

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис)
«_____» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «**Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності
системи управління**»

Здобувачки групи ЕН-93/3м

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

_____ Владислава ЛЕНЬ
(підпис)

Керівники: зав. кафедри управління
імені Олега Балацького, д.е.н., професор Ігор РЕКУНЕНКО _____
(підпис)

Директор ТОВ «САТ ІНЖИНІРИНГ» Максим ФЕРУБКО _____
(підпис)

Суми 2023

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота містить 51 сторінка, 7 таблиць, 4 рисунки.

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми полягає у тому, що в сучасних умовах жорсткої конкуренції між виробниками, надмірним насиченням товарами у більшості сегментів та прискорення науково-технічного прогресу, виникає необхідність впровадження ефективних технологій стимулювання працівників.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів мотивації персоналу на підприємстві та надання пропозицій щодо її покращення.

Об'єктом дослідження є відносини, що виникають в процесі мотивації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів до мотивації персоналу підприємства.

Теоретичні та практичні результати і висновки дипломної роботи. Аналіз теоретичних та методологічних аспектів ефективності організації оцінювання персоналу на підприємстві та розроблення пропозицій щодо її удосконалення є найважливішим результатом дипломної роботи.

Відповідно до мети роботи необхідно вирішити такі завдання:

- узагальнення теоретичних засад сутності мотивації;
- аналіз теорій мотивації персоналу;
- вивчення мотивації як функції менеджменту: вітчизняний та закордонний досвід;
- надати загальну характеристику та аналіз виробничої діяльності підприємства ;
- провести аналіз основних зовнішніх мотиваторів ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО»
- запропонувати удосконалення умов праці на робочих місцях працівників

- визначити принципи організації преміювання на засадах системи управління результативністю

- розрахувати економічну та соціальну ефективність від зростання мотивації персоналу підприємства.

Ключові слова: оцінка персоналу, система управління, персонал, критерії оцінки, методи оцінки.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства.....	10
1.2. Теорії мотивації персоналу.....	16
1.3. Мотивація як функція менеджменту: вітчизняний та закордонний досвід..	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО».....	31
2.1. Загальна характеристика та аналіз виробничої діяльності підприємства ..	31
2.2. Аналіз основних показників системи мотивації ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО».....	36
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО».	43
3.1. Удосконалення умов праці на робочих місцях працівників	43
3.2. Організація преміювання на засадах системи управління результативністю.....	46
3.3. Економічна та соціальна ефективність від зростання мотивації персоналу підприємства.....	47
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Одним з найефективніших важелів стимулювання та підтримання високої продуктивності праці є пільги та премії, вони включаються до підвищення посадового окладу, надання премій, компенсацій і пільг. Матеріальне стимулювання впливає не тільки на ефективність праці, а й на розвиток і виховання творчих здібностей особистості, а також на підвищення гармонійного розвитку кожного працівника.

На даний момент дуже багато людей цікавляться цією темою. Актуальність обумовлена тим, що в сучасних умовах гострої конкуренції між компаніями та перенасичення товарами більшості сегментів та прискорення науково-технічного прогресу необхідно впроваджувати ефективні методи мотивації працівників. Мета матеріального стимулювання повинна бути спрямована на об'єднання інтересів трудового колективу організації, структурного підрозділу і працівника. Для досягнення оптимального результату необхідно використовувати матеріальні стимули для підтримки індивідуальних особистих бажань.

Однак у фінансовій структурі компанії премії та бонуси часто являють собою сумбурну та неструктуровану частину бюджету підприємства. Причиною стає погано прописана схема преміювання та надання бонусів, відсутність чітких правил і умов для їх призначення. Вирішенням даної проблеми може стати формування єдиного підходу до визначення системи заохочення та класифікації стимулів тощо [1].

У соціологічних та економічних працях радянських учених знайшли ґрунтовне відображення проблеми мотивації праці, значною мірою відображено підтримку працівників. Серед іншого український дослідник М. Туган-Барановський відіграв важливу роль у розробці теоретичних основ мотивації праці, впровадив та обґрунтував чітко класифікований перелік для всіх потреб.

Дана робота спрямована на дослідження відносин, які виникають з метою мотивації персоналу. Об'єктом даної роботи є дослідження відносин, які виникають у процесі мотивації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є досліджена сукупність теоретико-методологічних підходів до мотивації персоналу підприємства.

Мета даної роботи є дослідження управління мотивацією персоналом на підприємстві ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО».

Це зумовлює необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнення теоретичних засад сутності мотивації;
- аналіз теорій мотивації персоналу;
- вивчення мотивації як функції менеджменту: вітчизняний та закордонний досвід;
- надати загальну характеристику та аналіз виробничої діяльності підприємства ;
- провести аналіз основних зовнішніх мотиваторів ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО»
- запропонувати удосконалення умов праці на робочих місцях працівників
- визначити принципи організації преміювання на засадах системи управління результативністю
- розрахувати економічну та соціальну ефективність від зростання мотивації персоналу та виробництві.

Реальне значення результатів полягає в можливості застосування запропонованої системи будь-якими підприємствами України та світу з метою глобалізації матеріального стимулювання, усунення непорозумінь з людьми та чіткого планування преміального бюджету компаній.

В роботі використовуються такі методи дослідження: описовий та системний.

Вітчизняні міжнародні інформаційні видання. Прес-матеріали з різних країн, прес-матеріали на сайтах в Інтернеті та актуальні дані компанії ТОВ "АВТОДІЛЕР ДНІПРО".

Дипломна робота складається зі вступу, трьох частин, а також використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства

Менеджери сучасного етапу розвитку підприємств в Україні здебільшого прагнуть досягти мети господарської діяльності, отримати прибуток, розширити виробництво за рахунок екстенсивного шляху, а не інтенсивного.

На даний момент важливо розуміти, що інтенсивність в першу чергу забезпечується інноваціями щодо ресурсів, раціонального використання та продуктивності. Це залежить насамперед від навичок або знань про те, що потрібно для його власного розвитку, а також інших завдань у цей час. Мотивація персоналу була визначена з його досвіду, навчання та освіти, щоб лише Тоді ви могли досягти бажаного рівня доходу.

Проте, економлячи на підвищенні заробітної плати, економлячи на оплаті праці з метою зниження собівартості продукції (послуг) і встановлення такої ціни, яка б задовольнила споживача на ринку, керівники не стимулюють працівників своїх підприємств до підвищення кваліфікації, продуктивності праці, і ефективність, і економне використання ресурсів. Внаслідок таких умов не вдається досягти інтенсивного розвитку та функціонування підприємства. Єдиний спосіб забезпечити це — здебільшого не розвиватися, а працювати на широкій основі.

Отже, і міжнародна практика високорозвинутих країн, і сучасна наука свідчать про те, що особисті ресурси вважаються важливим ресурсом, порівняно з матеріальними та нематеріальними, але в той же час вона не має уявлення, що це означатиме. Керівництво більшої частини України має намір досягти своєї мети: досягнення розвитку за допомогою політики «батоба» або політики «пряника»; намагаючись лише на цій основі задовольнити вимоги працівників. Власне, незважаючи на все це, багато вітчизняних керуючих компаній таким чином перебудовують мотиваційні плани: ширше використовуються хлистові

методи, замінюючи їх на «пряникові» системи. Якість і послуги, які підприємство надає ринку, прямо пропорційні винагороді: за таких умов рівень якості та послуг, які підприємство надає ринку, прямо пропорційний рівню винагороди: з неконкурентоспроможною винагородою як фактором стимулювання, товари та послуги залишаються неконкурентоспроможними.

Не меншою науковою проблемою є розгляд окремими вченими мети розвитку мотивації (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Мета розвитку мотивації

Мета розвитку мотивації економістами чітко визначена й обґрунтована, наприклад: з точки зору А.В. Черкасова стало очевидним, цей процес передбачає або утримання з метою досягнення підприємством освітньо-кваліфікаційного

рівня або створення також умов для створення сильних мотивів розвитку працівника .

Найгострішою проблемою в галузі наукових проблем, як тлумачення поняття «мотивація», так і її розробки, є те, що серед усіх існуючих наукових проблем: як трактувати поняття «мотивація», так і для чого воно їх досягнення, як і мета його розвитку, не є визначальним персоналом.

Справа в тому, що жоден у виявлених працях не має власного визначення, а навіть слова позбавлені сутності як щодо змістовного процесуального підходів (Мотивація персоналу – це філігранний процес, має враховувати індивідуальні особистісні характеристики) не було згадано.

І виходячи з цієї наукової проблеми, актуальним є уточнення поняття «мотивація персоналу», яке ми розглядаємо як матеріальної, так і з процесуальної точки зору.

З точки зору змістовної теорії мотивація ділові удосконалення з метою розвитку підприємства за стимулів, що дозволяє задовольнити особисті та потреби всього персоналу.

З точки зору процедурних теорій яка веде до діяльності співробітників вдосконалення підсистем на «підприємстві» через стимули для якісного виконання функціональних обов'язків, а також дозволяє їм виконувати завдання справедливу винагороду за роботу та надання послуг взагалі. Мета цього процесу – допомогти людям досягти хороших стандартів життя та одночасно розвивати розвиток підприємства.

Як стверджується у дослідженнях цих вчених, мотивації та стимулюванню протиставляється мета: людина намагається змінити ситуацію зовнішнім впливом на себе; водночас між ними існує тісний зв'язок. Мотивацію можна розглядати як те, що не має ніякого відношення до його мотивів для діяльно-орієнтованої діяльності або завдань під тиском інших факторів, таких як спонукальна сила (насправді), але тільки комплексне поєднання принесе бажаний ефект, оскільки цей процес повинен бути розглядається як механізм, що складається з обох елементів: перший стосується його зміцнення, а потім

підтримки через цілеспрямоване втручання людей, які врешті-решт мають інтереси в житті, тому вам потрібно з'ясувати, яку систему слід знайти у вашій свідомості, якщо він хоче більше, ніж просто допомогти їй розвинути функції самомотивації.

Зробіть висновок, що сучасні економісти довели факт цього твердження про те, що стимулювання є ефективним інструментом розвитку мотивації, а також, крім того зовнішнім фактором, який допоможе задовольнити потреби персоналу.

Крім цього, звертається увага на думку В.М. [12] Гриньової: «Процес стимулювання здебільшого полягає у виконанні матеріальних потреб персоналу, розвитку мотивації з іншими (соціальної або моральної). Таке твердження не зовсім коректне з огляду на типи мотивації»

Узагальнюючи погляди цих та інших людей, можна виділити наступні види мотивації: підсумовування точок зору цих вчених і дослідників, наведені у таблиці 1.1.

Якщо розглядати ці існуючі підходи, ми повинні дослідити підходи до визначення та характеристики типів мотивації (табл. 1.1) Зрозуміло, що вони не можуть бути використані з наукової точки зору або будь-яким іншим чином для їх використання на будь-якому підприємстві.

На мій погляд, виходячи з наведених вище визначень «мотивації персоналу» відповідно до змістовної та процесуальної теорій про мотивацію. Методика визначення того, як класифікувати різні види мотивації, повинна складатися, дотримуючись їх, а також враховуючи підходи сучасних дослідників, які вивчалися протягом цього періоду. Поряд з цим види мотивації персоналу класифіковані на рис. 1.2.

Розвиток підприємства :головна мета його діяльності - здійснюється умови персоналу ,мотивованого на досягнення поставленої перед ним мети, потреби якого задовольняються за рахунок використання нематеріальної мотивації та відповідної форми і стимулювання (заохочення); при цьому зовнішня мотивація

є засобом впливу на персонал через відбір і формування стимулів, а внутрішня – засобом задоволення особистих потреб.

Таблиця 1.1 – Узагальнення видів мотивації

Визначений вид	Характеристика виду за джерелом	Автор(-и), джерело
1	2	3
Внутрішня	Вид визначено, але його характеристику не надано	Савченко Г. О., Збрицька Т. П. [40]
	Формування у працівників свідомої причетності до кінцевих результатів діяльності підприємства (досягнення мети – Авт.), посилення зацікавленості у підвищенні ефективності праці, орієнтація на розвиток творчої ініціативи та заповзятливості, спонукання до саморозвитку, підвищення професійної компетенції, кар'єрного зростання	Єськов О. Л. [19]
Зовнішня	Стимулювання згідно з чинним на підприємстві порядком призначення премій, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями керівництва, правилами поведінки тощо	Савченко Г. О., Збрицька Т. П. [40]
	Орієнтація працівників на реалізацію цілей і задач інноваційного розвитку підприємства, створення атмосфери підтримки стратегічних змін у виробничому менеджменті, реінжинірингу бізнес-процесів, спрямованість на посилення зацікавленості персоналу в підвищенні іміджу та конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і світовому ринках	Єськов О. Л. [19]
Матеріальна [22] (або матеріальної зацікавленості) [3]	Реалізується через системи оплати робочої сили, виплату дивідендів на акції, отримання частки доходів від особистої власності	Науковці НДІ соціально-трудових відносин
	Забезпечення об'єктивної оцінки, оплати та стимулювання результатів праці, використання нетрадиційних форм і методів заохочення високих трудових досягнень, стимулювання розвитку творчої ініціативи, системне підвищення заробітної плати та регулярна виплата дивідендів	Єськов О. Л. [19]
Моральна	Реалізується в системі оцінювання заслуг (відданість фірмі, готовність до співробітництва)	Науковці НДІ соціально-трудових відносин
Адміністративна	Спирається на дисципліну праці, відповідальність працівника за виконання своїх обов'язків	Науковці НДІ соціально-трудових відносин
Зв'язані з умовами праці	Орієнтація на підвищення якості трудового життя, ефективне використання трудового потенціалу, інтелектуалізація праці, застосування сучасних інформаційних технологій, активне впровадження	Єськов О. Л. [19]

Отже, після проведення досліджень можна зробити такі висновки:

- важливість мотивації персоналу полягає в збалансуванні двох завдань – управління та розвитку персоналу і підприємства одночасно;
- роль особистої мотивації полягає в збалансуванні двох процесів: управління та розвитку персоналу та організації разом із власним бізнесом.

- Загалом управління залежить від системи розвитку, яка розвиває мотивацію персоналу для підтримки як особистого, так і організаційного прогресу. Для цього важливо створити єдину систему мотивації: у її складі – усі складові для бізнесу;

- Для розвитку мотивації, а також особистого мотиву використовується поєднання форм і методів матеріальної мотивації та нематеріальної мотивації. Метою цього є вибір стимулів і навчання, які дозволяють розвивати внутрішню мотивацію та задовольняти потреби персоналу та підприємства шляхом вибору стимулів, які підтримують індивідуальну продуктивність в організації.

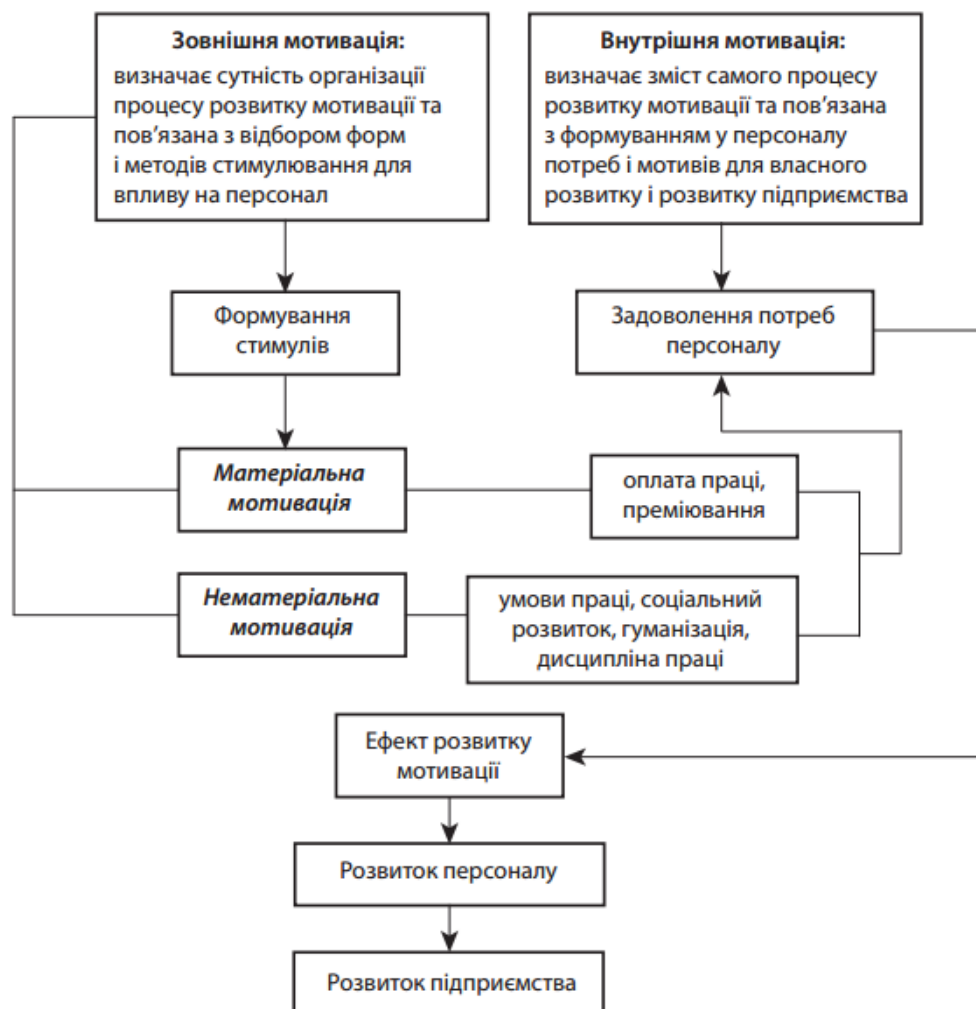


Рис. 1.2. Класифікація видів мотивації для управління підприємством на основі розвитку мотивації персоналу

Оскільки розвиток мотивації персоналу, так і самого підприємства повинні відбуватися з урахуванням впливу зовнішнього середовища – по-перше, і особливостей розвитку галузі, до якої воно належить, по-друге.

1.2. Теорії мотивації персоналу

У сучасному світі вся сукупність теорій мотивації поділяється на дві групи: змістовні та процесуальні.

1. Змістовні теорії мотивації. Ця теорія базується на факторах, які впливають на мотивацію. Вони описали, що таке структура потреби, її склад і як вона впливає на мотивацію людини. Як приклад, перша теорія була сформульована Абрахамом Маслоу в 1940-х роках, і вона також називається ієрархією потреб. Теорія Маслоу була уточнена психологом Г. Мюрреєм, але донині вона широко поширена і застосовна [20].

Відповідно до ієрархії потреб А. Маслоу, люди відчувають однаковий набір чітко виражених потреб, які можна об'єднати в окремі групи, організовані ієрархічно. За формою цих вимог виділяють: фізіологічні та безпеки, приналежності та причетності, визнання та поваги, можливе самовираження. Потреби більш високого рівня не мотивують людину. Лише після цього досягається їхнє виконання, і немає інших підстав для їхньої підтримки.

К. Альмост К. Альдерфер у своїй теорії ERG припускає, що потреби людини можна згрупувати в 3 ієрархічно розташовані групи: наявність життя, спілкування та розвиток; їх можна поділити на три ієрархічно розташовані групи: існування, зв'язку, зростання. Істотна відмінність між теоріями К. Алдерфера та А. Маслоу полягає в тому, що, на думку Аслава, рух від однієї потреби до іншої відбувається лише знизу вгору. К. К. Алдерфер вважає, що рух відбувався в обох напрямках. Вгору, якщо потреба низького рівня не задоволена; вниз для чого? Якщо це не може бути досягнуто через неочікуваний рівень попиту і безрезультатно.

Автор набутих потреб Д. Макклелланд переконаний, що на мотивацію і

поведінку людей впливають три чинники: життєві обставини, досвід та навчання;

- В успіху (люди з яскраво вираженою потребою в досягненні вирішують особисті, помірно складні завдання та проекти, які не надто важко досягти. Люди з гострою потребою в отриманні приймуть особисті, помірно складні завдання або цілі, які містять елементи виклику, але забезпечують миттєво реальний результат);

- у співучасті, що виявляється прагненнями до дружніх відносин з іншими людьми;

- у владі, що виявляється в прагненні контролювати ресурси і відбуваються навколо процеси [28].

Теорія 2 факторів Ф. Герцберга передбачає, що на задоволеність людини роботою впливають дві групи факторів:

- гігієнічними (чи факторами «здоров'я») є: заробітна плата, безпека робочого середовища, якість контролю керівництва та стосунків з колегами зменшили почуття незадоволеності на роботі; наявність таких факторів знижує у людини відчуття незадоволеності роботою; наявність у людини знижує почуття незадоволеності роботою;

- Факторами мотивації є: – досягнення визнання та просування по службі, посада, розвиток кар'єри, можливість прогресу; Саме ці фактори змушують людину працювати на повну силу.

К. Левін, Врум та ін.) Теорія очікування (К. Левінсон, К. Левін та ін.) Оскільки вона базується на тому, що наявність потреби є не лише важливою умовою мотивації людей до досягнення однієї мети. Ставлення людини також має сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки приведе до задоволення або отримання бажаного [37].

2. Процесуальні теорії мотивації. Теорії, засновані на процесах, використовують психічні процеси співробітників як ключ до розуміння мотивації співробітників. На відміну від теорії, заснованої на потребах, вона розглядає мотивацію як раціональний процес.

Ось деякі з найпоширеніших теорій, заснованих на процесах:

Теорія постановки цілей. Теорія постановки цілей стверджує, що певні типи цілей (переважно цілі SMART) мотивують людей. Лідери можуть мотивувати людей, використовуючи постановку цілей і дозволяючи людям брати участь.

Теорія підкріплення. Теорія підкріплення стверджує, що індивідуальна поведінка є функцією наслідків, що впливають із поведінки. Таким чином, п'ять аспектів можуть збільшити мотивувальний потенціал роботи: різноманітність навичок, індивідуальність завдання, значущість завдання, автономія і зворотний зв'язок. Ця теорія стверджує, що поведінка є функцією наслідків (підкріплення).

Теорія справедливості. Теорія справедливості стосується того, як співробітники мотивовані (або, скоріше, демотивовані) в робочій силі. Зокрема, в ньому йдеться про те, що співробітники демотивовані несправедливими системами винагороди. Він ввів розподільчу справедливість, процедурну справедливість та інтерактивну справедливість.

Теорія очікувань. Теорія очікувань припускає, що співробітники мотивовані, коли вони вірять, що їхні зусилля призведуть до бажаного рівня продуктивності (очікування), що це призведе до бажаного результату (інструментальність), а результати роботи бажані (валентність).

Розглянемо особливості використання систем мотивації персоналу в українських компаніях. Концепція українського бізнесу є не тільки економічною, а й філософською ідеєю. Відомі нині вітчизняні компанії пройшли шлях від старого кооперативу до сучасної компанії, тому традиція ділової культури 1990-х найбільш яскраво проявляється в суспільному житті. [46]. Причини великої кількості проблем українського бізнесу частково полягають у проектуванні та механічному копіюванні як старої радянської системи відносин і системи мотивації (якщо це можна так назвати), так і західних моделей, не враховуючи зміни та національні особливості. .

«Тринадцята зарплата» та квартальна премія, які не тільки непотрібні, але й демотивують працівників. Як показує досвід, сьогодні «тринадцята зарплата»,

як і «квартальна премія», не справляють належного ефекту, а ще й демотивують працівників. Водночас західні системи бонусів і командна робота на результат теж не є панацеєю. Наприклад, без урахування локальної специфіки обох компаній і ринкових факторів, модні нововведення тільки погіршують ситуацію, призводять до посиленого відтоку кваліфікованих кадрів з компанії. Наприклад, при впровадженні систем розвитку якості та ефективності роботи в Україні керівники, які безпосередньо працюють з персоналом і розуміють важливість цієї системи, не знають, що з нею робити. Сьогодні навчання проводиться багатьма компаніями, які організуються на індивідуальній основі і проводяться лише через 6 місяців або 1 рік. Керівництво ставить мету перед кожним співробітником і через півроку оцінює, наскільки цей співробітник виконав поставлені завдання. За це йому можна заробити бонуси, але система ефективності передбачає не тільки себе, але й аналіз даних, отриманих на основі навчання. Тому незнання систем управління для них непотрібне.

Майже всі сучасні українські підприємства народилися на базі радянських компаній, тому значна частина проблем, які існують на них на даний момент, пов'язана із застарілими структурами управління та рішеннями, невластивими ринковій економіці. Прийняті в таких компаніях системи мотивації лише формально орієнтували людей на результат. Зокрема, прийняті в таких компаніях системи мотивації лише формально орієнтують людей на ці результати. Наприклад, мотивація.

Відповідно до закону проектного менеджменту, немає такої корпоративної системи управління проектами, яка не могла б працювати з системою заохочення. Система мотивації була побудована спеціально для нього і зроблена спеціально для нього. На основі цього можна створити систему мотивації, яка дає поштовх до активності людей, а за її відсутності ефективне управління проектом може бути неможливим. Вони будуть виконані тільки з особистої зацікавленості кожного учасника, і тільки після цього вони будуть виконані на користь компанії.

Можна запропонувати схожу схему: виплата бонусів за успішне виконання всіх поставлених проектів у визначений термін. Люди, які працюють в команді, можуть впливати на благополуччя інших в ідеальний період, наприклад, три-чотири місяці.

Крім того, досвід показує, що бонуси із занадто довгим періодом очікування демотивують. Справа в тому, що бонуси із занадто довгим часом очікування демотивують. Застосовується також до тринадцятої зарплати - традиційної премії Радянського Союзу. Це стосується тринадцятої зарплати, яка є традиційною. Вони багато часу пояснювали керівництву компанії, чому висока зарплата сама по собі, без бонусів, не є мотиватором. Заробітна плата - це надбавка за виконання службових обов'язків. На даний момент виходить, що людині оплачують час, проведений на роботі та виконанні обов'язків. Не обов'язково працювати тільки на результат своєї компанії. Зарплата не залежить від роботи на єдиний результат цієї компанії.

Система проектної мотивації – це винагорода за результат, без квартальних премій. Система проектної мотивації - це не програма, яка стимулює результати, а. Якщо фонд заохочення є підприємством, то він повинен бути розділений на дві частини (в точній пропорції для кожної). На початку одна з них – це постійні зарплати, інша – змінні бонуси. На цьому етапі працівник розуміє, що він не просто проводить час за комп'ютерами, а працює на результат. Тоді за ефективну роботу з якісною організаційною структурою можна отримати більше: частково або частково відповідно до ваших вимог по проектам. У будівельній корпорації є одна важлива умова ефективної роботи системи мотивації. В описуваній будівельній компанії цього не спостерігалось. Співробітник повинен розуміти, за яку частину роботи він відповідає, а за що відповідають його колеги. Людей демотивує перекриття сфер відповідальності. Якщо всі відповідатимуть за один процес одночасно, то ніхто не буде винен. Крім того, руйнує справу нечітко налаштована організація підзвітності: якщо взагалі кожен має щось робити, то ніхто не подбає. Варто зазначити, що мотивація «на результат» працює лише за умови розуміння та прийняття ролі кожного члена команди в організаційному

проекті. Також система мотивації повинна включати кілька складових: особистих результатів і командної роботи. Це також демотивує: людині незрозуміло, які результати їй призначені і який результат очікується від спільної роботи.

Можна згадати теорію А. Маслоу: задовольнивши свою фундаментальну потребу, людина хоче домогтися поваги з боку інших, прагне до підвищення статусу та самореалізації. З якої причини не варто використовувати і ці мотиватори? Вас чекає кар'єрний ріст: після завершення цього проекту ви можете розраховувати на отримання наступного більш складного з більшими завданнями та статусом у вашій компанії. Головне, щоб не було потреби в додатковій роботі чи посаді на роботі. Чіткий зв'язок між результатами роботи та можливостями зростання, за відсутності нечіткого зв'язку з результатами праці та потенціалом розвитку, відсутній прояв або реалізація мотиваційного фактору (фактор мотивації) самозапускається. Еклектичні «радянсько-західні» моделі системи мотивації вже не підходять для сучасного вітчизняного бізнесу. Вони виростили з нього. Директори та менеджери повинні враховувати простір і час, у якому працюють наші компанії. Для кожної конкретної компанії, для кожного конкретного проекту важливо створити індивідуальну модель мотивації.

Відповідно до вищевикладеного, зазначається, що при створенні системи мотивації вам важливо розуміти та адаптуватися до конкретних умов ринку, не копіюючи системи мотивації інших компаній, щоб вивчити відмінності в умовах роботи. У період дотримання цих умов ми можемо говорити не тільки про стабільний прибуток, а й про довгостроковий розвиток компанії, причому не тільки за час роботи з людьми, які відповідають за свої функції, а й про згуртовану команду, націлену на інновації.

1.3. Мотивація як функція менеджменту: вітчизняний та закордонний досвід

Мотивація праці – одна з багатьох проблем, що розглядаються у світовій практиці, вирішенню якої завжди приділялася велика увага. Майже вся вітчизняна теорія і практика мотивації праці зводиться до оплати праці за фіксованими посадовими окладами та посадовими окладами. Робота, як є, оплачується за фіксованими тарифами та посадовими окладами. Необхідно використовувати накопичений світовою практикою досвід формування систем мотивації праці на великих підприємствах, особливо великих.

З різноманіття систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинутих країн можна виділити найбільш характерні японоамериканські моделі. Що стосується широкого спектру моделей систем мотивації праці в цій ринковій економіці, то найбільш характерні японська, американська французька, англійська, німецька та шведська моделі.

Виходячи з японської моделі, вона характеризується випередженням продуктивності праці щодо заробітної плати по відношенню до зростання життєвого рівня населення, наприклад рівня життя та зарплати. Державні заходи контролю за майновим розшаруванням суспільства вважаються не важливими для заохочення підприємницької діяльності, а лише як стимул. Ця модель можлива лише за умови високого розвитку національної самосвідомості в усіх членів суспільства, а також для досягнення такого ідеалу. Створити таку модель можливо лише за наявності сильної національної самосвідомості та за умови, що людям не складно йти на певні матеріальні жертви заради міцного здоров'я чи добробуту країни.

Гнучка система стимулювання праці в Японії, порівняно з іншими промислово розвиненими країнами, використовується багатьма японськими компаніями. Він будується у вигляді трьох факторів: професійних навичок, віку та досвіду роботи. Треба виплачувати зарплату робітнику, інженеру, менеджеру нижчого та середнього звань. Посадовий оклад (умовно-постійна частина

заробітної плати працівника) визначається як сума, поділена на три розділи: за вік, за вислугу років, за кваліфікацію і розряд, що характеризується розрядом і розрядом [554].

Американська модель мотивації праці побудована на комплексному стимулюванні підприємницької діяльності та збагаченні найбільш активної частини населення. В його основі лежить всебічна підтримка підприємницької діяльності та збагачення найбільш активної її частини в Америці. Базова модель базується на соціокультурних особливостях країни: масова увага до особистого успіху кожного, а також високий рівень економічного добробуту.

Основою трудової мотивації в США є оплата праці. Це основа системи мотивації праці в США. У найпопулярнішому напрямку є різноманітні нововведення в погодинній системі оплати праці з уніфікованими завданнями, доповненими всілякими бонусами.

Найпоширенішими формами оплати в Сполучених Штатах як для основних, так і для допоміжних працівників є оплата за роботу, що поєднує в собі елементи відрядної та погодинної систем. Найпопулярнішою формою оплати праці є оплата праці, яка поєднує в собі такі елементи, як відрядна або погодинна системи. Сьогодні денний заробіток працівника визначається як добуток погодинної тарифної ставки на кількість відпрацьованих годин. При невиконанні працівником денної норми в натуральному вимірі робота припиняється до виконання норми. При цій системі оплати праці премія не включається в його оклад і оклади. Американці кажуть, що платити за них можна, оскільки тепер такі виплати входять у його високу тарифну ставку праці та оклад працівника. Система дуже проста в розрахунку та плануванні витрат на зарплату. Відмінною рисою даної системи є простота розрахунку заробітку та планування бюджету заробітної плати. Більшість фірм як у США, так і в інших країнах, як правило, використовують системи, які поєднують винагороду з бонусами, а також системи, які поєднують зарплату з бонусами.

Понад 60 відсотків американських компаній використовують готівкові виплати за ефективність або бонуси в системах PayforPerformance. Система

оплати за результатами роботи використовується приблизно 61% компаній. Ця гнучка форма оплати використовується для працівника, який отримує індивідуальну та групову премію. Винагорода працівника залежить від індивідуальних і групових результатів. Найбільш ефективною системою мотивації є така система.

Подібну систему оплати праці використовує автомобільна компанія «Лінкольн»: заробітна плата виплачується за виконання роботи, а за креативність і якість нараховується додаткова премія до цієї заробітної плати. Оскільки на підприємстві введена така економічна система оплати праці, плинності кадрів немає, а продуктивність праці в 3 рази вище, ніж на аналогічних підприємствах.

Саме компанія Хегох використовує систему оплати за ризик. Щоб отримати бонуси за роботу, люди відмовляються від частини зарплати. Але якщо вони добре працюють, вони отримують подвоєну суму, яку відмовилися.

Переваги процесу запровадження винагороди залежно від рівня вашої кваліфікації зводяться до: підвищення ефективності роботи, усунення середнього керівництва та зменшення загальної кількості персоналу на підприємстві, підвищення рівня задоволеності роботою, усунення проміжних рівнів управління, скорочення загальної чисельності персоналу, переважно за рахунок робітників і майстрів. Відразу значно покращуються внутрішньовиробничі зв'язки, підвищується якість роботи.

Варто зазначити, що французька модель мотивації праці характеризується складним набором економічних інструментів, включаючи стратегічний план і стимулювання конкуренції, гнучку систему оподаткування. Особливістю є включення стратегічних планів у ринковий механізм. Фундаментальною основою ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, яка безпосередньо впливає на якість продукції та задоволення споживчого попиту на товари. Це також допомогло знизити собівартість продукції за рахунок зниження собівартості продукції.

Дві тенденції в політиці оплати праці французьких компаній: індивідуалізація заробітної плати в залежності від вартості життя та

індивідуалізація. Індекси цін на споживчі товари враховуються в заробітній платі майже на всіх великих підприємствах і відображаються профспілками. Французький принцип індивідуальної винагороди здійснюється з урахуванням рівня професійної кваліфікації, якості та продуктивності в роботі. Також можна врахувати кількість планів раціоналізації, складених на все життя працівників, а також рівень мобільності працівників.

Переваги французької моделі мотивації праці полягають у тому, що вона має сильний стимулюючий вплив на якість і результативність, а також сприяє саморегулюванню розміру фонду оплати праці. Це пов'язано з тим, що при тимчасових труднощах автоматично зменшується фонд оплати праці. Завдяки цьому компанія безболісно реагує на економічні зміни. Модель розроблена для того, щоб надати співробітнику підвищену обізнаність про економічний стан компанії.

Внаслідок цього трудова мотивація у Великій Британії характеризується широким розповсюдженням стосунків з діловими партнерами та працівниками-підприємцями. Участь персоналу у власності, прибутку та прийнятті рішень на підприємствах виявляється в активній участі персоналу в управлінні, прибутку та прийнятті рішень на підприємствах. Сучасна система оплати праці у Великій Британії – це грошова та акціонерна версії, що передбачає часткову виплату у вигляді паїв. Також можливе застосування систем оплати праці, які повністю залежать від прибутку компанії.

На підприємствах Великобританії участь у прибутках запроваджується як частина індивідуального або групового контракту. Прибуток компанії регулярно виплачується на додаток до заробітної плати, яка зазвичай виплачується вчасно. На основі розрахунку того, скільки грошей розподіляється шляхом розподілу прибутку, можна розрізнити чистий прибуток, оборот або частку створення вартості, працю, засновану на праці, і суто участь у праці. Систему преміювання за кількість виходів на роботу використовують 30% промислових компаній Великобританії.

Німецька модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, яка усвідомлює відповідальність перед суспільством. Німецька модель трудової мотивації складається з того факту, що в її центрі знаходиться той, хто має свої інтереси як вільна особистість, яка усвідомлює свою особисту та суспільну відповідальність. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі виробництва – споживання. Це полягає в тому, щоб зрозуміти і знайти своє місце в системі виробництва і споживання. Але не кожен громадянин може працювати відповідно до вимог ринку. Усі громадяни здатні працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, присікає прояв несправедливості і захищає всіх обділених і незахищених: безробітних, хворих, старих і дітей; що держава створює умови для всіх громадян, приборкує несправедливість і захищає всіх знедолених і незахищених: безробітних. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу та солідарність є важливими передумовами соціального консенсусу.

Більшість підприємств Німеччини традиційно має великі соціальні програми для найманих робітників. У Німеччині традиційно мають великі соціальні програми для працівників. Більшість підприємств у Німеччині традиційно мають великі соціальні програми. Вони цілком гармонійно доповнюють державну систему соціального забезпечення та гармонійно доповнюють державну систему соціального захисту.

На німецьких підприємствах, наприклад на фірмі «BASF», для забезпечення персоналу медичним страхуванням та послугами харчування. Крім того, є можливість відвідувати спортивні заходи або займатися спортом на борту великої мережі соціальних закладів: особисте медичне страхування, харчування, а також культурні програми здійснюються організаторами. Програма складається з таких заходів, як концерти, ігри.

На основі соціальної політики шведська модель трудової мотивації вирізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на зменшення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Посилення цієї політики було досягнуто шляхом розподілу національного доходу на малозабезпечені верстви населення. Саме цього намагаються досягти шведські профспілки з 1950-х років. Профспілки Швеції проводять політику так званої солідарної заробітної плати: оплата за однакову працю, зменшення різниці в мінімальному та високому рівні при перегляді трудових контрактів.

У солідарній політиці оплати праці пропонується вирішити низку цільових завдань. Поряд з ринковою конкуренцією вона стимулює процес постійного оновлення та виробництва нових інновацій у науці та техніці. Також зазначається, що однакову зарплату за однакову роботу отримуватимуть різні компанії, які мають однакові навички та виконують однакову роботу. У Швеції це означає ідею виплачувати собі зарплату незалежно від того, яких результатів досягає підприємство.

Однією з головних особливостей солідарної оплати праці є скорочення розриву між мінімальною та максимальною заробітною платою. Оскільки система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати врегульована, це впливає на її нерівномірність: підвищується зарібок у низькооплачуваних працівників і стримується високооплачуваною працею.

При розгляді найпопулярніших зарубіжних моделей мотивації можна знайти як схожі, так і відмінні риси. На даний момент є багато того, що їх усіх об'єднує: ефективність і економічний розвиток країн, в яких він впроваджується. Головне, що об'єднує все воєдино - це ефективність. Зарубіжні моделі мотивації праці наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Основні фактори мотивації праці	Особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж Результати праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і погодинної систем Участь у прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці працівника з професійної майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва, ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості)
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках Пайова участь у капіталі Трудова дольова участь Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи податків і пільг Сильна соціальна політика

Українці не можуть повністю копіювати жодну модель. Повністю скопіювати будь-яку модель в Україні неможливо. Це залежить не тільки від бажання керівництва, але і від економічної ситуації в Росії, фінансових можливостей підприємства, менталітету і т.д. Цю мотиваційну модель доцільніше запозичити окремі її елементи.

Серед найбільш придатних для цього американські, англійські та французькі моделі. Їх легко використовувати на вітчизняних підприємствах, оскільки вони мають різноманітну кількість мотиваційних важелів і легші у застосуванні. Включення елементів американської моделі допоможе підвищити рівень якості, її якість і збільшити обсяги виробництва. Використання елементів цієї американської моделі дозволить підвищити досвід роботи співробітника, а також його продуктивність, допоможе заощадити на виробництві продукції та

збільшити випуск продукції більш ніж на 20% на рік. Не кожне українське підприємство може його підтримати, але його впровадження передбачає досить часте навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Це неможливо в жодній організації малого бізнесу. Англійська модель показує, що зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності значно підвищиться, внаслідок чого підвищиться продуктивність і якість праці. Варто зазначити, що можуть виникнути певні труднощі з вимірюванням обсягу праці кожного працівника (якщо це не промислове підприємство) та його частки у визначенні загального результату. Не кожен співробітник не має права вкладати гроші в цінні папери підприємства.

Українські компанії не налаштовані на безперервну роботу росіян, високі соціально-економічні умови, для всіх подібних бізнесів потрібна однакова зарплата. Важко буде застосувати японську, шведську та німецьку мови, щоб вийти на ринок з іншими подібними фірмами з такою ж зарплатою.

В Україні вивчення соціально-економічних даних та аналіз соціально-економічних чинників дозволяє скласти думку про систему мотивації праці. При цьому нижчий показник реальної заробітної плати визначається не лише низьким показником реальної заробітної плати, а й зміною ціннісних орієнтацій у системі мотивів праці. В Україні жодна із сучасних систем мотивації праці не може бути використана в чистому вигляді.

Відповідно до вищевикладеного, зазначається, що при створенні системи мотивації вам важливо розуміти та адаптуватися до конкретних умов ринку, не копіюючи системи мотивації інших компаній, щоб вивчити відмінності в умовах роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО»

2.1. Загальна характеристика та аналіз виробничої діяльності підприємства

ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО» займається реалізацією та ремонтом автомобілів.

ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО» знаходиться за адресою: 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, Кіровський район, вулиця Щорса, будинок 4, офіс 407.

Основні види діяльності ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО»:

- ремонт та технічне обслуговування деталей автотранспорту; вони також відповідають за технічне обслуговування

- велика оптова торгівля запчастинами та приладдям для автотранспорту; вони є:

- торгівля запчастинами та приладдям для автомобілів: роздрібна торгівля;
- посередництво :контракти на цінні папери або товари, торгові контракти на цінні папери або товари;
- неспеціалізована оптова торгівля;

Розглянемо динаміку техніко-економічних показників ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО» (табл. 2.1).

З наведених в таблиці 2.1 даних видно, що всі показники ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО» порівняно з 2019 роком зросли. Збільшився обсяг випуску продукції з 52478,1 тис.грн. в 2019 році до 57035,8 тис.грн. в 2020 році.

Основні економічні умови діяльності ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО»:

- домінування прибутків над видатками;
- госпрозрахунок і самоокупність;
- верховенство нормативно-правових актів у регулюванні режиму діяльності;

-етика міжособових стосунків.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники роботи ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО»

Показники	Одиниці виміру	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4
Випуск товарної продукції в оптових цінах (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	52478,1	57035,8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	55732,3	61660,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	44102,9	49059,9
Витрати на 1 грн. товарної продукції	грн.	0,79	0,87
Балансова вартість основних фондів	тис.грн.	60026,6	60791,3
Залишкова вартість основних фондів	тис.грн.	29430	22522,7
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	%	18,1	22
Чисельність усього персоналу	чол.	2748	2859
Фонд оплати праці	тис.грн.	8987,4	10430,1
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн.	4872,2	3004,2
Податок на прибуток	тис.грн.	2253,4	1746,1
Чистий прибуток	тис.грн.	1258,1	2618,8
Кредиторська заборгованість	тис.грн.	6943,3	4968,0
Дебіторська заборгованість	тис.грн.	4342	4590,9

Підприємство розвиває торгівельну мережу СТО, на сьогоднішній день їх кількість становить три, які знаходяться в місті Дніпро. Підприємству належать приміщення площею 1000 кв. м.

Управлінську структуру формують: директор, йому прямо підпорядковуються виконавчий директор, головний бухгалтер. Виконавчий директор показаний на рис. 2.1, де директори (менеджери) підпорядковуються директорам магазинів (менеджерам).

До компетенції виконавчого директора входять:

Затвердження внутрішнього розпорядку та системи оплати праці;
затвердження внутрішнього розпорядку та системи оплати праці;

Управління господарською діяльністю підприємства здійснюється керівництвом працівників підприємства;

Представництво компанії в усіх установах та організаційних організаціях;
представники компанії представлені у всіх;

Вони першими укладають угоди та видають накази, а також укладають договір;

банківські рахунки у формі відкриття банку;

процес прийняття та звільнення працівника

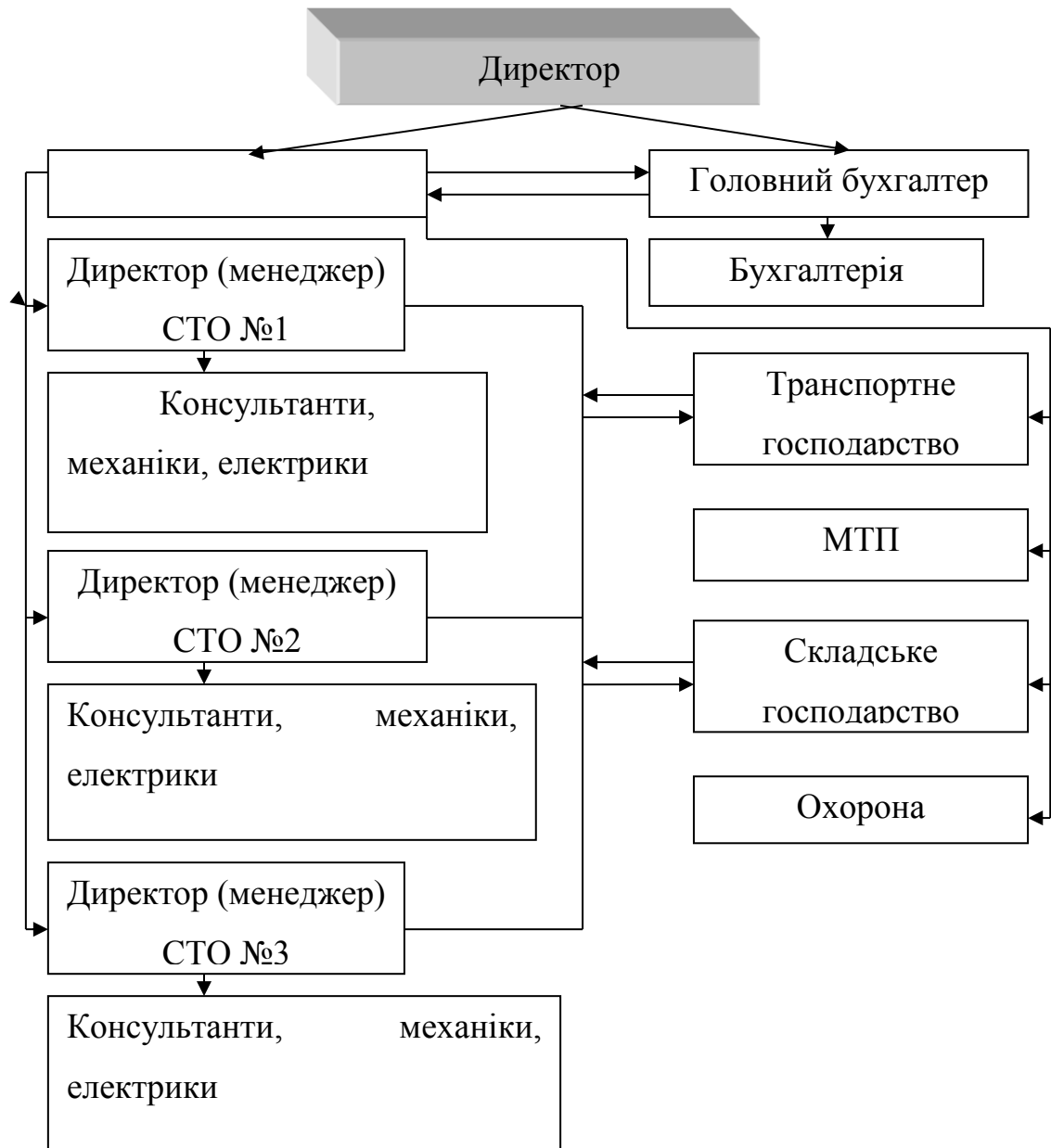


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО»

Серед його функцій не тільки загальне керівництво, але й розробка рекламного плану та пошук нових можливостей для розширення діяльності.

Директори магазинів несуть відповідальність за роботу магазину та надають інформацію його головному офісу про те, як це можливо. Вони також надсилають пропозиції щодо них генеральному менеджеру. Продавцям і обслуговуючому персоналу надсилається звіт. Керівники сервісних центрів співпрацюють із завідуючим складом, в завдання якого входить забезпечення товару до доставки споживачам (або за договором) і своєчасне поповнення запасів. У своїй роботі він контролює роботу працівників і працює з ними.

Бухгалтерську документацію по підприємству в цілому та по мережі ТОВ «АВТОДІЛЕР ДНІПРО» веде головний бухгалтер. Бухгалтерія разом з виконавчим директором розробляє загальну цінову політику підприємства. Бухгалтерія разом із співробітником і бухгалтером розробляє загальну цінову політику підприємства.

Рекламна служба на підприємстві відсутня. Компанія не має маркетингових служб. Частина маркетингових функцій виконує виконавчий директор, деякі інші завдання можуть виконувати директори магазинів. Через це це призводить до розпорошення маркетингових зусиль, що знижує його ефективність. Це призводить до розпорошення маркетингових зусиль, що призводить до.

Доцільно було б створити інформаційну службу для дослідження ситуації на ринку, вивчення конкурентів на ринку та створення баз даних про виробників постачальників. Проведу SWOT аналіз компанії ТОВ «АВТОДІЛЕР ДНІПРО» (таблиця). 2.2.)

Щоб визначити можливості та загрози підприємства, визначити сильні сторони та недоліки. Щоб визначити можливості чи ризики для свого бізнесу, знайти сильні сторони та обмеження.

Для виправлення цієї ситуації необхідно проаналізувати, зокрема, слабкі сторони та небезпеки компанії. Важливо, щоб ви провели рекламну кампанію або розробили власну маркетингову комунікаційну політику.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО»

SWOT- аналіз	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові ринки, збільшення асортименту, заохочення покупців акціями. 2. Достатня популярність буде сприяти збільшенню сегмента ринку. 3. Кваліфікація персоналу, контроль якості, невідале поводження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість встигнути за ростом ринку. 4. Чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Погана рекламна політика створить перешкоди при збільшенні частки ринку, збільшення асортименту. 2. Неучасть персоналу в прийнятті рішень і недостатній контроль виконання поставлених цілей при зниженні безробіття може привести до саботажу. 3. Зниження рівня цін, розмірів податків при збереженні середнього рівня цін дозволить одержувати великі доходи.
Загрози	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкуренції, політика держави, інфляція і зростання податків, зміна смаків споживачів уплинуть на проведення стратегії. 2. Поява конкурентів, викликає додаткові витрати фінансових ресурсів. 3. Достовірний моніторинг уловить зміни смаків споживачів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів, середній рівень цін погіршить конкурентну позицію. 2. Несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі. 3. Непродумана рекламна політика не утримає покупців при зміні їх смаків. 4. Неповна завантаженість потужностей при зростанні темпів інфляції і стрибків у курсах валют може привести до банкрутства компанії.

У господарській діяльності підприємства важливою характеристикою господарської діяльності підприємства є майновий стан ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО». У результаті на майновий стан підприємства впливає багато факторів, наприклад, його співвідношення між необоротними та оборотними активами. Саме цей коефіцієнт характеризує «Баланс» підприємства.

На даний момент можна сказати, що компанія розвивається і покращує результати господарської діяльності, незважаючи на складну економічну ситуацію в країні. За словами компанії, це характеризується постійним розвитком і його проявом у високій інноваційній активності. Забезпечення висококваліфікованим персоналом є важливою роллю у веденні та здійсненні прибуткової діяльності.

2.2. Аналіз основних показників системи мотивації ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНПРО»

У контексті дослідження [16] можна відзначити, що для досягнення ефективних мотиваційних механізмів підприємства є два основні фактори:

підприємства - здатність чітко визначити, що необхідно для досягнення його мети, і яка поведінка співробітника цьому допоможе.

- Уміння розраховувати методи, які спонукають співробітників до бажаної поведінки - вміння розраховувати, які методи використовуються для спонукання співробітників до бажаної поведінки.

У результаті проведення теоретичних та емпіричних досліджень використовується на сучасному етапі, розроблені наступні підходи до оцінки ефективності мотиваційних механізмів: 1.

Вважається ефективним у досягненні стратегічних цілей компанії, зокрема досягнення максимального результату. Мотиваційний механізм вважається ефективним у досягненні бізнес-цілей, зокрема, задля створення оптимального результату. Для досягнення прибутку в результаті діяльності неможливо отримати прибуток від результатів, які досягаються продуктивністю праці, або ефективним використанням праці на всіх рівнях.

Від реалізації кожного мотиваційного механізму, який призначений для окремих осіб або груп людей як організації. Ефективність повинна визначатися з його застосування до всіх видів діяльності та методів, що використовуються організаторами: групою працівників, окремими особами або підприємством як єдиною структурною одиницею. Важливо зрозуміти, як це працює. Механізм мотивації має бути спрямований на задоволення потреб підприємства та його працівника, а також на задоволення всіх особистих потреб, які їм притаманні. Коли підприємство працює, це має досягатися шляхом отримання результатів роботи та досягнення цілей організації. Мотивація працівників необхідна шляхом прояву мотиваційних механізмів у формуванні та розвитку системи справедливої винагороди за результати праці.

Відповідно до цього аналіз ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «АВТОДІЛЕР ДНІПРО» необхідно розпочати з виявлення зміни чисельності працівників підприємства за категоріями за допомогою динамічних рядів. У таблиці 2.3 показано, як зросла чисельність працівників підприємства.

Середнє число збільшується за період аналізу. Як бачимо, середня кількість за цей період зросла. Це викликало відповідні зміни в кожній категорії робіт. Зрозуміло, що це має наслідки для тієї ж категорії людей.

Таблиця 2.3 – Чисельність працівників за категоріями

Категорії працівників	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Середня чисельність осіб, в тому числі	84	86	89	90	90
Керівники, осіб.	10	11	13	18	18
Спеціалісти, осіб.	14	15	17	16	18
Службовці, осіб.	3	4	3	2	5
Робітники, осіб.	57	56	56	54	49

Зрештою, провівши аналіз динаміки в ТОВ «АВТОДІЛЕР ДНІПРО», можна зробити висновок, що збільшення виробничих підрозділів та реорганізація апарату управління призвели до його піднесення. Це зумовлено тим, що трудові ресурси відіграють ключову роль у вирішенні науково-організаційних, організаційно-економічних завдань підвищення ефективності виробництва, необхідні більш глибокі дослідження його складу. Загальним критерієм раціонального використання людей є зміни, що відбулися в структурі трудових ресурсів. Це основа раціонального використання працівників. За даними аналізу структури трудових ресурсів важливо з'ясувати співвідношення між різними категоріями працівників підприємства та визначити співвідношення. За дослідженням цих коефіцієнтів можна оцінити, наскільки ефективно ми використовуємо трудові ресурси, оскільки відбувається збільшення питомої ваги працівників основного виробництва за рахунок витрат іншої категорії.

У підсумку аналіз основних показників в системі мотивації ТОВ «АВТОДІЛЕР ДНІПРО»:

1. Внутрішні мотиви праці на підприємстві

У результаті опитування з'ясувалося, що важливе місце у внутрішніх мотивах праці ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО» займають фактори матеріального складу: заробітна плата та премії. 82,1% населення віддали перевагу факторам, на які вказують ці фактори (табл. 2.4). Крім того, важливе місце в структурі внутрішніх трудових мотивів займають заробітна плата та соціально-побутове обслуговування на підприємстві (64,1%), відносини з безпосереднім керівником (58,9%) та стиль управління (48,8%). У структурі внутрішніх факторів мотивації перше місце займає заробіток.

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

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

Визначення впливу внутрішніх мотиваторів на поведінку працівників ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО» дозволило отримати такі результати (табл. 2.5).

2. Мотиваційні фактори трудової поведінки.

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

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

Варто зазначити, що серед мотиваційних факторів трудової поведінки найбільш важливими для людей у даному випадку є: можливість просування по кар'єрних сходах (79% респондентів), інтерес та інтерес до роботи (69,2% респондентів), визнання заслуг перед компанією (67,6% учасників).

ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО» зробило ставку на професіоналізм і компетентність фахівців і керівників, тобто на стратегічну кадрову політику. Такий підхід керівництва підприємства сприяв ефективному функціонуванню всього підприємства, оскільки від помилок при управлінні людськими ресурсами залежить доля підприємства, де ці люди працюють. Тільки підібравши кваліфікованих працівників, керівництво забезпечило якість і результативність роботи.

У перспективному плані розвитку передбачені такі заходи:

- вдосконалення кадрового складу робітників, фахівців і керівників;
- підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів. створення системи утворення персоналу;
- виховання кадрів.

Керівники даного підприємства вважають, що головними моментами в роботі з мотивацією персоналу повинні бути:

а) орієнтація на ресурси: тобто використання індивідуальних навичок відповідно до стратегічних планів підприємства (насамперед для освоєння нових технологій). Цілі полягають у розвитку особистих здібностей та їх вдосконаленні.

б) інтеграція прагнень, потреб працівників із зацікавленістю підприємства.

Наприклад, організоване навчання здібних слюсарів-ремонтників і електриків для обслуговування нової техніки.

3. Матеріальні та нематеріальні заохочення на підприємстві.

За результатами проведеного на підприємстві анкетування виявлено, що стимул до роботи і відповідно, до підвищення продуктивності праці з'являється у співробітників тільки тоді-коли вони відчують увагу до себе і повагу до своїх

здібностей. Тому на підприємстві створено гурток якості і група «Цікаві ідеї», які об'єднали людей робочих професії і їх безпосередніх керівників.

На підприємстві ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО» практикується залучати персонал до розв'язання питань удосконалення виробництва шляхом колегіальної розробки рекомендацій. Створена і функціонує система управління удосконалення, яка передбачає виконання стратегічних та оперативних функцій управління, а саме встановлення проблем, аналіз, прогнозування, оцінка, розробка програм (планів) і так далі. Заплановане вдосконалення виконується перед їх впровадженням, проводиться перевірка запропонованого вдосконалення, а потім на цій основі приймаються рішення. Витрати враховуються тільки безпосередньо. Не тільки прямі витрати, а й результат, віддалений у часі та відстані. Крім того, на підставі щомісячних консолідованих звітів складаються і результати такої діяльності. Визначено найбільш ефективну зміну процесів, інновацій та її вплив на досягнення ідеального результату.

На підприємстві ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО» використовуються як матеріальні стимули (премії голови Правління, премії за якість роботи і виконання плану, цінні подарунки, пільгові путівки на оздоровлення, оплата житла), так і нематеріальні (просування по службі, надання можливостей для подальшого навчання, похвала, вдячності, нагородження почесними грамотами, доручення відповідального завдання).

На підприємстві вважають, що моральне матеріальне заохочення в роботі є важливим засобом підвищення продуктивності праці, збереження та згуртування колективу. У 2021 році був введений новий вигляд заохочення працівників – вручення річних проїзних квитків на залізничний і автомобільний транспорт всім хто має трудовий стаж на підприємстві більш двох років. Робочі місця підприємства добре оснащені сучасним обладнанням, хорошим рівнем звуку. Робочі місця на підприємстві мають гарне освітлення, обігріваються повітряними системами та вентилуються. В апарату управління кабінети апарату управління оснащені сучасними офісними меблями. Серед лікувально-оздоровчих заходів велику увагу приділено профілактичним – існує графік

медогляду працюючих. На підприємстві функціонує фельдшерський пункт, робота якого направлена на зниження захворюваності і підвищення працездатності.

Головним фактором успіху підприємства є кадровий потенціал. Це найважливіший фактор успішного розвитку бізнесу. Оскільки це виглядає так, керівництво дуже дбайливо ставиться до персоналу підприємства. У результаті успіх підприємства залежить від його сили у створенні капіталу: творчого та особистого. Її використання визначається насамперед здатністю персоналу створювати капітал – фінансовий, творчий чи інтелектуальний і ефективно його використовувати.

4.Основні напрямки мотиваційної політики підприємства ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО»:

– В умовах ринкового економічного середовища необхідна підготовка та висування на їх заміну лише тих спеціалістів, які здатні працювати високо-професійно.

-висування в керівництво власних працівників, а не запрошених на керівні посади ззовні, а не тих, чиї імена прийняті ззовні;

- інтенсивний обмін думками, вони;

-задоволення потреб колективу;

-турбота про співробітників.

Керівництво компанії переконане, що ставка на професіоналізм і компетентність працівників завжди буде вигашною, адже кадри – це їх капітал.

Отже, ефективність управлінської діяльності ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО» в значній мірі залежить від організації робочих місць. Визначаючими факторами при цьому є зміст праці і специфіка технології виконання різного роду робіт працівниками. Раціональна організація і обслуговування робочих місць – одна із важливіших задач наукової організації праці, оскільки на робочому місці проходить увесь трудовий процес і створюються умови, які виявляють ступінь ефективності праці. Раціональна організація робочих місць сприяє скороченню витрат робочого часу, підвищує продуктивність праці, робить її ефективною.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО»

3.1. Удосконалення умов праці на робочих місцях працівників

Мої пропозиції щодо покращення систем мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО»:

1. Створення сприятливих умов праці .

В ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО» є такі групи фізичних небезпечних та шкідливих виробничих факторів: забрудненість і загазованість повітря, підвищена температура, підвищений рівень шуму і вібрації, підвищений атмосферний тиск, рух і вологість повітря, недостатнє освітлення, підвищена яскравість.

Здоров'я та працездатність працівників ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО» залежить від того, яка обстановка на виробництві, в якій проходить трудова діяльність. Важливо розуміти, що стан здоров'я і працездатність багато в чому визначаються його середовищем на виробництві, в якому відбувається трудова діяльність. У несприятливому середовищі працівник не тільки виконує трудову діяльність, але й зазнає додаткового навантаження на свій організм у зв'язку з його потребою у фізіологічній роботі.

Варто зазначити, що створення сприятливих умов праці сприятиме збереженню високої працездатності та здоров'я працівників, сприяє розвитку творчої ініціативи у праці. Основні елементи, представлені на діаграмі, наведені на діаграмі, що характеризує стан умов праці в ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО» [17] (рис. 3.1).

Отже, створення сприятливих умов праці забезпечує збереження високої працездатності і здоров'я працівників, сприяє розвитку творчої ініціативи та підвищенню ефективності праці. Основні елементи, відображені у схемі, характеризують стан умов праці в ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО» [17] (рис. 3.1).

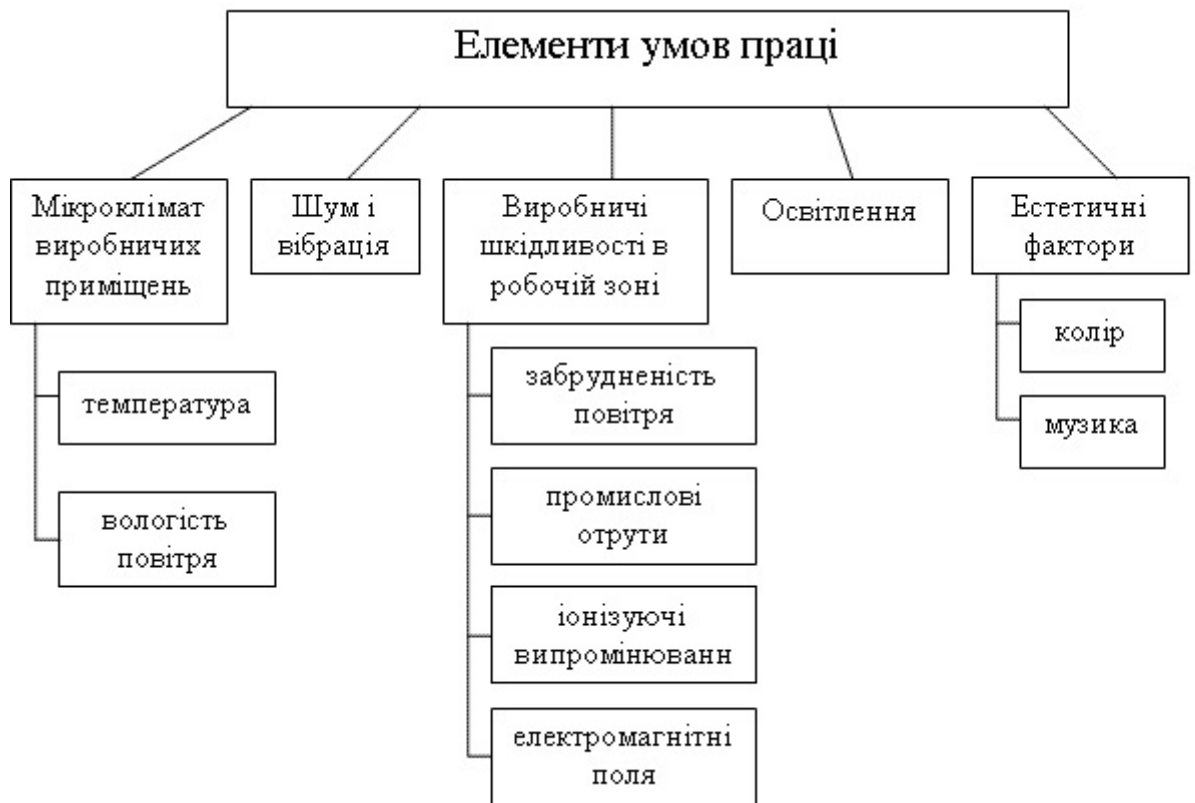


Рис. 3.1 Елементи умов праці

2. Створення системи мотивації працівників. Це дозволить:

- Більш високий рівень продуктивності
- Нижчі показники відсутності
- Низька плинність кадрів
- Збільшення виручки та прибутку
- Здорова корпоративна культура
- Пільги за мотиваційною схемою для співробітників

Ефективна схема мотивації може принести користь вашим співробітникам такими способами:

- Вони почуваються щасливішими на роботі
- Вони більш готові пройти зайву мильо
- Вони розумово і фізично більш стійкі
- Їхнє фінансове благополуччя краще
- У них кращий баланс між роботою та особистим життям

Наведу приклади компаній, які мають відмінні схеми мотивації.

Компанії, які мають дуже успішні схеми стимулювання, включають:

Google: Мабуть, найвідоміша зі схем заохочення. Працівники отримують безкоштовну їжу, сучасні спортивні споруди, спальні капсули та багато іншого. Однак, можливо, їхньою найбільш вражаючою є їхня допомога по смерті, коли ваш чоловік отримує 50% вашої зарплати протягом 10 років, якщо ви помрете, працюючи в Google.

Facebook: Facebook пишається своєю підтримкою сім'ї, надаючи 4 місяці оплачуваної відпустки для догляду за дитиною і бонус для покриття витрат на новонародженого. В офісі співробітники користуються перукарнею та аркадою відеоігор. Вони також пропонують своїм командам безліч переваг для благополуччя.

Starbucks: шанувальники кави насолоджуватимуться безкоштовною кавою і чаєм, які надсилають їм щотижня. Крім напоїв, співробітники Starbucks також отримують компенсацію за навчання і великі медичні пільги.

На сьогодні працівники ТОВ «АВТОДІЛЕР ДНІПРО» повинні організувати та провести роботу таким чином, щоб досягти:

- реалізація основних напрямів державної політики у сфері поліпшення умов та охорони праці; реалізація основних напрямів державної політики щодо поліпшення умов та охорони праці;

- На підприємстві та організація, попередження та зниження виробничого травматизму на виробництві та в лікувальних закладах; попередження та зменшення аварійного травматизму та професійних захворювань.

- координація та методичне забезпечення діяльності регіональних центрів охорони праці, які здійснюють підготовку організаторів;

- поширення вітчизняної та закордонної інформації про заходи щодо вдосконалення системи охорони праці. Також є можливість спілкуватися з іншими країнами та регіонами про те, як покращити систему охорони праці.

- створення маркетингової служби.

- участь персоналу в прийнятті рішень і достатній контроль виконання поставлених цілей.

Кожен працівник ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО» розуміє необхідність, сприяє впровадженню і прагне до безпечної і ефективної роботи відповідно до прийнятої політики, роблячи свій внесок у справу колективу, об'єднаного загальною метою; забезпечує виконання вимог, норм і інструкцій з охорони праці та посадових у рамках покладених на нього обов'язків, здійснює самоконтроль з безпеки праці на своєму робочому місці.

3.2. Організація преміювання на засадах системи управління результативністю

На даний час на підприємстві діє така система винагород:

1. За нормою праці. Тобто премія за перевищення норм виробітку ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО» виплачується за умови якісного виконання. Другий варіант - премія за здачу продукції з першої подачі виплачується у разі виконання працівником виробничих завдань відповідно до типової номенклатури, а також якщо працівник виконує свою роботу відповідно до встановленого. Також можлива низка варіантів ранжування, умов узгодження та показника для нагородження.

Для того, щоб ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО» впливало на поведінку особового складу підрозділу та виконувало поставлені перед ним завдання, важливо знати, який рівень буде визначено з базису. База, початкова вартість, а також передбачена технологія розрахунку фактичних показників і бонусні умови, що забезпечують підтримку виплати грошей. На даний час необхідно надати обґрунтування присуджених ТОВ "АВТОДИЛЕР ДНІПРО" сум. Тобто переконатися, що це заохочення відповідає вартості праці працівника чи колективу. Причиною цього має бути:

Для вирішення цієї проблеми (що є основною складністю) необхідно врахувати багато факторів: значення конкретного показника для виконання завдань, кількість стимулюючих і прискорюючих заходів, які використовуються у виробничих завданнях. «Інтенсивність праці» або рівень, якого можна досягти.

2. «Однакова сума премії за ті самі додаткові зусилля». Для отримання більшого прибутку можна використовувати кілька бонусних показників, але більша частина бонусу може припадати на один показник, ремонт або відновлення працездатності якого зажадає великих зусиль.

З цієї причини його виконує експерт підприємства. Порівнювати витрати часу на виконання різних тестів показників для розрахунку бонусів непросто, тому цю задачу виконують висококваліфіковані спеціалісти підприємства. Найбільш прийнятним методом є метод експертної оцінки.

Для підвищення мотиваційного потенціалу бонусної системи слід враховувати «напруженість» показника та умови, після виконання яких воно виплачується.

У зв'язку з цим, для розробки такого елемента системи преміювання, як періодичність преміювання (за місячні або квартальні, річні результати або одноразово), важливо враховувати, які є спеціальності з організації виробництва і праці. При її розробці необхідно враховувати характер систем індикаторів преміювання, наявність коректних даних про її результат діяльності в будь-який момент часу.

3.3. Економічна та соціальна ефективність від зростання мотивації персоналу підприємства

В сучасних економічних умовах особливого значення для розвитку підприємства набувають питання підвищення соціально-економічної ефективності управління організацією. Ключовим моментом вирішення цього завдання в будь-якій організації є виявлення і раціональне використання внутрішньовиробничих резервів управління.

Сучасна система господарювання потребує інноваційних розробок у сфері управління резервами підприємства, що, своєю чергою, дало б змогу підприємству забезпечити високу ефективність роботи, конкурентоспроможність і стійкість. У цьому контексті роль управління

персоналом загалом і мотивації персоналу зокрема, полягає в тому, щоб забезпечити поведінку працівників, необхідну для реалізації намірів економічного суб'єкта. Це не тільки ефективність діяльності, а й її економічність, тобто: досягнення ідеального результату з мінімальними витратами. При оцінці системи мотивації особистості для оцінки системи мотивації персоналу можуть бути використані показники не тільки продуктивності праці, а й ефективності її системи. Система мотивації персоналу покликана впливати на трудовий потенціал з метою зміни його параметрів у потрібному для підприємства напрямку. Існують різні шляхи розв'язання цієї проблеми, але правильно зроблений вибір забезпечує найменші витрати, тобто економить кошти.

Певним напрямом цього процесу є виявлення та оцінка ефективності мотиваційного управління, зокрема, навчання та перепідготовка персоналу, підвищення кваліфікації, скорочення термінів адаптації персоналу тощо. У будь-якому разі це джерело ефекту, який буде досягнутий за рахунок економії коштів для виконання поставлених завдань, але насправді головним його завданням є досягнення такого стану трудового потенціалу, який зможе забезпечити економічний і соціальний ефект, а не мінімальні витрати. праці. Було виявлено, що дешева робота не є найкращою для високоякісної продукції на даний момент. Отже, мінімізацію витрат як міру економічної ефективності слід розглядати у зв'язку з конкретним кількісним і якісним трудовим потенціалом. Ефективність процесу управління мотивацією праці можна визначити, оцінивши його прогресивність, а також рівень технічної оснащеності, що використовується в управлінській роботі та навчанні працівників. Це пов'язано з тим, що якість роботи з людьми буде залежати від того, що ви робите. Наприклад, фактори, які підвищують ефективність самого процесу управління, не можуть не впливати на економічні результати господарської діяльності організації.

Економічну та соціальну ефективність від зростання мотивації персоналу підприємства ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО» можна виділити наступні:

1. Ефект від зменшення плинності кадрів.
2. Ефект від збільшення продуктивності праці.

Отже, найбільш наболілим питанням для персоналу ТОВ «АВТОДИЛЕР ДНІПРО» Питання винагороди та її оцінки є головним на сьогодні. Найближчим часом ці питання стануть основною темою трудових відносин, і саме ці питання визначають те, що найчастіше зустрічається в соціально-трудових конфліктах. Потрібна реформа оплати праці. Потрібна радикальна реформа оплати праці. Це буде. При цьому важливо вжити заходів, які б допомогли по можливості усунути або частково нейтралізувати показники, що впливають на соціальну напругу в трудових колективах. Ці заходи включають: забезпечення економічно обґрунтованого регулювання заробітної плати та грошових доходів на підприємстві, а також створення середовища, яке постійно стимулює високий рівень трудової діяльності; створення ідеального мікроклімату, який постійно залучатиме до професійного розвитку та індивідуальних навичок.

Крім того, важливо відзначити, що такі мотиви праці, як: розуміння суспільної значущості праці та її мети, прагнення завжди приносити більше користі людям, бажання кращих результатів від цієї праці, практично повністю втратили своє значення. мотиваційна значущість. Вона відображає діяльність підприємства в цілому, його економічний стан. Для подальшого вдосконалення діяльності важливо приділяти більше уваги мотивам, які, здається, втрачають сенс. На даний момент важливо своєчасно і диференційовано використовувати весь спектр усіх видів трудових мотивів. Також потрібно використовувати їх у різних напрямках для діяльності з людьми.

На роботі найважливішим мотивом роботи є бажання заробити більше грошей. Тому умовах розвитку ринкової економіки відбувається зниження матеріального життя людей.

Загалом багато людей у складній економічній ситуації страждають від таких проблем: низькі зарплати та пенсії, постійне підвищення цін на комунальні послуги, безробіття. Те, що немає ні пенсії, ні зарплати, це призвело до того, що вони позбавлені грошей. Причина цього в тому, що працівники віддають перевагу матеріальним мотивам праці.

Мотивація співробітників є одним з основних питань, з яким стикається кожна організація. Це основне завдання, щоб кожен менеджер мотивував своїх підлеглих або створив "бажання працювати" серед підлеглих. Слід також пам'ятати, що працівник може бути дуже здібним виконувати деякі роботи; але неможливо нічого досягти, якщо він не готовий до роботи. Менеджер повинен належним чином використовувати мотивацію та ентузіазм співробітників, слідувати за ними.

З точки зору мотивації, гроші не є єдиним мотиватором. Є й інші стимули, які також можуть слугувати мотиватором, такі, як рівень виплат, розуміння справедливості, система просування всередині компанії, якість умов праці, керівництва та соціальних відносин, заохочення працівників, забезпечення зайнятості та можливість розвитку кар'єри. Метою роботи є аналіз основних характеристик системи мотивації співробітників і виявлення основних чинників, які мотивують співробітників.

ВИСНОВКИ

На українському ринку праці проблемами є: недостатній рівень організації умов праці; втрати та погіршення якісних характеристик робочих місць внаслідок впровадження нових виробничих систем під керуванням електронно-обчислювальних машин. Форми пристосованості людини до них не вивчені; погіршення якості обладнання, невідповідність підготовки та перепідготовки кадрів вимогам сучасного ринку праці; недоліки системи дотримання норм щодо режиму та охорони праці окремих груп працівників (молодь, жінки, соціально незахищені верстви населення), непотрібність розвитку будівельних об'єктів, які взагалі не можуть використовуватися спеціалістами. Законодавча база примітна тим, що має бути доповнена рядом важливих Законів України. Державними пріоритетами щодо поліпшення умов праці є: наближення державних стандартів умов праці до стандартів ЄС; обмеження рівня переходу робочої сили в нерентабельні, перспективні підприємства з важкими умовами праці; мобілізація організаційно-технологічних резервів, що знижують трудомісткість виробничих процесів насамперед на їх основі. Систематизувати заходи, що вирішують проблеми умов праці в нашій країні, можна відповідно до нормативно-правових актів, наприклад: формування та розвиток правових систем з питань охорони праці; створення нових робочих місць.

Для колективу ТОВ «АВТОДІЛЕР ДНІПРО» найбільш важливим питанням є зарплата, а тому її оцінка. Найближчим часом ці питання стануть основною темою трудових відносин, і саме ці питання визначають те, що найчастіше зустрічається в соціально-трудовах конфліктах. Потрібна реформа оплати праці. Потрібна радикальна реформа оплати праці. При цьому важливо вжити заходів, які б допомогли по можливості усунути або частково нейтралізувати показники, що впливають на соціальну напругу в трудових колективах. Ці заходи включають: забезпечення економічно обґрунтованого регулювання заробітної плати та грошових доходів на підприємстві, а також створення середовища, яке постійно стимулює високий рівень трудової діяльності; створення ідеального

мікроклімату, який постійно залучатиме до професійного розвитку та індивідуальних навичок.

Крім того, важливо відзначити, що такі мотиви праці, як: розуміння суспільної значущості праці та її мети, прагнення завжди приносити більше користі людям, бажання кращих результатів від цієї праці, практично повністю втратили своє значення. Мотиваційна значущість відображає діяльність підприємства в цілому, його економічний стан. Для подальшого вдосконалення діяльності важливо приділяти більше уваги мотивам, які, здається, втрачають сенс. На даний момент важливо своєчасно і диференційовано використовувати весь спектр усіх видів трудових мотивів. Також потрібно використовувати їх у різних напрямках для діяльності з людьми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гриньова В.М.(2007) Проблеми мотивації праці персоналу підприємства. Монографія / Х.: ВД «ІНЖЕК»
2. Гриньова В.М., М.М.Новікова, М.В.Боровик (2008) Управління соціальним розвитком промислових підприємств. Монографія – Харків: Вид. ХНЕУ
3. Комаров Е.И., Жданкин Н.А.(2006) Сучасні тенденції в мотивації та стимулюванні персоналу // Управління персоналом.
4. Ткаченко А.М., Т.С. Морщенок (2008). Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом. Монографія– Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії.
5. Дороніна М. С., І. В. Литовченко, Д. Г. Михайленко, А. О. Полубєдова (2014).Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія /ВД «ІНЖЕК».
6. Дідівська Л. І.(2015). Тенденції розвитку роздрібних торговельних мереж та їх вплив на конкурентне середовище. – Актуальні проблеми економіки.
7. Дяків О. П., Островерхов В. М.(2018). Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ.
8. Ілляшенко С.М. (2016). Інноваційний менеджмент: підручник– Суми: Університетська книга.
9. Ілляшенко С.М.(2017) Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. – Суми ВТД «Університетська книга».
10. Ілляшенко С.М.(2018). Менеджмент на державних підприємствах: підручник- Суми: Університетська книга.
11. Ілляшенко С.М.(2013). Управління державним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. – Суми ВТД «Університетська книга».
12. Кіндрацька Г.І.(2017) Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К. «Знання».

13. Білецька Г. С. (2014) .Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд».
14. Д.П. Богиня (2002). Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили .Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. праць. – К. : Ін-т економіки НАН України.
15. Верхоглядова Н. І., Д. М. Ядранський, Н. А. Іваннікова (2008).Економіка підприємства : навч. посіб.: Професіонал.
16. Ветлужских Е. (2012) .Мотивація и оплата труда. Инструменти, методики, практика : Альпина Бизнес Бук.
17. Сакун Л.М.(2020).Управління збутом на підприємстві // Регіональні перспективи.
18. Семенов А.Г. (2017).Аналіз виробництва, просування та збуту продукції в акціонерному товаристві // Держава та регіони.
19. Синяева И.М.(2017). Управління маркетингом: учеб. пособие \Вузовский учебник.
20. Старостина А.А.(2017)\ Маркетингові спостереження. – М: «Вільямс».
21. Старостіна А.О., О.В. Зозульов (2016) . Маркетинг: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. – К.: Знання-Прес.
22. Старостіна А.О. (2016). Маркетингові дослідження: практичний аспект – К.: Вид. дім «Вільямс».
23. Ільєнко Р. (2017). Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління.
24. Ільченко В.М.(2012). Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу. Економіка і регіон ПолтНТУ.
25. Киш Л. М. (2014). Мотивація праці на підприємствах України. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка.