МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра технологій і управління
Секція менеджменту і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Удосконалення системи мотивації персоналу
(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. Мз-81к

Спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Михтуненко Альони Геннадіївни
(прізвище, ім’я, по батькові студента)

Науковий керівник:

к.е.н.,ст. вик. Самусь Г.І.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали керівника)

Завідувач секції:
к.е.н., доц. Власенко Д.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Конотоп 2022

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ…….....3
ВСТУП…….…….……..4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ…..…….……....6
1.1 Теорії мотивації…….....…….…….……...6
1.2 Методи мотивації, засновані на теоріях підкріплення та постановки цілей……. ….....……13
1.3 Методи мотивації, засновані на принципах збагачення та залучення ….14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ТК «РУКАВИЧКА» ……..……..…..……....22
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства……..…….....22
2.2 Аналіз стану та руху персоналу …….....26
2.3 Організація мотивації праці у ТОВ ТК «Рукавичка»…….....28
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ТК «РУКАВИЧКА»…….……33
3.1 Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу 33
3.2 Економічна ефективність запропонованих заходів ……..…….36
ВИСНОВКИ……..…..…....39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….....41

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 25 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 43 с., у тому числі 21 таблиця, 5 рисунків, список використаних джерел на 3 сторінках.

Метою даної роботи є удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

розглянути теоретичні основи системи мотивації персоналу;

проаналізувати систему мотивації персоналу ТОВ ТК «Рукавичка»;

запропонувати шляхи удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Предметом дослідження є система мотивації персоналу ТОВ ТК «Рукавичка».

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ ТК «Рукавичка».

Методологічною основою роботи є такі методи: наукового пізнання, аналізу, синтезу, системного підходу, економіко-статистичний, узагальнення результатів дослідження.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи системи мотивації персоналу: теорії та методи мотивації.

У другому розділі проведено аналіз системи мотивації персоналу ТОВ ТК «Рукавичка».

У третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення системи мотивації персоналу підприємства та визначена економічна ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, СТИМУЛЮВАННЯ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ.

ВСТУП

Будь-яке сучасне підприємство створюється з певною метою, але звичайно ж першорядне завдання для будь-якого підприємства – це його успішний розвиток та функціонування. Перед кожним керівником підприємства завжди гостро стоїть питання, як побудувати роботу підприємства так щоб воно стрімко розвивалося і приносило прибуток.

Питання про те, як мотивувати людину на працю, яка приносить користь підприємству, почали з'являтися ще з утворенням перших організацій. Тоді, звичайно, ще не існувало навіть такого поняття, як «мотивація». Йшов час, на зміну старим підприємствам з'являлися нові, проте це питання залишалося відкритим.

З розвитком ринкових відносин в нашій країні, управління стає діяльністю, що включає і сферу матеріального виробництва, і сферу духовного життя. Ринкова економіка гнучка і здатна швидко реагувати на різноманітні потреби людини, що змінюються, забезпечуючи ефективне управління економікою завдяки саме ефективній системі. Тому сьогодні питання управління персоналом стають дуже актуальними.

В даний час, результативність діяльності підприємства багато в чому залежить від здатності бути гнучкими, мобільними та варіативними у прийнятті рішень, що вимагає нового підходу до управління трудовим потенціалом працівників та організації в цілому, ефективність якого буде, в основному, обумовлена не кількістю, а якістю трудового потенціалу та його своєчасним розвитком. У зв'язку з цим, необхідно забезпечити управління трудовим потенціалом, відповідно до поточних вимог підприємства та безперервний розвиток для забезпечення його ефективності.

Актуальність теми роботи зумовлена тим, що сучасний трудовий колектив є складною системою, де окремі особи та групи людей взаємодіють на принципах, дуже далеких від формально запропонованих.

Нині існує певна специфіка у мотивації персоналу, що має враховуватися для розробки системи управління персоналом підприємства.

Виходячи з цього, вдосконалення системи мотивації персоналу є важливим завданням, вирішення якого нині має важливе значення для вітчизняних підприємств.

Дану проблему досліджувало багато вчених, а саме: В. Антонюк, Г. Дмитренко, А. Колот, Е. Лібанова, В. Новіков, В. Онікієнко, Г. Шульга, А. Чухно та ін.

Об'єктом дослідження підприємство є ТОВ ТК «Рукавичка».

Предметом дослідження є система мотивації персоналу ТОВ ТК «Рукавичка».

Метою даної роботи є удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

-розглянути теоретичні основи системи мотивації персоналу;

-проаналізувати систему мотивації персоналу ТОВ ТК «Рукавичка»;

-запропонувати шляхи удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Методологічною основою роботи є такі методи: наукового пізнання, аналізу, синтезу, системного підходу, економіко-статистичний, узагальнення результатів дослідження.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи системи мотивації персоналу: теорії та методи мотивації.

У другому розділі проведено аналіз системи мотивації персоналу ТОВ ТК «Рукавичка».

У третьому розділі запропонувати шляхи удосконалення системи мотивації персоналу підприємства та визначена економічна ефективність запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Теорії мотивації

Мотив змушує людину рухатися до певної мети та здійснювати певні дії.

Мотив – це процес, здатний проводити психіку людини, визначати спрямованість дій та активність. У психології «мотив» представляється як «певна потреба».

Мотив у людини «прокидається» з виникненням будь-якої мети.

Під метою слід розуміти суб'єктивний образ кінцевого результату, здатний регулювати перебіг діяльності. Іншими словами мета – це бажання мати щось або досягти будь-яких результатів у процесі діяльності [1, с. 85].

І ціль, і мотив у людини формують певні потреби. На сьогодні немає певного переліку потреб людини. Багато психологів беруть за основу класифікацію потреб, яку розробив А. Маслоу. Він запропонував розділити потреби на первинні та вторинні. Ієрархія потреб, запропонована А. Маслоу відображена на рисунку 1.1 [2, с. 20].

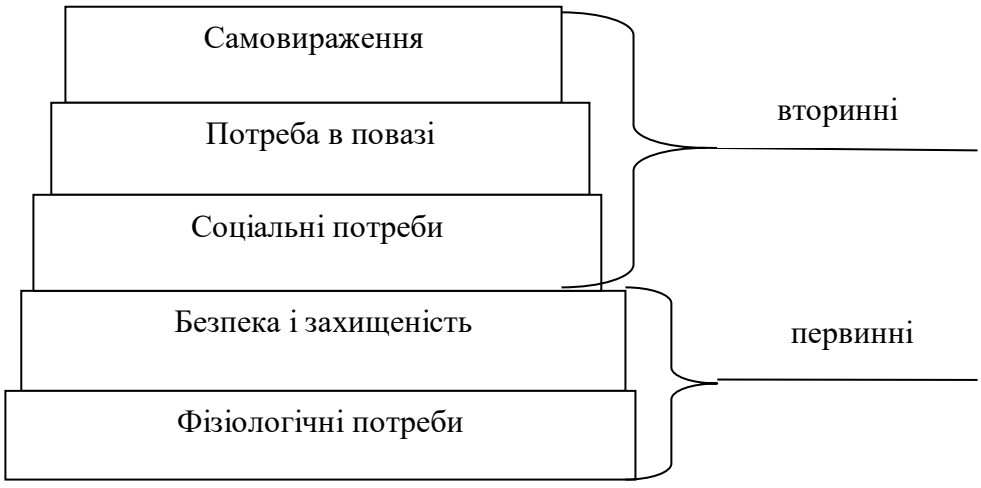

Рисунок 1.1 Класифікація потреб за А.Маслоу

До первинних потреб А. Маслоу відносить фізіологічні потреби, а також потреби у безпеці та захищеності. Фізіологічні потреби, такі як їжа, сон та ін. є вродженими, а ось соціальні потреби виявляються у людини в процесі її розвитку та соціалізації, тому вони і віднесені до групи вторинних потреб.

Побічні потреби можна охарактеризувати швидше, як психологічні. До групи вторинних потреб віднесено: потреба у спілкуванні, повазі, самовираженні та самореалізації. Первинні потреби закладено у людині від народження, тобто. генетично, на відміну від вторинних потреб, оскільки вони здобуваються з досвідом. Первинні потреби в усіх людей однакові, а вторинні потреби в усіх людей різні. Вторинні потреби виробляються як з досвідом,так і в залежності від темпераменту і характеру особистості. Наприклад, коли людина активна і товариська, соціальні потреби в неї розвинені набагато більше, ніж у замкнутої людини [2, с. 54].

Фізіологічні потреби потребують задоволення насамперед, і лише після задовольняються вторинні потреби. Говорячи про працівників, засобами задоволення їх первинних потреб є робоче середовище та винагороди. Відчуття захищеності їм дають сприятливі стосунки з колективом та поінформованість про те, що відбувається на робочому місці.

Для задоволення соціальних потреб працівникам достатньо почуватися частиною колективу, бути визнаним колективом і усвідомлювати свою значущість [3, с. 84].

Для прояву вищих потреб необхідно, щоб працівник бачив себе частиною компанії та пов'язував своє майбутнє з роботою саме у даній компанії. Тільки в цьому випадку у працівника виникне потреба в самоактуалізації. Також фактором для прояву цих потреб можуть бути і негативні чинники, наприклад скорочення штату співробітників. У цьому випадку у працівника прокинуться потреби у збереженні свого робочого місця і він прагнутиме всіма способами цього досягти.

Розглянувши ключові складові мотивації персоналу, можна дати таке її визначення: мотивація – це психологічний процес спонукання до діяльності, що

базується на цілепокладанні та задоволенні потреб [4, с. 417].

Можна зробити висновок про, те що мотивація персоналу може розглядатися подвійно, як спонукання до діяльності і процес діяльності. Ця двоїстість визначення і послужила розвитку двох різних, але водночас, взаємозамінних теорій мотивації. Розрізняють змістовну та процесуальну теорії.

Сама ж теорія мотивації персоналу визначається як система знань про причини, що спонукають людину до певних дій. В основу даних теорій лягли такі поняття, як потреби та винагороди.

Під потребами необхідно розуміти швидше психологічний стан, який полягає у необхідності чогось. Потреби виявляються залежно від ситуаційних факторів, потреби чи нестачі чогось [5, с. 98].

Винагорода є основним елементом системи мотивування персоналу. Під винагородою слід розуміти те, що має особливу цінність. Існує кілька видів винагород, які можна розділити на дві групи – це матеріальні та нематеріальні винагороди. Цю класифікацію ми розглянемо далі.

Змістовна теорія полягає у тому, що аналізує чинники, що здійснюють вплив на мотивацію і сконцентрована на виявленні потреб покупців, визначенні їх пріоритетності. Серед прихильників цієї теорії можна назвати таких авторів, як А. Маслоу, Д. Альфредгер та інші. Ця теорія спрямована на класифікацію потреб, але, на жаль, нині не існує жодної загальноприйнятої класифікації потреб, як і говорилося вище [6, с. 25].

Основним елементом мотивації персоналу є мотиви людей, тобто. ті чи інші їх спонукання, створені задля певні дії [7, с.334]. Мотив можна розглядати як засіб, що впливає на поведінку людей у тій чи іншій ситуації. Тому важливо враховувати мотиви людей під час виборів форм та методів мотивації.

Потреба, що відчувається людиною, спонукає у неї спрямованість.

Під спонуканням необхідно розуміти відчуття нестачі в чомусь, яка спрямовує людину на певні дії, сконцентровані на досягненні бажаної мети.

Як правило, поява потреб викликає прагнення їх задовольнити, тому для

того, щоб досягти необхідного результату на робочих місцях, варто створювати такі умови, які могли б цьому сприяти. Тобто на підприємствах необхідно створювати робочі місця з складнішими завданнями та вищою відповідальністю, тоді й буде досягнуто необхідного ефекту.

Оскільки на сьогоднішній день не існує конкретних «працюючих» способів мотивування, не можна виключати елемент випадковості. Тобто необхідно відстежувати ефект від того чи іншого способу мотивування, навіть якщо він виник випадково. Так само при створенні методів мотивування необхідно враховувати і те, що всі люди різні, з різним характером, психікою та цілями, тому може статися так, що для одного працівника метод виявився ефективним, то іншому працівникові цей метод буде марним.

Багато сучасних організацій часто ускладнюють реалізацію тієї чи іншої теорії мотивації, відсутністю інформації про результати індивідуальної роботи, часті зміни посадових обов'язків у зв'язку з удосконаленням технологій - все це ускладнює мотивацію [8, с. 141].

Також необхідно враховувати і справедливу винагороду за працю працівників, оскільки вона є ключовою умовою досягнення необхідних результатів. Коли мова заходить про мотивацію та стимулювання персоналу, винагорода набуває більш широкого значення, ніж просто гроші чи блага, оскільки під винагородою кожен розуміє щось особливе, цінне тільки для нього. Тому оцінка винагороди та її відносна цінність для кожного різні [9, с. 208]. Керівники, як правило, мають справу з двома головними типами винагороди: внутрішньою та зовнішньою, і як наслідок – внутрішньою та зовнішньою мотивацією.

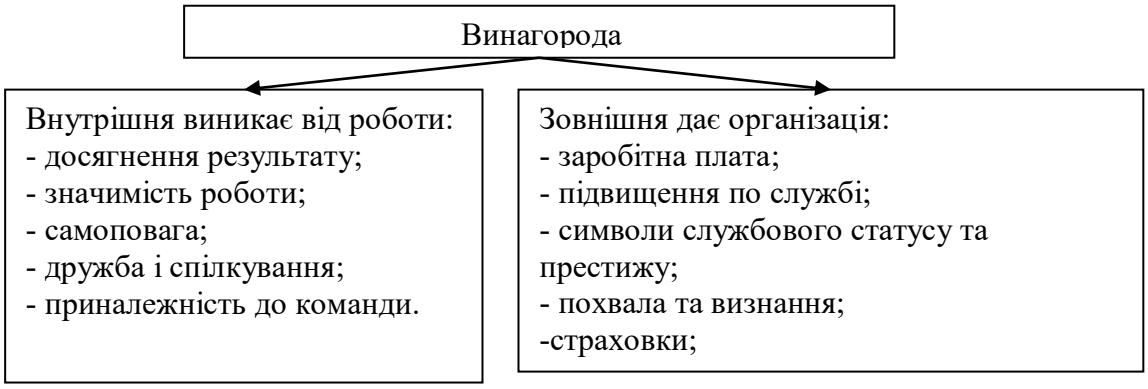

Рисунок 1.2 Типи винагород

Внутрішні винагороди людина отримує безпосередньо від трудового процесу. Вони включають почуття досягнення, зміст і значимість виконаної роботи, а також самоповагу. Дружба та спілкування, що виникають у процесі роботи, також вважаються внутрішніми нагородами. Найпростіший спосіб забезпечити внутрішню винагороду - це створити відповідні умови праці та чітко поставити завдання.

Зовнішньою винагородою вважається винагорода не від самої роботи, а отримана від організації, тобто у результаті роботи. Зовнішні винагороди включають [10, с. 99]:

На практиці ж видно, що якщо винагороди: гроші, нагороди, похвала чи перемога в конкурсі не підкріплюються внутрішньою мотивацією, то й бажання підтримувати ефективну роботу, незважаючи на всі нагороди та визнання, у людини знижуватиметься, а значить, і результат від роботи також будуть знижуватися, що надалі матиме дуже негативний вплив на організацію в цілому. Щоб визначити, як і в яких пропорціях внутрішня та зовнішня винагорода має застосовуватися з метою мотивації та стимулювання, адміністрація має визначити, які потреби її працівників. Це і є мета теорії осмисленої мотивації та стимулювання [11, с. 18].

Перейдемо до розгляду процесуальної теорії мотивації та стимулювання, що розглядається як процес спонукання до певних дій. У цій теорії основна увага приділяється поведінці людини та тому, як людина розподіляє зусилля для досягнення тієї чи іншої мети, а також їх реалізації у процесі діяльності. Прихильниками цієї теорії є Е. Лоулер, В. Врум та Л. Портер.

Процесуальна теорія не заперечує існування потреб, але показує, що поведінка людей визначається іншими факторами. Процедурні теорії мотивації базуються на трьох основних теоріях:

-теорія очікувань;

-теорія справедливості;

-модель Портера-Лоулера.

Засновником теорії очікування вважається В. Врум. Відповідно до цієї теорії, наявність потреб – не єдина умова мотивації. Людина також повинна бути впевнена, що обраний нею тип поведінки приведе його до бажаного результату. Ця теорія наголошує на особливій важливості трьох взаємопов'язаних елементів:

-витрати праці та результати, тобто співвідношення між витраченими зусиллями та результатами;

-результат – винагорода, тобто очікування винагороди за отримані результати;

- задоволеність від винагороди, тобто очікуваний ступінь задоволення чи незадоволеності отриманою винагородою.

Оскільки різні люди мають різні потреби та бажання у винагороді, конкретна винагорода, запропонована у відповідь на досягнуті результати, може не представляти їм жодної цінності.

При відхиленні хоча б одного з цих трьох найважливіших елементів рівень мотивації зменшуватиметься, а відповідно і результати праці будуть низькими.

Суть теорії справедливості заключається у тому, що люди самі суб'єктивно співвідносять свої зусилля і винагороди за них за аналогії з іншими людьми, і якщо це ставлення інше, то в людини виникає психологічне напруження. Тобто, якщо два працівники, які виконують однакову роботу, мають різну винагороду, виникає дисбаланс і несправедливість. В результаті працівник має бути мотивований, необхідно зняти напругу та виправити дисбаланс, щоб відновити справедливість. Люди можуть відновити рівновагу чи почуття справедливості, або змінивши рівень витрачених зусиль, або спробувавши змінити рівень

отриманої винагороди. Таким чином, ті співробітники, які відчувають, що їм платять менше, ніж іншим, можуть або почати працювати менш інтенсивно або прагнути збільшити свою винагороду. Відповідно, ті працівники, які отримують більшу винагороду, прагнутимуть зберегти інтенсивність праці на колишньому рівні або навіть збільшити її. Дослідження показують, що, як правило, коли люди думають, що їм недоплачують, вони починають працювати менш інтенсивно. Якщо вони відчувають, що їм переплачують, вони з меншою ймовірністю змінять свою поведінку та діяльність [12, с. 108].

Модель Портера-Лоулера є теорією мотивації, що включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості [12, с. 34].

Згідно з цією моделлю, на мотивацію впливають п'ять елементів. Це витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода і рівень задоволеності винагородою, іншими словами, досягнуті результати залежить від зусиль, здібностей і показників працівника, і навіть від усвідомлення ними своєї ролі. Рівень докладених зусиль визначатиметься величиною винагороди та ступенем упевненості в тому, що цей рівень зусиль справді спричинить певний рівень винагороди. Понад те, в теорії Портера-Лоулера встановлюється зв'язок між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби через винагороду за досягнуті результати.

Багато психологів кажуть, що людина відчуває потребу, коли вона відчуває фізіологічну чи психологічну нестачу чогось. Хоча в конкретної людини певний час може і не бути потреби у сенсі свідомого її відчуття, є певні потреби, які кожен може відчути [13, с. 50].

Обидві представлені теорії мають як переваги, так і недоліки, тому кваліфікований спеціаліст у галузі управління персоналом повинен уміти синтезувати різні теорії, методи та прийоми мотивації стосовно певних людей та умов. Особливу увагу слід приділити розвитку внутрішньої мотивації в людини.

1.2 Методи мотивації, засновані на теоріях підкріплення та постановки цілей

Сьогодні робота зі збільшення стимулювання персоналу ведеться на кожному підприємстві. Сучасні компанії вибирають собі різні методи стимулювання співробітників, але поки що не існує чітко розроблених методів, що застосовуються у всіх без винятку сферах, оскільки стимулювання – це процес швидше психологічний.

Отже, розглянемо основні методи стимулювання персоналу, що застосовуються у сучасних компаніях на сьогоднішній день.

Під методом необхідно розуміти спосіб досягнення певної мети. Від лат «methodos» – шлях до чогось. Тому методи стимулювання персоналу можна розглядати як систему прийомів управлінського впливу на працівників, з метою спонукання їх до досягнення певних цілей та завдань, а також до здійснення певних дій [14, с. 58].

Методи стимулювання персоналу можна класифікувати по-різному, оскільки їх дуже багато. Виділяють чотири основні методи управління стимулюванням персоналу та підвищення ефективності роботи працівників. До них відносяться:

- метод стимулювання працівників, заснований на теорії підкріплення;

-метод регулювання поведінки працівників шляхом постановки цілей та завдань;

-спосіб збагачення праці та проектування робіт;

-метод залучення співробітників до управління-партисипативності [15, с. 63].

Дослідження показують, що заохочення підвищує працездатність людини майже 90% випадків, тоді як покарання лише 10% випадків. Також існує певний набір стимулів за допомогою яких можливо підтримувати трудову поведінку співробітників [15.с. 64]:

-зарплата;

-бонуси та премії;

-участь у прибутку;

-додаткові платежі;

-додаткові вихідні;

-організаційне стимулювання (участь у творчих конкурсах);

-просування по службі;

-організація харчування;

-ощадний фонд;

-знижки на продукцію власного виробництва;

-програми професійної підготовки;

-медична програма;

-програма житлового будівництва та ін.

Стимулювання співробітників шляхом постановки цілей і завдань може бути ефективним засобом мотивації, оскільки це створить спрямованість для досягнення результатів, а критерії ефективності стануть їм зрозумілі. Цілком ймовірно, що співробітники будуть краще мотивовано діяти відповідно до зазначених цілей.

1.3 Методи мотивації, засновані на принципах збагачення та залучення

Проектування робочих місць та збагачення праці передбачає створення робочих місць, що характеризуються різноманітністю видів діяльності, а отже, наявністю більшої кількості навичок та умінь. Розвиток цього пов'язані з появою роботи Хекмана і Олдхема, в основі якої лежить взаємозв'язок між індивідуальними особливостями робочого місця та стимулюванням працівника. Основними характеристиками роботи є:

-різноманітність навичок;

-визначеність робочих місць;

-значимість робочих завдань;

-автономія (незалежність на робочому місці);

Наявність зворотного зв'язку про хід виконання робіт.

І тут сприйняття характеристик роботи пов'язані з індивідуальними уподобаннями, досвідом, освітою тощо.

Участь або залучення співробітників до управління є невід'ємною частиною системи участі співробітників, яка також включає участь у прибутку та власності. При такому способі стимулювання співробітник перетворюється з простого виконавця на повноцінного та зацікавленого учасника діяльності компанії. До переваг даного методу стимулювання можна віднести:

-збільшення обсягів виробництва та якості продукції за рахунок інноваційних речень;

-підвищення стимулювання працівників за рахунок можливості впливати на ситуацію;

-зростання самооцінки;

-підвищена задоволеність роботою;

-зниження стресів та конфліктних ситуацій [16, с. 375].

Однак, використання цих методів може призвести до різних результатів. Наприклад, дослідження Е. Локка показує, що грошове винагороду оптимально всім працівників, тоді як найефективнішим методом є спосіб участі. Результати досліджень Е. Локка наведено у таблиці 1.1. [5, с. 118]

Таблиця 1.1 – Результати зіставлення чотирьох методів стимулювання

Метод	Підвищення ефективності (Медіана)	Досягнення 10%	Варіація
Грошова винагорода	+ 30	90	від +3 до +49
Постановка цілей	+ 16	94	від +2 до +57,5
Збагачення праці	+ 8,75	50	від - 1 до +61
Партисипативність	+ 0,5	25	від - 24 до +47

Під медіаною слід розуміти число, яке є серединою множини чисел. Половина чисел мають значення більше, ніж медіана, а половина – менше.

З таблиці 1.1 видно, що грошова винагорода дає максимальну гарантію підвищення ефективності праці працівників. Однак не можна не відзначити, що ефективність грошової винагороди ефективно лише на початковому етапі,

оскільки надалі, на певному етапі, у працівників виникають потреби вищого рівня і, отже, роботодавцям необхідний перехід до складніших методів стимулювання.

Розуміння менеджерами механізмів стимулювання, і навіть різноманіття потреб і стимулів співробітників має сприяти побудові якісної, а головне, ефективної системи стимулювання.

Під системою стимулювання персоналу слід розуміти комплекс заходів щодо розробки матеріальних та нематеріальних стимулів, спрямованих на забезпечення якісної та продуктивної праці працівників.

Якісна система стимулювання покликана забезпечити розвиток у співробітників бажання працювати у цій компанії та досягнення високих результатів у роботі.

Система стимулювання працівників включає все, що працівник може цінувати та бажати, а також те, що роботодавець може або готовий запропонувати в обмін на внесок працівника в місію підприємства [17, с. 94].

Якісна система стимулювання персоналу визначається цілями підприємства та завданнями, поставленими перед ним. Важливою є і взаємодія системи стимулювання з іншими системами ведення бізнесу, що визначають функціонування підприємства

Основними інструментами вдосконалення системи стимулювання на сучасному підприємстві є:

-створення надійної системи оцінки ефективності діяльності співробітників;

-розробка системи окладів та бонусів;

-використання системи постановки цілей;

-створення системи визначення трудового потенціалу співробітників;

-збагачення робіт;

-створення «прозорих» маршрутів просування по службі;

-створення кадрового резерву [18, с. 83].

Також існують певні елементи системи стимулювання, до яких необхідно віднести:

-вимоги до результатів праці та поведінки працівників;

-форми та способи економічного та неекономічного впливу на працівників підприємства.

Для збільшення продуктивності праці та досягнення високих результатів сучасні компанії вдаються до різних систем мотивування діяльності співробітників, але водночас і висувають конкретні вимоги до самих працівників.

Основними компонентами системи стимулювання працівників є:

-компенсаційні компоненти;

-некомпенсаційні компоненти.

Компенсаційні компоненти, у свою чергу, поділяються на монетарну та натуральну оплату праці.

Монетарна оплата – це все грошові та еквівалентні грошовим, форми оплати. Натуральна форма оплати – це товари та послуги, які отримують за роботу замість грошей.

До компенсаційної форми оплати слід відносити:

-плату за роботу та продуктивність праці;

-виплати з непрацездатності (лікарняний лист);

-плату за роботу у неробочий час;

-компенсаційні виплати при втраті роботи;

-відстрочений дохід;

-охорону здоров'я [19, с. 188].

Некомпенсаційну форму оплати праці утворюють всі інші винагороди. До цієї системи слід віднести:

-задоволення від роботи та підвищення почуття власної гідності;

-інтелектуальне зростання та професійне вдосконалення;

-заохочення соціальних взаємозв'язків у колективі;

-надання достатньої кількості ресурсів для виконуваних робіт;

-гарантія достатності контролю завдання з задоволення особистих запитів;

-пропозиція підтримуючого лідерства та менеджменту [19, с. 189].

Підвищення стимулювання співробітників було найскладнішим завданням управління підприємства у всі часи. Тому створення та впровадження системи стимулювання – це робота не одного дня, а складний та тривалий процес, що вимагає як суттєвих фінансових вкладень, так і часу.

Впровадження системи стимулювання співробітників можна умовно поділити на кілька етапів:

-прояснення цілей бізнесу;

-формування робочої групи;

-складання плану розробки та впровадження системи стимулювання, його презентацію та затвердження;

-створення системи оплати праці та системи преміювання працівників;

-підготовка та затвердження регламентуючих документів;

-презентація системи керівникам та співробітникам;

-апробація системи у тестовому режимі;

-внесення коригувань;

-моніторинг внесених змін;

-використання системи мотивації для підприємства.

Для досягнення найкращого ефекту від впровадження системи стимулювання необхідно вносити зміни послідовно, а не всі та відразу, оскільки будь-яка зміна – це завжди стрес для співробітників. Тому внесення таких змін потребує системного підходу щодо роз'яснення механізмів дії нової системи оплати та нематеріальної мотивації [20, с. 7].

Мотивування впливає на формування у людині таких якостей, як старання, наполегливість, сумлінність.

Важелем впливу, що викликає дію певних мотивів є стимул.

Стимул – це зовнішній імпульс до дії, дія якого опосередкована психікою людини, її інтересами, почуттями та прагненнями.

Процес використання різних стимулів для мотивації людей називається стимулюванням, яке розглядається як спосіб управління трудовою поведінкою людей [21, с. 98].

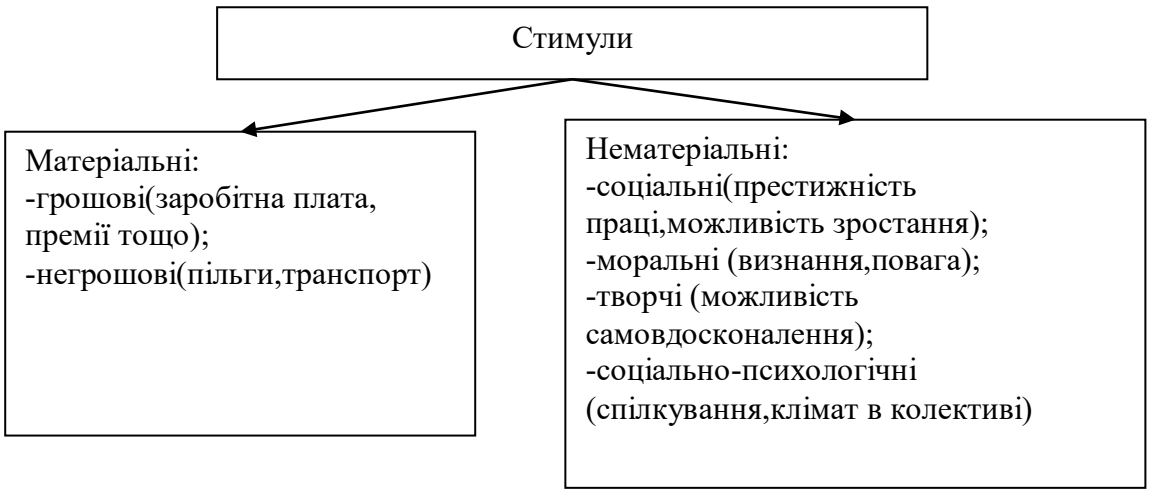

Рисунок 1.3 Види стимулів

Існують матеріальні та нематеріальні стимули. На рисунку 1.3 докладно описані види матеріального та нематеріального стимулювання.

Основними вимогами до організації стимулювання працівників є:

-комплексність, тобто єдність стимулів, величина яких залежить від специфіки управління персоналом у конкретній організації;

-диференціація, тобто. індивідуальний підхід до різних груп працівників;

-гнучкість та ефективність, тобто постійний перегляд стимулів у зв'язку з змінами, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації [5, с. 108].

Однак не слід плутати стимули та мотивацію, оскільки стимули є одним із засобів мотивації, тобто вони є її частиною. Система стимулювання персоналу буде ефективною лише тоді, коли вона добре розроблена та правильно застосовуватиметься на практиці.

Система стимулювання персоналу утворюється із сукупності окремих елементів (таблиця 1. 2).

Неправильно побудована система стимулювання персоналу може призвести до збільшення плинності кадрів, зниження продуктивності праці, появи конфліктів у колективі.

Таблиця 1.2 – Система стимулювання персоналу

Елемент	Призначення
Оплата	Забезпечує виконання співробітниками основних службових функцій та досягнення ключових показників та результатів, необхідних у роботі організації
Мотивація	Робить акцент зусиль співробітника на вибраних якісних та кількісних сторонах його дій та результатів, на виконання додаткових активностей для підвищення продуктивності праці
Підвищення лояльності	Створює довгострокові установки співробітника на вибір даного підприємства, прийняття, дотримання та розвиток стандартів та цінностей організації

Формування системи стимулювання персоналу включає рад етапів [8, с. 143]:

- визначення цілей, що переслідують стимулювання трудової діяльності (утримання цінних працівників, залучення нових кадрів, підвищення прибутків);

-визначення необхідних показників продуктивності для окремих посад чи групи осіб;

-визначення пріоритетної поведінки (якщо бізнес-метою є покращення якості продукту чи зменшення відсотку браку, то заохочувати нарощування обсягів немає сенсу);

-визначення способів вимірювання досягнень, щоб забезпечити окупність програми, що впроваджується; визначення розмірів винагород за ті чи інші досягнення;

Роз'яснення деталей програми колективу. Відкритість та прозорість – дуже важлива характеристика системи стимулювання праці персоналу підприємства. Система стимулювання трудової діяльності має бути побудована таким чином, щоб механізм нарахувань був зрозумілий кожному співробітнику, а функціонування системи не було складним та дорогим в обслуговуванні (остання вимога легко здійснюється за допомогою автоматизованих програм).

Стимулювання персоналу можна поділити на [8, с. 144]:

-пряме стимулювання трудової діяльності - будь-які виплати, які

співробітник отримує понад встановлену заробітну плату (премії за виконання плану, надбавки за стаж тощо);

-непряме стимулювання трудової діяльності – матеріальні заохочення в немонетарній формі (компенсація харчування, витрат на проїзд, послуг зв'язку, розширене медичне страхування).

На даний момент прийнято виділяти такі методи стимулювання персоналу [22, с. 86]:

-комісійні. Працівник отримує фіксований відсоток від укладеної ним угоди з клієнтами. Суть даного методу в тому, що заробіток перебуває у прямій залежності від кількості угод, вчинених співробітником;

-грошове стимулювання трудової діяльності за виконання завдань, що входять до повноважень співробітника. Такою формою користується більше половини зарубіжних компаній. Працівникам виплачуються преміальні (винагороди) за якісне виконання роботи чи виконання завдань, які стосуються основної діяльності;

-спеціальне індивідуальне стимулювання трудової діяльності. Такі винагороди виплачуються працівникам як визнання їх цінності та незамінності для даної компанії, за досвід роботи, а також за володіння певними навичками;

-програми з поділу прибутку. У цьому випадку працівники отримують

певний відсоток прибутку організації. Цей спосіб розглядається з двох сторін. З одного боку, ця програма представляється як індивідуальна винагорода за якісну роботу, а з іншого боку, є психологічним способом об'єднання співробітників компанії;

-акції. Використовуючи такий метод стимулювання трудової діяльності, співробітнику надається у власність певну кількість акцій, або право на придбання пакета акцій обумовленого розміру.

Крім матеріальних методів стимулювання персоналу існує досить велика кількість нематеріальних способів [23, с. 22]: пільги; матеріальні нефінансові винагороди; організаційні заходи та ін.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ТК «РУКАВИЧКА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю торгівельна компанія (ТОВ ТК) «Рукавичка» знаходиться за юридичною адресою: 79034 Львівська область, м.Львів, вул.Угорська б.22.

Основним видом діяльності ТОВ ТК «Рукавичка» виступає роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, включаючи напої і табачні вироби, а також підприємство здійснює додаткові види діяльності [24].

Оганізаційну структуру ТОВ ТК «Рукавичка» представлено на рисунку 2.1.

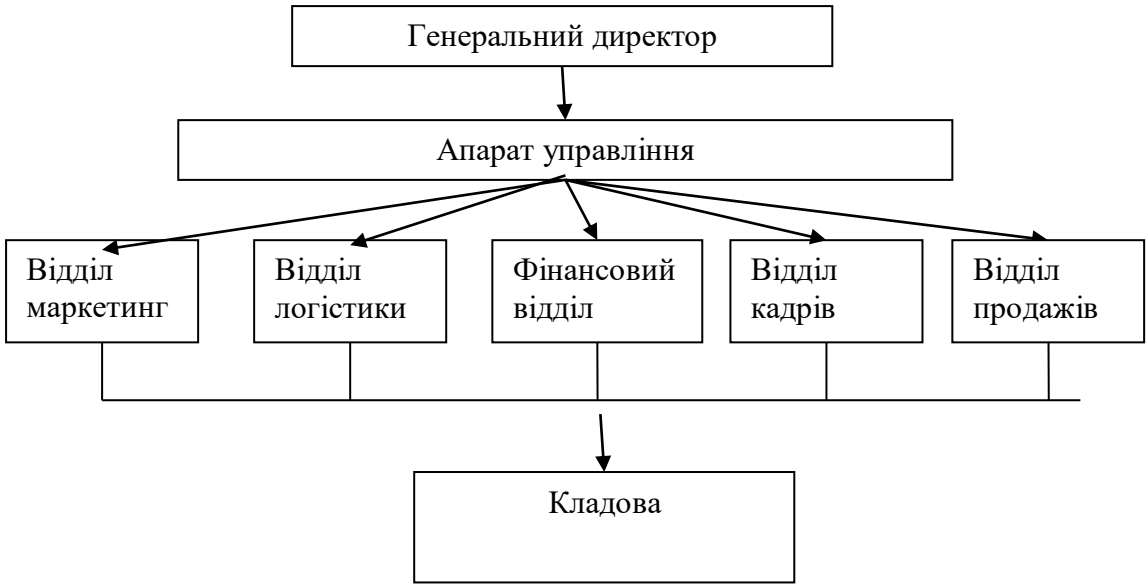

Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ ТК «Рукавичка»

Організаційна структура ТОВ ТК «Рукавичка» лінійно-функціональна.

Проаналізуємо основні економічні показники ТОВ ТК «Рукавичка» за 2018-2020 рр. (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності підприємства за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення, (+;-)	
	2018	2019	2020	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Виручка, тис. грн.	7 590 664	7 828 360	8011 157	237 696,00	182 797,00
Собівартість, тис. грн.	(5 278 622)	(5374583)	(5390795)	- 95 961,00	- 16 212,00
Валовий прибуток, тис. грн.	2 312 042	2 453 777	2 620 362	141 735,00	166 585,00
Прибуток від продажу, тис. грн.	(245 411)	(321 912)	(26 422)	- 76 501,00	295 490,00
Чистий прибуток, тис. грн.	134159	64 039	284 434	- 70 120,00	220 395,00
Витрати на 1 грн. продажів, грн.	0,69	0,68	0,67	- 0,01	- 0,01
Рівень рентабельності продажів, %	- 3.2%	- 4.1%	- 0.3%	- 0,9	3,8
Вартість оборотних коштів, тис. грн.	1 879 560	1 729 461	1 931 391	- 150 099,00	201 930,00
Оборотність оборотних засобів, об.	4,0	4,5	4,1	0,5	- 0,4
Оборотність оборотних коштів, дні	91,2	81,1	89,0	- 10,1	7,9
Вартість основних коштів, тис. грн.	99 172	120 363	84 075	21 191,00	- 36 288,00
Фондовіддача, грн. / грн.	1,43	1,45	1,48	0,02	0,03
Фондорентабельність, %	0,51	0,3	1,29	- 0,21	0,99
Фондомісткість, грн./ грн.	0,69	0,68	0,67	- 0,01	- 0,01

Проаналізувавши основні економічні показники ТОВ ТК «Рукавичка» можна відзначити, що виручка з 2018р. по 2019 р. збільшилася на 237696 тис. грн. У 2020 р. порівняно з 2019 р. виручка збільшилася на 182797 тис. грн. Собівартість збільшилася 2019 р. на 95961 тис. грн. проти 2018 р., у 2020 р. на 16212 тис. грн. проти 2019 р.

Витрати на гривню продажів підприємства склали у 2019 р. 0,68 грн. та порівняно з 2018 р. зменшилися на 0,01 грн. У 2020 р. даний показник зменшився на 0,01 грн. і склав 0,67 грн. У 2019 р. порівняно з 2018 р. рентабельність продажів ТОВ ТК «Рукавичка» зменшилася на 0,9 і склала -4,1 %, а у 2020 р. збільшилася на 3,8 порівняно з 2019 р. і склала -0,3%. У 2019 р. порівняно з 2018

р. оборотність оборотних коштів сповільнилася в днях на 10,1 день та становила 81,1 день. Коефіцієнт оборотності збільшився з 4 у 2018 р. до 4,5 у 2019 р., а у 2020 р. порівняно з 2019 р. оборотність обігових коштів сповільнилася на 7,9 дні.

ТОВ ТК «Рукавичка» отримує в середньому 1,46 грн. на 1 грн. основних фондів. Найменшим цей показник був за 2018 р. 1,43 грн. Фондорентабельність свідчить про те, що прибуток займав за 2018 р. 0,51% від суми необоротних активів, за 2019 р. - 0,3%, за 2020 р. - 1,29%. Прибутковість необоротних активів у 2020 р. збільшується. Основні фонди підприємства використовуються недостатньо ефективно, хоча мають тенденцію до зростання. Про це свідчать показники фондовіддачі, фондоємності та фондорентабельності.

Аналіз показників прибутку ТОВ ТК «Рукавичка» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники прибутку ТОВ ТК «Рукавичка» за 2018-2019 рр., тис. грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення,(+,-)		Темп зміни, %	
				2019/ 2018 р.	2020/ 2019 р.	2019/ 2018 р.	2020/ 2019 мм.
Виторг	7 590 664	7 828 360	8011 157	237 696	182 797	3,1	2,3
Собівартість	(5 278 622)	(5374583)	(5390795)	- 95 961	- 16212	1,8	0,3
Валовий прибуток	2 312 042	2 453 777	2 620 362	141 735	166 585	6,1	6,7
Комерційні витрати	(2 557 453)	(2 775 689)	(2 646 784)	- 218 236	128 905	8,5	4,7
Прибуток від продажів	(245 411)	(321 912)	(26 422)	- 76 501	295 490	31,1	91,8
Інші прибутки	622 726	606 159	504 320	- 16 567	- 101 839	2,7	16,9
Інші витрати	(132 429)	(128 925)	(124 019)	3 504	4 906	2,7	3,9
Прибуток до оподаткування	232 438	135 958	358 388	- 96 480	222 430	41,6	163
Чистий прибуток	134 159	64 039	284 434	- 70 120	220 395	52,3	344

Як видно з таблиці 2.3 у період з 2018 р. до 2020 р. ТОВ ТК «Рукавичка» працювало без збитків, при цьому в період з 2018 р. по 2020 р. спостерігається зростання виручки підприємства. Так в 2020 р. проти 2019 р. виручка ТОВ збільшилася на 2,3% і становила 8011157 тис. грн. , а у 2019 р. порівняно з 2018 р.

збільшилася на 3,1% і дорівнювала 7828360 тис. грн. Собівартість у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилася на 1,8% і склала 5374583 тис. грн.

Валовий прибуток ТОВ ТК «Рукавичка» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 6,7% і склав 2620362 тис. грн., а у 2019 р. порівняно з 2018 р. валовий прибуток збільшився на 6,1% і склав 2453777 тис. грн.. Комерційні витрати підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 4,7% і склали 2646784 тис. грн., а у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилися на 8,5% і склали 2775689 тис. грн. В результаті, збиток від продажів у 2020 р. порівняно з 2019 р. скоротився на 91,8% і склав 26422 тис. грн. , в 2019 р. порівняно з 2018 р. даний показник збільшився на 31,1% і становив 321912 тис. грн. Інші витрати та доходи підприємства мають тенденцію до зменшення. Прибуток до оподаткування 2020 р. збільшився на 222 430 тис. грн. і становив 358388 тис. грн.. Чистий прибуток у 2020 р. теж збільшився щодо 2019 р. на 220 395 тис. грн.. і склав 284434 тис. грн., У 2019 р. в порівнянні з 2018 р. даний показник зменшився на 70120 тис. грн. і становив 64039 тис. грн.

Показники рентабельності ТОВ ТК «Рукавичка» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз рентабельності ТОВ ТК «Рукавичка» за 2018-2020 рр., %

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+/-)	
				2019/ 2018 р.	2020/ 2019 р.
Рентабельність продажів	- 3.2%	- 4.1%	- 0.3%	- 0,9	3,8
Рентабельність власного капіталу	31%	12%	41%	- 19	29
Чиста рентабельність	7%	2.8%	13%	- 4,2	10,2

Усі показники рентабельності ТОВ ТК «Рукавичка» за 2020 р. мають тенденцію до збільшення, що свідчить про підвищення ефективності роботи підприємства. Рентабельність продажів показує, що з однієї гривні продажів підприємство мало 2018 р. -3,2%, а 2020 р. вже -0,3%.

Рентабельність власного капіталу збільшується з 31% у 2018 р. до 41% у 2020 р. Чиста рентабельність збільшилася з 7% у 2018 р. до 13% у 2020 р.

2.2 Аналіз стану та руху персоналу

У таблиці 2.4 відобразимо динаміку чисельності персоналу ТОВ ТК «Рукавичка».

Таблиця 2.4 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ ТК «Рукавичка», чол.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення, (+,-)		Темп зміни, %	
				2018/ 2019 р.	2019/ 2020 р.	2019/ 2020 р.	2020/ 2019 р.
Керівники	33	31	33	- 2	2	6	6,4
Фахівці	215	234	244	19	10	8,8	4,2
Робітники	2563	2600	2246	37	- 354	1,4	13,6
Усього персоналу	2811	2865	2523	54	- 342	1,9	11,9

Таким чином, за даними таблиці 2.5 можна відзначити зменшення чисельності персоналу за період, що розглядається. У 2018 р. чисельність персоналу ТОВ ТК «Рукавичка» становила 2811 осіб, у 2020 р. цей показник зменшився до 2523 осіб.

Чисельність робітників ТОВ ТК «Рукавичка» переважає над чисельністю керівників та спеціалістів.

Розподіл персоналу ТОВ ТК «Рукавичка» за віком представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розподіл персоналу за віком ТОВ ТК «Рукавичка» у 2018-2020 рр.

Групи персоналу по віку, років	Чисельність працівників на кінець року, чол.			Питома вага, %		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
До 20	315	354	377	11%	12%	15%
20 - 30	2012	2045	1652	72%	71%	65%
30 - 40	240	244	281	9%	9%	11%
40 - 50	150	133	112	5%	5%	4%
50 - 60	93	89	99	3%	3%	4%
Понад 60	1	0	2	0%	0%	0%
Всього	2811	2865	2523	100	100	100

З таблиці 2.5 видно, що максимальна частка персоналу підприємства

перебуває у віці 20-30 років. Найменша частка персоналу у віці - понад 60 років.

У таблиці 2.6 подано дані розподілу персоналу ТОВ ТК «Рукавичка» за освітою.

Таблиця 2.6 – Розподіл персоналу ТОВ ТК «Рукавичка» за освітою у 2018-2020 рр.

Групи персоналу за освітою	Чисельність працівників наприкінці року, чол.			Питома вага, %		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Початкова	0	0	0	0	0	0
Незакінчена середня	583	612	601	21%	21%	24%
Середня, середня спеціальна	1412	1534	1579	50%	54%	63%
Вища	816	719	343	29%	25%	14%
Всього	2811	2865	2523	100	100	100

З даних таблиці 2.6 видно, що персонал підприємства в основному має середню та середню спеціальну освіту.

У таблиці 2.7 представлені дані розподілу персоналу ТОВ ТК «Рукавичка» за трудовим стажем.

Таблиця 2.7 – Розподіл персоналу ТОВ ТК «Рукавичка» за стажем у 2018-2020 рр.

Групи робітників за стажем, років	Чисельність наприкінці року, чол.			Питома вага, %		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
До 5	323	335	312	71%	70%	69%
Від 5 до 10	1998	2012	1732	9%	9%	11%
Від 10 до 15	261	260	280	5%	4%	4%
Від 15 до 20	128	146	101	4%	4%	4%
Понад 20	101	112	98	71%	70%	69%
Всього	2811	2865	2523	100	100	100

З таблиці 2.7 видно, що основна частка персоналу ТОВ ТК «Рукавичка» має стаж роботи від 5 до 10 років.

У таблиці 2.8 подано дані про рух персоналу ТОВ ТК «Рукавичка».

Таблиця 2.8 – Дані про рух персоналу ТОВ ТК «Рукавичка» у 2018-2020 рр.

Показники руху	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Чисельність персоналу на початок року, чол.	2811	2865	2523
Прийнято працювати, чол.	127	98	-
Вибуло, чол.	73	440	-
В тому числі: за власним бажанням	69	421	-
звільнено за порушення трудової дисципліни	4	19	-
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	2811	2865	2523
Коефіцієнт обороту щодо прийому працівників	0,04	0,03	-
Коефіцієнт обороту з вибуття працівників	0,02	0,15	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,01	0,12	-
Коефіцієнт сталості кадрів	0,8	0,6	-

З таблиці 2.8 видно, що у 2019 р. чисельність персоналу становила 2865 осіб, коефіцієнт обороту з прийому становив 0,03, після вибуття - 0,15, що говорить про велике звільнення працівників. Коефіцієнт плинності кадрів у 2019 р. становив 0,12 або 12% за допустимого рівня плинності - 10%.

2.3 Організація мотивації праці у ТОВ ТК «Рукавичка»

Система трудової мотивації, що існує на ТОВ ТК «Рукавичка» поділяється на матеріальну та нематеріальну (рисунок 2.2.)

Рисунок 2.2 Система мотивації праці ТОВ ТК «Рукавичка»

Також працівникам, які пропрацювали на ТОВ ТК «Рукавичка» не менше трьох років, може бути надано матеріальну допомогу у розмірі, що визначається рішенням керівництва, за умови, що працівник не притягувався на протязі півроку до дисциплінарної відповідальності, у наступних випадках Керівництво ТОВ ТК «Рукавичка» передбачає подяки працівникам у вигляді цінного подарунка або грошової суми, з таких випадків:

-ювілеї;

-реєстрація шлюбу;

-народження дитини;

-подарунки для дітей (до 14 років) співробітників до Нового року.

До нематеріальної мотивації можна віднести щорічне нагородження на корпоративному заході сертифікатами працівників, які пропрацювали понад 10 років. Існує офіційне громадське визнання досягнень співробітників: почесна грамота; здійснюється організація відпочинку для колективу. Далі розглянемо витрати та структуру пов'язану з оплатою праці ТОВ ТК «Рукавичка» (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка витрат на оплату праці ТОВ ТК «Рукавичка»

Показники	Роки			Зміна, (+,-)		Темп зростання, %	
	2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Середня заробітна плата на місяць, тис. грн.	20,9	22	23,2	1,1	1,2	5,26	5,45
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	2811	2865	2523	54	- 342	1,92	12
ФОП, у т. ч.:	705572	756806	704128	51234	- 52678	7,26	7
- погодинна та відрядна оплата праці, тис грн.	564457,6	620580,9	598509	56123,3	- 22072,1	9,9	3,6
- компенсаційні виплати, тис. грн.	35278,6	60544,4	42247,6	25265,8	- 18296,8	71,6	30,3
- стимулюючі виплати, тис. грн.	105835,6	75680,6	63371,5	- 30155	- 12309,1	28,5	16,3

Аналіз таблиці 2.9 свідчить, що незважаючи на зменшення фонду оплати праці ТОВ ТК «Рукавичка» у 2020 р., за фактом заробітна плата зросла. Внаслідок чого середня заробітна плата одного співробітника на місяць у 2020 р. збільшилася на 5,45%, в порівнянні з аналогічним показником 2019 р. і склала 23,2 тис. грн. У 2019 р. середня заробітна плата одного співробітника підприємства порівняно з 2018 р. збільшилася на 5,26% та склала 22 тис. грн.

Зміна фонду оплати праці ТОВ ТК «Рукавичка» протягом періоду, що розглядається, пояснюється зміною чисельності персоналу. Так, у 2019 р. порівняно з 2018 р. фонд оплати праці збільшився на 7,26% і склав 756806 тис. грн. У 2020 р. в порівнянні з 2019 р. фонд оплати праці зменшився на 7% і склав 704 128 тис. грн.

Щодо заробітної плати персоналу підприємства, то вона складається з трьох основних блоків:

-погодинна та відрядна оплата праці;

-компенсаційні виплати;

-стимулюючи виплати [24].

Розглядаючи динаміку погодинної та відрядної оплати праці ТОВ ТК «Рукавичка» слід відзначити, що у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. сума погодинної та відрядної оплати праці збільшилася на 9,9% і склала 620 580,9 тис. грн., а у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. сума погодинної та відрядної оплати праці зменшилася на 3,6% і склала 598 509 тис. грн.. Компенсаційні виплати на підприємстві у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. збільшилися на 71,6% і склали 60 544,4 тис. грн., а у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. скоротилися на 30,3% і склали 42247,6 тис. грн. Стимулюючи виплати у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилися на 28,5% та склали 75680,6 тис. грн., а у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. зменшилися ще на 16,3% і склали 63371,5 тис. грн.

У таблиці 2.10 представлена структура витрат на оплату праці ТОВ ТК «Рукавичка».

Таблиця 2.10 – Структура витрат на оплату праці ТОВ ТК «Рукавичка» 2018-2020 рр., %

Показники	Частка			Зміна, (+,-)	
	2018р.	2019р.	2020р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
ФОП, у т. ч.:	100,0	100,0	100,0	0	0
- погодинна та відрядна оплата праці	80	82	85	2,5	3,6
- Компенсаційні виплати	5	8	6	60	25
- Стимулюючі виплати	15	10	9	33,3	10

Далі розглянемо ефективність витрат на оплату праці ТОВ ТК «Рукавичка» (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники ефективності витрат ТОВ ТК «Рукавичка» на оплату праці у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Зміна, (+,-)		Темп	
	2018	2019	2020	2019р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019р. до 2018 р.	2020р. до 2019 р.
Виручка, тис. грн.	7 590 664	7 828 360	8011 157	237 696	182 797	3,1	2,3
Чистий прибуток, тис. грн.	134159	64 039	284 434	- 70 120	220 395	52,3	344
Чисельність працівників, чол.	2811	2865	2523	54	- 342	1,92	12
Фонд заробітної платні, тис. грн.	705572	756806	704128	51234	- 52678	7,26	7
Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	250,8	264	278,4	1,1	1,2	5,26	5,45
Продуктивність праці, тис. грн.	2700,3	2732,4	3175,2	32,1	442,8	1,2	16,2
Виробіток, тис. грн.	3456,5	3564,8	3648	108,3	83,2	3,1	2,3
Трудомісткість, людино-годин	0,00029	0,00028	0,00027	- 0,00001	- 0,00001	3,4	2,1
Зарплатовіддача, грн.	10,8	10,3	11,4	- 0,4	1,0	3,9	10
Зарплатоємність, грн.	0,09	0,1	0,09	0,004	- 0,009	4	9,1

Дані таблиці 2.11 свідчать, що продуктивність праці ТОВ ТК «Рукавичка» збільшується. Так, у 2019 р. продуктивність праці» збільшилася на 17% і склала 1802 тис. грн. в порівнянні з 2018 р., а у 2020 р. збільшилася на 25% порівняно з 2019 р. і склала 2262 тис. грн.

Виробіток на протязі аналізованого періоду збільшується з 113 тис. грн./год. в 2018 р. до 127 тис. грн./год. в 2019 р. У 2020 р. виробіток скоротився порівняно з 2019 р. і склав 128 тис. грн./год.

При цьому протягом досліджуваного періоду спостерігається скорочення трудомісткості. Зарплатовіддача протягом досліджуваного періоду має тенденцію до збільшення. У 2018 р. на одну гривну витрат на оплату праці припадало 10,8 грн. продукції, у 2019 р. -10,3 грн. продукції. Тоді як у 2020 р. цей показник вже становив 11,4 грн.

Слід зазначити, що зарплатоємність ТОВ ТК «Рукавичка» має тенденцію до збільшення, що також свідчить про скорочення ефективності витрат на оплату праці.

За даними відділу персоналу за 2019 рік звільнилося 440 осіб, із них (таблиця 2.12):

Таблиця 2.12 – Причини звільнення співробітників ТОВ ТК «Рукавичка» за 2019 рік, чол.

Найменування причини	Кількість осіб
За рішенням керівництва	19
За власним бажанням, у тому числі:	421
- за сімейними обставинами	125
- розбіжність очікувань від системи оплати праці	260
- слабка підготовка до умов роботи	7
- Нестача практики	8
- розбіжність очікувань та реальної роботи, яку довелося виконувати	21
Всього	440

За даними таблиці 2.12 стає очевидним, що основна маса співробітників звільнилася через недосконалу систему оплати праці.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ТК «РУКАВИЧКА»

3.1 Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу

Проведений аналіз показав, що у ТОВ ТК «Рукавичка» відбувається скорочення ефективності застосовуваної системи оплати праці, систем мотивації та стимулювання трудової діяльності, що свідчить про необхідність розробки заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці.

При цьому заходи щодо вдосконалення мотивації праці повинні сприяти підвищенню прибутку ТОВ ТК «Рукавичка», а також продуктивності праці.

У зв'язку з цим пропонуються заходи, спрямовані на управління результативністю праці працівників ТОВ ТК «Рукавичка» та стратегічного контролю. Як такі заходи пропонується впровадження грейдингової системи преміювання працівників ТОВ ТК «Рукавичка».

Грейдингова система преміювання співробітників є однією з ринкових моделей оплати праці, яка розроблена з урахуванням практики японських підприємців. Вона враховує як трудовий внесок працівника у дохід колективу, так й його індивідуальні характеристики [25, с. 18].

Планується оклади працівників залишити на колишньому рівні, а премії розраховувати за грейдинговою системою.

При цьому перший грейд – спочатку працівникам ТОВ ТК «Рукавичка» нараховується премія відповідно до першого грейду, тобто мінімального розміру премії.

У разі якщо працівник ТОВ ТК «Рукавичка» протягом наступного періоду показав максимальні показники результативності, він переходить у другий грейд, де передбачено нарахування премії за підвищеними ставками.

Преміальна частина залежить від виконання поставлених цілей. Цілі відомі заздалегідь, і всі прагнутимуть їх виконати. Для кращої взаємодії недостатньо,

щоб премія залежала безпосередньо від персональних цілей. І тому вводиться залежність від цілей вищого рівня.

У таблиці 3.1 подано коефіцієнти, що характеризують загальноосвітній рівень співробітників ТОВ ТК «Рукавичка».

Таблиця 3.1– Коефіцієнт (грейдинг), що характеризує загальноосвітній рівень співробітників

Нормативне значення коефіцієнта	Значення коефіцієнта
Профільна вища освіта	5
Непрофільна вища освіта	4
Профільна середньотехнічна освіта	3
Непрофільна середньотехнічна освіта	2,5
За кожну перепідготовку, що пройшла керівником та спеціалістом за останні п'ять років	2

Як значення коефіцієнта загальноосвітнього рівня обрано 5- бальну систему, значення проставлені в порядку зменшення, від профільної вищої освіти (5) до не профільної середньотехнічної освіти (2). Також за кожну перепідготовку додатково 2 бали. Також плануються надбавки за стаж (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Показники стажу

Нормативне значення коефіцієнта	Значення коефіцієнта
За кожний рік роботи на підприємстві на інших посадах	0,1
За кожен рік роботи на підприємстві на посаді	0,3

Це дозволить виявити професійно важливі якості, що впливають на виконання посадових обов’язків.

Для скорочення трудовитрат менеджерів з персоналу ТОВ ТК «Рукавичка» щодо ведення нової системи оплати праці пропонується впровадити автоматизовану систему управління персоналом. Вивільнений час менеджери з персоналу зможуть витрачати для підвищення ефективності системи оплати праці та стимулювання трудової діяльності.

У таблиці 3.3 представимо кошторис витрат за використання

автоматизованої програми управління персоналом.

Таблиця 3.3 – Кошторис витрат на адаптацію програми, грн.

Статті	Сума
Купівля програми	58000
Основні матеріали та комплектуючи	2400
Заробітна плата програмісту на адаптацію програми	77000
Відрахування	160000
Навчання персоналу роботі з програмою	550000
Всього	847400

Звідси, сумарна вартість застосування автоматизованої програми управління персоналом складе 847 400 грн.

Ефект від запровадження автоматизованої програми управління персоналом:

1.Менеджери вищої ланки:

-можливість прогнозування кількості співробітників;

-підвищення прозорості процесів управління персоналом;

-персоніфікація відповідальності працівників;

-збільшення гнучкості та обґрунтованості рішень при управлінні персоналом;

-збільшення ступеня надійності та рівня довіри до співробітників.

2.Відділ кадрів:

-скорочення термінів та трудомісткості ведення кадрової документації;

-зменшення помилок при веденні кадрової документації;

-зниження трудомісткості збору та аналізу даних з трудових ресурсів;

-скорочення трудомісткості формування необхідних вимог до персоналу.

3.Менеджери підрозділів:

-скорочення трудомісткості формування заявок на оплату праці персоналу;

-своєчасне прийняття рішень щодо оптимізації заробітної плати персоналу відділу.

3.2 Економічна ефективність запропонованих заходів

Далі розглянемо, як зміняться витрати на оплату праці ТОВ ТК «Рукавичка». Для подальших розрахунків було використано середньогалузеві значення після впровадження грейдингової системи оплати праці (3.4).

Таблиця 3.4– Динаміка витрат на оплату праці

Показники	2020р.	Проект	Відхилення, (+;-)	Темп зміни, %
Середня заробітна плата на місяць, тис. грн.	23,2	23,52	0,32	101,4
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	2523	2523	0	100,0
ФОП, у т. ч.:	704128	713985	9857	101,4
- Почасова та відрядна оплата праці, тис грн.	598509	598509	0	100,0
- Компенсаційні виплати, тис. грн.	42247,6	42416,5	168,9	100,4
- Стимулюючі виплати, тис. грн.	63371,5	72877,2	9505,7	111,5

Таким чином, при впровадженні грейдингової системи преміювання ТОВ ТК «Рукавичка» відбудеться збільшення стимулюючих виплат на 9505,7 тис. грн. чи 11,5%.

Зростання стимулюючих виплат призведе до зростання фонду оплати праці ТОВ ТК «Рукавичка» на 1,4%. У плановому періоді витрати на оплату праці складуть 713985 тис. грн. Внаслідок зростання стимулюючих виплат середня заробітна плата співробітників підприємства на місяць збільшиться на 320 грн. і становитиме 23,52 тис. грн.

Розглянемо, як зміниться структура видатків на оплату праці ТОВ ТК «Рукавичка» (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Структура витрат на оплату праці, %

Показники	2020	Проект	Відхилення, (+;-)
ФОП, у т. ч.:	100,0	100	0
- погодинна та відрядна оплата праці	85	83,8	- 1,2
- Компенсаційні виплати	6	5,9	- 0,1
- Стимулюючі виплати	9	10,3	1,3

При впровадженні грейдингової системи преміювання у ТОВ ТК «Рукавичка» відбудеться збільшення частки стимулюючих виплат на 1,3%, скорочення частки компенсаційних виплат на 0,1%, скорочення частки окладів на 1,2%.

В результаті стимулюючі виплати у загальній структурі витрат на оплату праці займатимуть 10,3%, компенсаційні виплати займатимуть частку рівну 5,9%, оклад займатиме частку рівну 83,8%.

Далі розглянемо, як запропоновані заходи вплинуть на показники прибутку ТОВ ТК «Рукавичка» (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Показники економічних результатів ТОВ ТК «Рукавичка», тис.грн.

Показники	2020 рік	Проект	Відхилення,(+;-)	Темп зміни, %
Виручка	8011 157	8411715	400 558	5
Собівартість	(5390795)	(5552519)	- 161 724	3
Валовий прибуток	2 620 362	2754000	133 638	5,1
Комерційні витрати	(2 646 784)	(2 646 784)	0	0
Прибуток від продажу	(26 422)	(20794)	5 628	21,3
Інші прибутки	504 320	428672	- 75 648	- 15
Інші витрати	(124 019)	(103556)	20 463	- 16,5
Прибуток до оподаткування	358 388	387059	28 671	8
Чистий прибуток	284 434	298087	13 653	4,8

При впровадженні грейдингової системи преміювання в ТОВ ТК «Рукавичка» відбудеться збільшення виручки на 5% за рахунок поліпшення якості роботи співробітників. Виручка у плановому періоді складе 8411715 тис. грн. При цьому собівартість збільшиться на 3% і становитиме -5552519 тис. грн. Прибуток від продажу збільшиться на 21,3% і становитиме -20794 тис. грн. Чистий прибуток збільшиться на 4,8% і становитиме 298 087 тис. грн. Прибуток до оподаткування збільшиться на 8% і становитиме 387059 тис. грн.

На основі наявних даних проведемо розрахунок ефективності використання витрат на оплату праці ТОВ ТК «Рукавичка» в плановому періоді (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Показники ефективності витрат ТОВ ТК «Рукавичка» на оплату праці

Показники	2020 рік	Проект	Відхилення, (+;-)	Темп зміни, %
Виручка, тис. грн.	8011 157	8411715	400558	5
Чистий прибуток, тис. грн	284 434	298087	13653	4,8
Чисельність працівників, чол.	2523	2523	0	0
Фонд заробітної плати, тис. грн.	704128	713985	9857	1,4
Середньорічна заробітна плата, тис грн.	278,4	282,24	3,84	1,37
Продуктивність праці, тис. грн.	3175,2	3334	158,8	5
Виробіток, тис. грн.	3648	3830,4	182,4	5
Трудомісткість, людино-годин	0,00027	0,00026	- 0,00001	- 3,8
Зарплатовіддача, грн.	11,4	11,8	0,4	3,5
Зарплатоємність, грн..	0,09	0,08	- 0,01	- 11,2

У проектному періоді продуктивність праці ТОВ ТК «Рукавичка» збільшиться на 5% і складе 3334 тис. грн. Виробіток на протязі аналізованого періоду збільшиться з 3648 тис. грн./год. у 2020 р. до 3830,4 тис. грн.. /год. у проектному періоді. При цьому у проектному періоді спостерігатиметься скорочення трудомісткості.

Зарплатовіддача у проектному періоді збільшиться, на одну гривну витрат на оплату праці ТОВ ТК «Рукавичка» буде припадати 11,8 грн. продукції замість 11,4 грн. продукції. Зарплатоємність у проектному періоді скоротиться.

ВИСНОВКИ

Отже, з проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи системи мотивації персоналу: теорії та методи мотивації. Мотивацію працівників необхідно розглядати, як процес стимулювання працівників до підвищення якості та продуктивності праці, заснований на довгостроковій дії на поведінку працівників з метою розвитку їх трудового потенціалу.

Вивченням теорій мотивації було встановлено, що потрібна як матеріальна, і нематеріальна мотивація. Головною рушійною силою, що впливає на мотивацію, є стимул, що є зовнішнім стимулом до дії, дія якого опосередкована психікою людини, її інтересами, почуттями та прагненнями.

Розглянуті методи мотивації, засновані на теоріях підкріплення та постановки цілей та методи мотивації, засновані на принципах збагачення та залучення.

У другому розділі проведено аналіз системи мотивації персоналу ТОВ ТК «Рукавичка». Основним видом діяльності ТОВ ТК «Рукавичка» виступає роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування. Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства за 2018-2020 рр. свідчить про їх позитивну динаміку в цілому.

В роботі проведений аналіз стану та руху персоналу ТОВ ТК «Рукавичка». Встановлено, що основна маса працівників підприємства за період, що досліджувався звільнилася через недосконалу систему оплати праці.

На підприємстві здійснюється матеріальна та нематеріальна мотивація праці. Незважаючи на зменшення фонду оплати праці у 2020 р., за фактом заробітні плати зросли. Зміна фонду оплати праці протягом періоду, що розглядалася, пояснюється зміною чисельності персоналу. Протягом періоду, що досліджувався збільшився виробіток, спостерігалося скорочення трудомісткості. Ефективність використання витрат на оплату праці скорочується.

У третьому розділі запропоновані шляхи удосконалення системи мотивації

персоналу ТОВ ТК «Рукавичка» :

-використання грейдингової системи преміювання;

-впровадження автоматизованої програми управління персоналом.

За впровадження грейдингової системи преміювання очікується збільшення кількості замовлень підприємства за рахунок покращення якості роботи співробітників, що призведе до збільшення виручки.

Грейдингова система преміювання мотивуватиме співробітників ТОВ ТК «Рукавичка»:

-підвищувати свою кваліфікацію;

-покращувати якість роботи;

-підвищувати рівень відповідальності за виконувану роботу та працездатність.

Пропонується впровадити автоматизовану систему управління персоналом. Вивільнений час менеджери з персоналу зможуть витрачати для підвищення ефективності системи оплати праці та стимулювання трудової діяльності.

Отримані результати свідчать про ефективність запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
2. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. пер. с англ. СПб.: Питер. 2008. 352с.
3. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки.* 2012. № 11. С. 84–87
4. Калініченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2013. № 42. С. 417–420.
5. Мороз О.В., Нікіфорова Л.О., Шиян А.А. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011.275 с.
6. Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: ЦУЛ. 2017. 116 с.
7. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2017. Вип. 16. С. 334–341.
8. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений.* 2016. № 6 (33). С. 141–145.
9. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
10. Сахно А. А. Принципи мотивації економічної діяльності підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка.* 2013. Вип. 23. С. 99–102. URL: http: https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n23/19.pdf (дата звернення: 21.05.2022).
11. Семикіна М. В., Іщенко Н.А. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії: монографія. Кіровоград : КОД, 2012. 216 с.

12. Занюк С.С. Психологія мотивації: навч. посібник. Київ: Либідь,2002. 304с.
13. Бірдус А.В. Організаційно-психологічні аспекти управління персоналом. *Агросвіт.* 2015. № 22. С. 50–53.
14. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету.* 2018. №15/1. С. 58–62.
15. Семикіна М.В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання. Кіровоград: МАВІК, 2004. 124 с.
16. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2014. Вип. 24.9. С. 375–383.
17. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор.* 2018. Вип. 4. С. 94–98.
18. Соколенко В.А., Клиженко А.С. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Вісник НТУ «ХПІ» (Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства»). Харків: НТУ "ХПІ".* 2013.№ 69 (1042). С. 83–87.
19. Андрійчук В.,Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навч. посібник. К., 2008. 313 с.
20. Нижник В.М., Змерзла Т.І. Проблеми та перспективи комплексної оцінки персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2013. № 5. С. 7–9.
21. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. *Вісник університету «Україна».* 2012. №15. С. 98–103.
22. Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях. *Актуальні проблеми економіки.* 2010.№ 9.С. 86–91.
23. Іванов С.Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ.* 2017. № 5. С. 22–23.

24. Товариство з обмеженою відповідальністю торгівельна компанія (ТОВ ТК) «Рукавичка» URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/35227449/ (дата звернення: 23.05.2022).
25. Ведерніков М. Д., Зелена М. І. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2013. № 5. Т .1 С. 18–21.