою діяльність на досягнення позитивного та ефективного результату, працював над досягненням довгострокових завдань товариства і головне - був зацікавлений в їх досягненні через систему мотивації.

3.3 Загальні рекомендації впровадження мотиваційних моделей на підприємствах України в сучасних умовах

Задля створення ефективно працюючої мотиваційної моделі керівництво будь-якого підприємства перш за все повинно сформувати ефективний кадровий

склад. Задля цього необхідно запровадити в управлінні підприємства використання методів експертних оцінок та екстраполяції для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу. Щоб усунути слабкі місця в управлінні персоналом менеджмент підприємства перш за все має провести заходи підвищення ефективності професійного відбору та системи планування, застосовувати автоматизовану систему управління персоналом на підприємстві, яка дозволить не просто систематизувати кадрове управління, а і здійснювати кадровий контроль та моніторинг.

Вищезазначені заходи необхідні для того, щоб будь-яке підприємство, що діє на території України могло ефективно піклуватися про лояльність свого персоналу, адже це є запорукою для його ефективної роботи в довгостроковій перспективі.

Вважаємо, що мотиваційна модель в управлінні будь-якого підприємства повинна будуватися шляхом використання стимулів наведених на рис. 3.5.

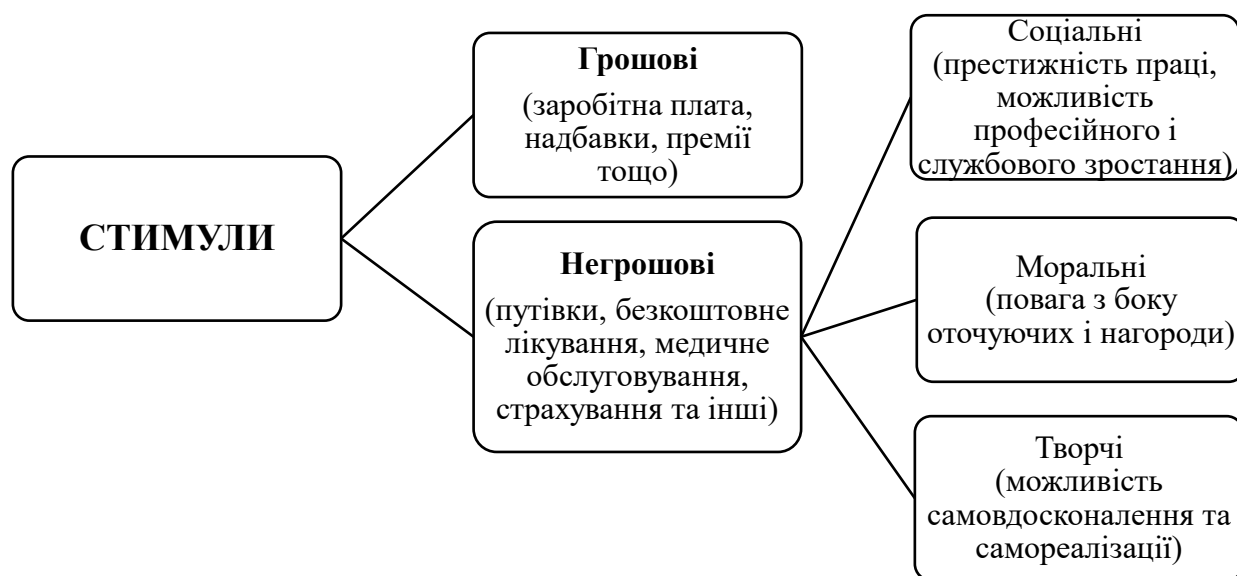


Рисунок 3.5 – Стимули, що використовуються для побудови мотиваційної моделі

На основі проведеного дослідження вважаємо за доцільне виділити наступні рекомендації впровадження мотиваційних моделей на підприємстві, що складаються з наступних етапів.

Перший етап - розробка та впровадження методу морального та матеріального стимулювання. Підприємству, в залежності від своїх можливостей потрібно забезпечити достатньо високий рівень премій та надбавок, для того щоб показати реальний інтерес керівника до підтримки працівника.

Вважаємо, що врахування нижченаведених залежностей, при здійсненні оплати є необхідним:

1. Між заробітною платою та якістю роботи і продуктивністю кожного працівника.
2. Між результатами економічних цілей підприємства та коштами на оплату праці.
3. Між здатністю задовольняти так званий соціальний мінімум працівника, тобто його основні потреби та між рівнем заробітної плати;
4. Між результатом роботи працівника та його моральним та економічним суспільним визнанням [43].

Другий етап передбачає вдосконалення системи мотивації працівників, яка сприятиме збільшенню та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

На третьому етапі пропонується створення загальної системи мотивації, що передбачає глибокі зміни в розумінні якості праці та ґрунтуватиметься на підготовленій філософії якості.

Доцільним та надзвичайно важливим, на нашу думку є моніторинг, що передбачає аналіз якісного та кількісного кадрового складу працівників, оцінку необхідності зміни мотиваційної моделі, сферу мотивації персоналу та загалом існуючої системи мотивації.

Пропонуємо виділити перелік вимог до системи та моделі мотивації працівників підприємства, а саме:

1. Працівник має знати, яку залежно від результатів своєї роботи він отримає винагороду, - передбачуваність;
2. Винагорода, яку отримує працівник має бути адекватною його трудовому внеску та відповідати результату діяльності всього колективу, його досвіду та рівню кваліфікації - адекватність;
3. Необхідно щоб винагорода слідувала за досягненим результатом якомога швидше, принаймні хоча б у формі обліку майбутньої винагороди - своєчасність;
4. Значущість - для працівника винагорода має бути значною;
5. Критерії визначення премії (винагороди) мають бути чесними та зрозумілими кожному працівнику організації - справедливість.

Враховуючи вищезазначені вимоги, підприємство зможе розробити ефективну систему мотивації персоналу, яка буде складатися з матеріальних і нематеріальних елементів, що дозволить підвищити конкурентоспроможність та ефективність підприємства.

ВИСНОВКИ

Виконання магістерської роботи було спрямоване на теоретичне обґрунтування та аналіз досвіду впровадження мотиваційних моделей в управлінні, а також визначення основних шляхів та рекомендацій для удосконалення мотиваційних моделей в управлінні підприємств (на прикладі ТОВ «Агротрейд НД»).

Досліджено роль та сутність мотивації персоналу в системі управління підприємством. Визначено, що мотивацію слід розглядати як готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу. Проаналізовано теоретичні аспекти мотиваційного процесу та методичні підходи щодо побудови мотиваційних моделей управління.

Встановлено, що основними завданнями мотивації на підприємствах України є:

- формування у кожного працівника розуміння значення мотивації та її сутності в процесі праці;
- навчання керівників та персоналу психологічним основам внутрішнього спілкування у колективі;
- формування у кожного менеджера демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Дослідження та аналіз зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу дав змогу дійти висновку, що розвиток підприємств та економіки в цілому в Україні неможливий без впровадження сучасних та нових моделей мотивації працівників, які враховуватимуть особливості національної економіки, ментальні особливості, політичну ситуацію в країні, національні традиції та спиратимуться на досвід зарубіжних країн.

Досліджений досвід роботи підприємств оптової торгівлі дав можливість визначити такі варіанти схем оплати праці, що застосовуються на даних підприємствах:

1. Оклад плюс відсоток від продажів в межах усього підприємства.
2. Оклад плюс премія, якщо план перевиконаний або виконаний.
3. Оклад плюс відсоток від особистих продажів.
4. Оклад плюс відсоток від особистих продажів плюс відсоток від продажів в межах усього підприємства.
5. Оклад плюс система премій, які базуються на показниках результативності. Встановлено, що дана схема створює найбільший ефект для підвищення мотивації, адже заробітна плата працівника залежить від того, який внесок досягнення цілей підприємства ним зроблено.

Проаналізовано діяльність та мотиваційну модель ТОВ «Агротрейд НД» та визначено шляхи її удосконалення.

Було запропоновано загальні рекомендації впровадження мотиваційних моделей на підприємствах України в сучасних умовах, які складаються з наступних етапів:

- розробка та впровадження методу морального та матеріального стимулювання;
- вдосконалення системи мотивації працівників, яка сприятиме збільшенню та підвищенню конкурентоспроможності підприємства;
- створення загальної системи мотивації, що передбачає глибокі зміни в розумінні якості праці та ґрунтуватиметься на підготовленій філософії якості.

Акцентовано увагу на тому, що доцільним та надзвичайно важливим є моніторинг, що передбачає аналіз якісного та кількісного кадрового складу працівників, оцінку необхідності зміни мотиваційної моделі, сферу мотивації персоналу та загалом існуючої системи мотивації.

Резюмуючи вищезазначене, можна дійти висновку, що в умовах динамічних змін зовнішнього середовища для здійснення ефективного управління підприємством, необхідна побудова та використання ефективних мотиваційних моделей мотивації персоналу підприємства. Їх запровадження сприятиме підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та в

кінцевому результаті, прибутковості підприємства, дозволить йому вийти на економічно новий рівень розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сутність мотивації трудової діяльності. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/psychology/28183/>
2. Побудовано на основі даних БД Scopus®. URL: <https://www.scopus.com>
3. Поняття мотивації. URL: <https://pidru4niki.com/14051003/menedzhment/motivatsiya#:~:text=%>
4. Поняття і сутність мотивації. URL: https://studopedia.su/9_65442_ponyattya-i-sutnist-motivatsii.html
5. Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська, Лайко Г.П. «Практикум з менеджменту»: Навч. посіб., 2 ч. – К.: МАУП, 2006. – 178 с.
6. Винагорода. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/21-v/3465-vinagoroda.html>
7. Осовська Г.В., Осовський О.А. «Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене.» - К.: «Кондор», 2006. - 664 с.
8. Мотиваційний процес персоналу .URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vsed_2014_1_7.pdf
9. Синюгіна Н.В.Складові процесу мотивації. URL: http://www.rusnauka.com/8_NIT_2008/Tethis/Economics/27735.doc.htm
10. Мотиваційний процес.URL: <http://bibliograph.com.ua/marketing-3/22.htm>
11. Мотиваційний процес.URL: <https://mojaosvita.com.ua/menedzhment/motivacijnij-proces/>
12. Мотиваційний процес .URL: <https://konspekta.net/lek-5947.html>
13. Процес мотивації та його складові .URL: <https://buklib.net/books/27523/>
14. Мотивація персоналу (2002).URL: <https://library.if.ua/book/116/7759.html>
15. Осовська Г.В., Осовський О.А. «Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене.» - К.: «Кондор», 2006. - 664 с.

16. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. «Основи менеджменту: Підручник.» — К.: «Академ-видав», 2003. — 416 с. (Альма-матер).

17. Мотивація трудової діяльності. Заробітна плата. URL: <https://library.if.ua/book/61/4367.html>

18. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В. Б. Васюта, Л. І. Бульбаха. // Ефективна економіка. - 2016. - № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33

19. Куриляк В.Є. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти : монографія /В.Є. Куриляк, В.С. Мазур – Тернопіль: ТНЕУ, 2011.-304с.

20. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>

21. Дубовий, А. М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства : диплом. робота за освіт.-кваліф. рівнем «магістр» : спец. 8.03060104 – менеджмент зовнішньоекономічної діяльності магістер. програма – управління міжнародним бізнесом / Артем Михайлович Дубовий ; наук. керівник к.е.н., доцент А. М. Дубовий. – Тернопіль, 2017. – 137 с.

22. Скоропад А. Система мотивації персоналу підприємства [Текст] / Анастасія Скоропад // Економіка України в умовах глобалізації і регіоналізації : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молод. вчених [м. Тернопіль, 3-4 квіт. 2014 р.] / редкол. : С. В. Гродський, Ю. П. Гуменюк, М. А. Живко [та ін.] ; відп. за вип. Є. В. Савельєв. - Тернопіль : ТНЕУ, 2014. - С. 138-141.

23. Мотивація персоналу як засіб удосконалення системи управління підприємством. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-10.html>

24. Грищенко В. Ф.Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання / В. Ф. Грищенко, М. С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - № 1. - С. 103-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_1_14

25. Система мотивації персоналу підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/17182/1/138-141.pdf>

26. Зарубіжний досвід мотивації праці персоналу. URL: <http://milkuu.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>

27. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі / Ю. А. Андрійчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. - 2016. - № 846. - С. 11-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_4

28. Зарубіжний досвід формування системи мотивації персоналу підприємства. URL: <http://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/148788/1/38-40.pdf>

29. Мельник Г. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1466>

30. Закордонний досвід мотивації праці. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/upr-presonal/4427-zakordonnij-dosvid-motivatsiji-pratsi.html>

31. Іншин М. І. Особливості мотивації працівників в ЄС / М. І. Іншин // Часопис Київського університету права. – 2015. – № 2. – С. 140–143

32. Васюта В.Б. Адаптація європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України. URL: http://77.121.11.9/bitstream/PolNTU/2410/1/Vasuta_Tezy.pdf

33. Циганок Д. І. Теоретико-методичні аспекти формування ефективної системи матеріального стимулювання персоналу підприємств торгівлі. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/10488/2026.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

34. Ришняк Н.М. Прикладні аспекти матеріальної мотивації торговельного персоналу URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/207.pdf>

35. Карпенко Ю. В. Особливості мотивації працівників торгівлі у сучасних умовах URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/579/584>

36. Коефіцієнт плинності кадрів: як рахувати і роль в бізнесі. URL: <https://hr-security.ua/ua/koeffitsient-plinnosti-kadriv-yak-rahuvatj-rol-v-biznesi#:~:text=Коефіцієнт%20плинності%20кадрів%20-%20показник%20С%20який,при%20розрахунку%20за%20певний%20період.>

37. Управління процесами руху персоналу. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/8468/7/8%20ГЛАВА.pdf>

38. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

39. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

40. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>

41. Сергійчук С. І. Компенсаційний пакет: суть та проблеми його ефективного застосування на підприємствах промисловості України. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6288>

42. Певний В. О. Удосконалення системи оплати праці на підприємстві. URL: http://dspace.lgnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/772/073_19_Pevnyu_original_09042020_151818%20уровень%20неизвестен.pdf?sequence=1&isAllowed=y

43. Волошан К.В. Мотивація персоналу як засіб удосконалення системи управління підприємством. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-10.html>