

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота (проєкт)

магістр

(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Виконав: студент другого курсу, групи 8.0731-пм

Спеціальності 073 Менеджмент

(код і назва спеціальності)

спеціалізації _____

(код і назва спеціалізації)

освітньої програми Промисловий менеджмент

(назва освітньої програми)

Богуславська Анастасія Вікторівна

(ініціали та прізвище)

Керівник: доцент кафедри менеджменту
організацій та управління проєктами, кандидат
політичних наук, Венгер О.М.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти магістр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

(код та назва)

Спеціалізація _____

(код та назва)

Освітня програма Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н.,

проф.Воронкова В.Г. _____

«___» _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Богуславської Анастасії Вікторівни

1. Тема роботи (проєкту) «Удосконалення мотиваційних механізмів управління підприємством в умовах конкурентоспроможності» керівник роботи Венгер О. М., кандидат політичних наук, доцент, затверджена наказом ЗНУ від «___» _____ 2022 року № _____

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: - розглянути теоретичні основи мотиваційних механізмів управління підприємством в умовах конкурентоспроможності; - проаналізувати теорії мотивації, як основу системи стимулювання персоналу; - дослідити види мотивації праці персоналу на

сучасному підприємстві; - розглянути організаційно – управлінську структуру підприємства ТОВ «Транс-Логістик»; - провести діагностику мотиваційних механізмів ТОВ «Транс-Логістик»; - проаналізувати систему управління ТОВ «Транс-Логістик»; - запропонувати основні напрями та обґрунтувати мотиваційні механізми управління підприємством ТОВ «Транс-Логістик»; - запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційних механізмів управління ТОВ «Транс-Логістик».

5. Перелік графічного матеріалу: піраміда потреб за Маслоу; схема теорії Альдерфера; модель мотивації (Портер та Лоулер, 1968 рік); ринок покупців; структура управління організацією; структура доходів ТОВ «Транс-Логістик»; структура видатків ТОВ «Транс-Логістик»; схема процесу побудови SWOT-аналізу; матриця SWOT - аналізу ТОВ «Транс-Логістик»; схема зв'язку бюджету, структури компанії та мотивації.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д. філос.н., проф., зав. кафедри МОУП		
Розділ 2	Венгер О.М., доцент кафедри МОУП		
Розділ 3	Венгер О.М., доцент кафедри МОУП		

7. Дата видачі завдання «__» _____ 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розглянути теоретичні основи мотиваційних механізмів управління підприємством в умовах конкурентоспроможності		
2	Проаналізувати теорії мотивації, як основу системи стимулювання персоналу		
3	Дослідити види мотивації праці персоналу на сучасному підприємстві		
4	Розглянути організаційно – управлінську структуру підприємства ТОВ «Транс-Логістик»		
5	Провести діагностику мотиваційних механізмів ТОВ «Транс-Логістик»		
6	Проаналізувати систему управління ТОВ «Транс-Логістик»		

7	Запропонувати основні напрями та обґрунтувати мотиваційні механізми управління підприємством ТОВ «Транс-Логістік»		
8	Запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційних механізмів управління ТОВ «Транс-Логістік»		

Студент

(підпис)

А.В. Богуславська

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту)

(підпис)

О.М. Венгер

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

О.М. Венгер

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Богуславська А. В. Удосконалення мотиваційних механізмів управління підприємством в умовах конкурентоспроможності.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 Менеджмент, науковий керівник О.М. Венгер. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2022.

В кваліфікаційній роботі розглянуто особливості удосконалення мотиваційних механізмів управління підприємством в умовах конкурентоспроможності. Досліджено теоретичні основи мотиваційних механізмів управління підприємством. Проведено аналітико-дослідницький аналіз управління підприємства на прикладі ТОВ «Транс-Логістік». Розглянуто напрями удосконалення та обґрунтування мотиваційних механізмів управління підприємством. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків управління ТОВ «Транс-Логістік». Запропоновано шляхи і напрями удосконалення управління підприємством ТОВ «Транс-Логістік».

Ключові слова: мотивація, стимулювання, персонал, управління, менеджмент, підприємство, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Bohuslavskaya A. Improving the motivational mechanisms of enterprise management under conditions of competitiveness.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 Management, supervisor O. Wenger. Zaporizhzhia National University. Engineering educational and scientific institute. Department of organization management and project management, 2022.

In the qualification work, the peculiarities of improving the motivational mechanisms of enterprise management in conditions of competitiveness are considered. The theoretical foundations of motivational mechanisms of enterprise management have been studied. Analytical and research analysis of enterprise management was carried out on the example of Trans-Logistic LLC. Areas of improvement and substantiation of motivational mechanisms of enterprise management are considered. Some attention is paid to the identification of prospects and shortcomings of the management of Trans-Logistic LLC. Ways and directions for improving the management of Trans-Logistics LLC are proposed.

KEYWORDS: motivation, stimulation, personnel, administration, management, enterprise, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1 Сутність поняття мотивації праці персоналу	11
1.2 Теорії мотивації як основа системи стимулювання персоналу	13
1.3 Види мотивації праці персоналу на сучасному підприємстві	24
Висновки до першого розділу	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТРАНС-ЛОГІСТІК»	35
2.1 Організаційно-управлінська структура підприємства ТОВ «Транс-Логістік»	35
2.2 Діагностика проблем мотиваційних механізмів управління ТОВ «Транс- Логістік»	52
2.3 SWOT-аналіз управління ТОВ «Транс-Логістік»	55
Висновки до другого розділу	64
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	66
3.1 Основні напрями та обґрунтування удосконалення мотиваційних механізмів управління підприємством	66
3.2 Практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційних механізмів управління ТОВ «Транс-Логістік»	72

Висновки до третього розділу.....	77
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку світової економіки в цілому, та економіки України зокрема, одним із найважливіших факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства є наявність кваліфікованих трудових ресурсів. Відповідно до сучасних концепцій управління саме працівники є найважливішим ресурсом підприємства, що впливає на його дохід, конкурентоспроможність та сталий розвиток. У багатьох підприємствах цей фактор є недостатньо опрацьованим.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що дуже важливим моментом в управлінні трудовими ресурсами є наявність мотиваційної структури підприємства. Основним призначенням системи стимулювання підприємства є формування виробничої поведінки співробітників, спрямованої на досягнення стратегічних завдань, тобто поєднання інтересів та потреб співробітників із стратегічними завданнями підприємства. У теперішній час існує безліч теорій мотивації. Особливу увагу звертають на себе теорії, у яких досліджується як питання стимулювання, а й відмінності у структурі мотивації працівників, на основі яких можливо спрогнозувати трудову поведінку.

Важливим є як система мотивації персоналу загалом, так і розпорядження трудовими ресурсами підприємства (наприклад, розміщення кадрів, вибір мотиваційного впливу на працівника) залежно від мотиваційного профілю кожного працівника.

Чинники формування мотиваційного профілю працівника становлять значний інтерес з управлінської точки зору. Аналізуючи дані, отримані шляхом дослідження мотиваційного профілю працівників на конкретному підприємстві, можна вирішити багато завдань, наприклад, сформулювати систему стимулювання

трудової поведінки працівника, спрогнозувати трудову поведінку за мотиваційним профілем працівника.

Високий рівень мотивації у сучасних колективах є важливим фактором для успішності справ, компанії, бізнесу загалом. Ефективний набір мотиваційних інструментів, як матеріальних так і нематеріальних, дозволяє компанії управляти персоналом найбільш продуктивно, а отже сприяє досягненню бізнес-цілей компанії.

Правильна побудова системи управління персоналом та мотивації, її важливою підсистемою, є завданням керівництва компаній. Саме тому пошук нових можливостей та напрямків удосконалення системи мотивації персоналу для підприємства є актуальним завданням.

Проблема правильної побудови мотиваційної системи для працівників при розгляді в наукових працях багатьох вчених базується на дослідженнях взаємозв'язків між класичними поняттями: потреба, мотив, переконаність, цінність, винагорода, стимул та ін. Теорії мотивації, які є основою для сучасних систем стимулювання та винагороди персоналу, представлені в роботах А. Маслоу, Е. Мейо, Л. Портера, В. Врума, Г. Герцберга та ін.

Вивчення, а також практичне використання виправданих та дієвих методів та інструментів мотивації, відповідно до вимог конкретної ситуації, може сприяти підвищенню мотивації співробітників різних компаній. Тому менеджерам сучасного підприємства важливо вправно використовувати мотиваційний інструментарій та проектувати роботу підлеглих.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність поняття мотивації праці персоналу

Утримання співробітників є одним із найбільш значущих факторів у сфері людського активу. Здібні та віддані співробітники є основою для ефективних організацій, тому їх утримання є вкрай важливим. Підготовка нових працівників стомлює і потребує більших вкладень, тому чим довше представник працює на підприємстві, тим краще. Сьогодні ніхто не сумнівається в тому, що директор, менеджер чи лідер має виявляти креативність. Шаблонних, загальноприйнятих схем недостатньо. Обставини що змінюються вимагають постійного вдосконалення інструментів управління людськими ресурсами. Компанії, які не виконують перелічені вище вимоги, впадають у стагнацію. Сучасні менеджери, які відповідають сучасним вимогам, повинні володіти відповідними якостями та навичками мотивації своїх підлеглих.

Людина вважається найціннішим активом будь-якої компанії. Наука управління значною мірою вивчає людину. Щоб ефективно управляти, необхідно пам'ятати про основні функції менеджменту, тобто про планування, організацію, мотивацію та контроль. Люди - це найважливіший і найскладніший ресурс організації. Співробітники, які мотивовані та старанно працюють для досягнення своїх особистих та організаційних цілей можуть стати вирішальною конкурентною перевагою для компанії. Тому так важливо розуміти процес мотивації, що мотивує людей і як організація може створити робоче місце, яке

дозволить співробітникам робити все, на що вони здатні.

Мотивувати себе складно, а мотивувати інших ще складніше. Виходячи з цього виникає питання, що визначає мотивацію співробітників і як повністю використовувати її задля розвитку організації? Мотивація, згідно багатьом визначенням, - це властивий працівникові інтерес і прагнення до досягненню трудової діяльності, тобто внутрішня сила, яка спонукає людину до досягнення особистих та організаційних цілей. По суті, вона зводиться до внутрішнього спонукання та рівня енергії, які визначають рішення людини зробити дію - і це зазвичай позитивна дія, спрямована на зростання, прогрес та загальне чи безпосереднє поліпшення умов або наслідків.

Мотивацію співробітників можна охарактеризувати як ентузіазм, рівень енергії, прихильність та кількість творчості, які співробітники щодня вносять до організації.

Мотивація співробітників є одним з важливих факторів в управлінні персоналом організації. Топ менеджери розуміють, що успіх організації залежить від розробки, впровадження та застосування ефективної системи мотивації персоналу. Головним завданням управління персоналом є орієнтація працівників на досягнення цілей організації, поєднання інтересів кожного працівника та організації загалом.

Термін «мотивація» означає рух. Мотив - це привід для того, щоб робити щось. Мотивація – це сила, напрямок поведінки та сукупність факторів, які змушують поводитися певним чином. Люди мотивовані, коли очікують, що план дій може призвести до досягнення мети та цінних нагород, що задовольняє їх потреби та бажання. Мотивація - це стимулююча, надихаюча та спонукаюча сила співробітників працювати з максимальною віддачею.

Мотивація має психологічну сутність, тому вона має природну сутність, її не можна нав'язувати співробітникам. Вона формується на підсвідомому рівні співробітників, оскільки це готовність виконувати роботу.

Мотивація - це процес спонукання людей до дій задля досягнення цілей. Мотивація - це сила, яка заряджає енергією, спрямовує та підтримує поведінку.

Поняття мотивації відноситься до внутрішніх факторів, що спонукають до дії, та до зовнішніх факторів, які можуть спонукати до дії. Отримання максимальної віддачі від людей - це насамперед відповідальність менеджерів та керівників груп за рахунок ефективного лідерства. Але це також турбота HR-фахівців, які допоможуть створити сприятливі умови праці, що сприяють високій продуктивності і можуть ввести політику та методи, які заохочують людей працювати краще ніж від них очікується. Також HR може дати будь-які поради та допомогти менеджерам виконувати свої обов'язки щодо управління людьми.

Мотивація - це важливий фактор, що спонукає людей до максимальної віддачі і допомагає у досягненні великих бізнес-цілей. Тверда позитивна мотивація сприятиме підвищенню віддачі працівників, у той час як негативна мотивація призведе до зниження їхньої активності. Ключовим компонентом у роботі керівників є мотивація.

1.2 Теорії мотивації як основа системи стимулювання персоналу

Безліч дослідників створювали моделі мотивації співробітників фірми, які впали в основу управління безлічі фірм.

Найбільшу зацікавленість вчених зародили дві основні теорії: ієрархія потреб А. Маслоу і теорія потреб К. Альдерфера, тому що вони максимально правильно визначають потреби, що спонукають людей працювати зумовленим чином і впливають на мотиваційний процес праці.

Відповідно до ієрархії потреб А. Маслоу на підставі мотивації

функціонування людей - п'ять категорій потреб, відображених у суворій ієрархії (рисунок 1.2.1), де потреби найвищого рівня можуть бути вгамовані після того, як вгамовані нижчого рівня:



Рисунок 1.2.1 - Піраміда потреб за Маслоу.

Значимість теорії Маслоу у тому, керівники стали усвідомлювати важливість потреб у мотивації співробітників.

В теорії існування, зв'язку та зростання К. Альдерфер розглядає три групи потреб (рисунок 1.2.2).

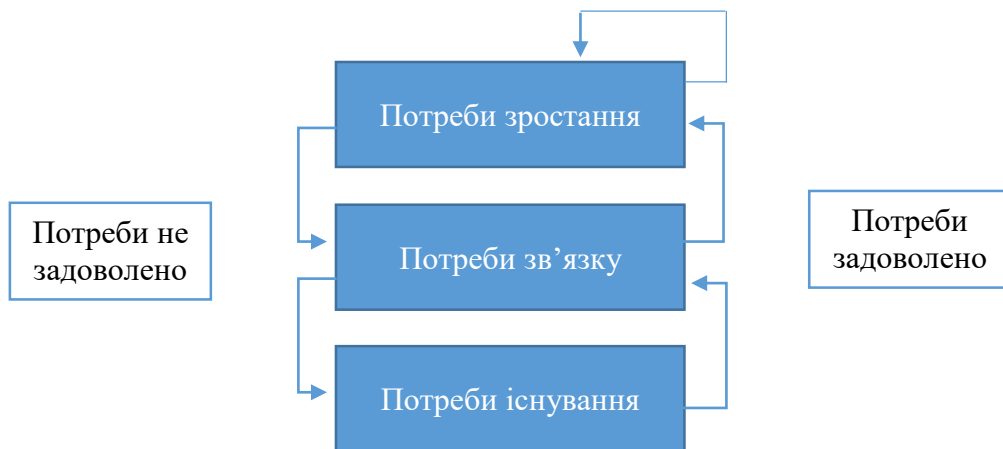


Рисунок 1.2.2 – Схема теорії Альдерфера

На відміну від теорії Маслоу «рух» від потреби до потреби може траплятися в обидві сторони - від нижчих до найвищих і навпаки. Це приносить особливу перевагу моделі: якщо підприємство не може догодити, наприклад, у потребі збільшення, то щоб не засмучувати співробітника, воно може догодити йому у потребі зв'язку. Модель виявляє переваги для пошуку доцільних форм мотивування.

Існує чотири сучасні теорії мотивації, які дають уявлення про підвищення ефективності роботи працівників: теорія справедливості, теорія очікувань, теорія цілепокладання та теорія підкріплення. Їх часто називають теоріями процесу і всі вони зводяться до того, що співробітники залучаються до діяльності, якщо вони очікують від неї якоїсь вигоди. Отже, виконувана діяльність є інструментом для досягнення певних цілей, які дадуть працівнику очікувану їм вигоду [16]. Ці теорії засновані на тому, що працівник вибирає певний тип поведінки залежно від того, як він оцінює, що результати цієї поведінки працюватимуть на досягнення цілей. Слід зазначити, що оскільки співробітники мають різні переваги щодо різних цілей, у кожній конкретній ситуації мотивація співробітника є комбінацією взаємодії індивідуальних очікувань і переваг.

Теорія рівності – розроблена Дж. Стейсі Адамсом, заснована на простому припущенні, що люди в організації хочуть, щоб з ними поводитися справедливо і базується на сприйнятті працівником того, як з ним поведуться у відносинах з колегами. Рівність означає справедливість, і на робочому місці вона відноситься до сприйманої рівності співробітників відповідно до того, як з ними поведуться, і відповідно до винагороди, на яку вони заслуговують. Працівники оцінюють власні результати (у вигляді зарплати чи виплати) у співвідношенні зі своїм вкладом в організацію (у вигляді годин роботи, освіти, освоєної підготовки тощо), а потім порівнюють співвідношення результатів та вкладу з одним із наступних дослідів:

- попередній досвід роботи працівника на іншій посаді в даній організації,
- попередній досвід роботи працівника в іншій організації,
- попередній досвід роботи іншого співробітника в цій організації
- попередній досвід роботи іншого співробітника в іншій організації.

Відповідно до теорії рівності Адамса, якщо працівник дізнається про існування нерівності, він, швидше за все, зробить один із таких виборів: змінить свої робочі звички (менше зусиль на роботі); змінить свої вимоги, пов'язані з винагородою за працю або дохід (вимагатиме підвищення, скорочення робочих годин за ту саму зарплату); у нього розвивається спотворене сприйняття себе, що ставить під сумнів його самооцінку та самосприйняття ("Я завжди вважав себе розумним, але тепер я розумію, що я набагато розумніший за своїх колег чи я не розумніший за своїх колег"); розвивати спотворене сприйняття інших ("Посада Анни менш / більш здійсненна, ніж моя"); буде розглядати ситуацію нерівності з іншого погляду ("можливо, я працюю не так багато, як інші керівники сектора, але я працюю набагато більше, ніж більшість графічних дизайнерів"); відмовиться від ситуації, якою він визнавав існування нерівності (залишивши конкретну посаду в організації чи саму організацію).

Враховуючи, що мотивація працівника залежить не лише від премії, а й у першу чергу від співвідношення вкладених зусиль та одержуваних винагород, очевидно, що працівники порівнюватимуть своє співвідношення зусиль і винагород із співвідношенням зусиль та винагород референтних осіб у організації та/або оточенні. На основі цього порівняння у працівника формується сприйняття справедливості чи несправедливості премії, та збалансовані відносини прихильності та винагороди всіх працівників сприймаються як справедливі. Згідно Фестінгера, людям не обов'язково говорити іншим, які вони в їх очах, достатньо лише порівнювати одне одного. Отже, несправедливе чи

нерівне розподіл премій матиме демотивуючий ефект на працівника, який сприймає цю нерівність у контексті переплати чи харчування.

Однак не варто ігнорувати людську природу, тобто схильність співробітників переоцінювати свій особистий внесок чи винагороду інших співробітників, що призводить до створення нереалістичних образів, що є однією з проблем застосування цієї теорії. Проте менеджери з персоналу використовують її підвищення задоволеності співробітників - пам'ятаючи про те, що всі хочуть рівного та справедливого ставлення, керівництво має докласти зусилля, щоб зрозуміти сприйняття чесності співробітниками та, відповідно до цього, вжити відповідних кроків для зменшення ситуації, в якій існує нерівність.

Теорія підкріплення була розроблена гарвардським психологом Б. Ф. Скіннером [7]. Цей підхід називається позитивним підкріпленням або модифікацією поведінки, і ґрунтується на тому, що співробітників можна мотивувати за допомогою адекватного дизайну робочого середовища та заохочень за досягнуті результати, оскільки акцент на покаранні дає негативні результати. Підхід зводиться до припущення, що працівники роблять певні дії, тому що знають, які наслідки цих дій, і в залежності від того, які наслідки на них очікують, вони приймають певну поведінку чи уникають її. Існує три основні типи наслідків, які йдуть за діяльністю: позитивні, негативні і ніякі. В цілому, позитивними вважаються заохочення, відмінність від них - покарання - все те, що придушує і не заохочує будь-яку поведінку. Мотивація співробітників, що спирається на теорію підкріплення, хоча насправді проста, але може бути ефективною, оскільки вона функціональна - всі її компоненти визначаються їхньою функцією, а не структурою, що означає, що наслідки можуть працювати по-різному для різних людей та в різних ситуаціях. Те, що є покаранням для співробітника, насправді може бути нагородою для когось іншого, і саме тому менеджери використовують цю теорію на практиці, щоб мотивувати та направляти співробітників на бажані типи поведінки, використовуючи

винагороди задля досягнення бажаних результатів. Сильна сторона теорії Скінера полягає в тому, що вона перегукується з вимогами належного управління, оскільки в ній наголошується на усуненні перешкоди для досягнення мети, ретельному плануванні та організації, контролі зворотного зв'язку та постійній комунікації [5].

Теорію постановки цілей розробив Едвін Локк [2], у центрі якої стоїть бажання досягати цілей як основного джерела трудової мотивації, і яка ґрунтується на передумові, що намір працівника направити свою роботу на досягнення мети є основним джерелом мотивації. При постановці мети працівникові зрозуміло, чого необхідно досягти і скільки зусиль потрібно для її виконання. Ця теорія складається з трьох основних компонентів:

1) конкретні цілі ведуть до вищого рівня продуктивності, ніж загальніші цілі ("роби все, що в твоїх силах", "роби все, що можеш");

2) більш важкі цілі дають кращий ефект, ніж легкі цілі (за умови, що робітник сприймає ціль);

3) прогресивний зворотний зв'язок щодо мети покращує продуктивність, вони особливо важливі, тому що допомагають співробітнику побачити розрив між реальною продуктивністю та ідеалами (бажаний результат як мету).

Враховуючи тенденцію до розширення прав та можливостей співробітників на робочому місці, все більше і більше співробітників беруть участь у процесі постановки цілей. Ця теорія виходить з чітко сформульованих і позначених цілей, щоб мотивувати співробітників легше, швидше та ефективніше досягати цілей підприємства. Робочий процес може бути відомий працівнику, але якщо він не знає мети, заради якої він виконує роботу, мотивація буде низькою [1].

Теорія очікувань Віктора Врума (1964) – одна з найбільш широко поширених теорій мотивації, згідно з якою очікування засновані на ймовірності того, що працівник діятиме певним чином, що залежить від сили переконання в

тому, що ця дія призведе до певного результату, який він цінує. Ця теорія намагається з'ясувати, чому людина обирає певну форму поведінки у конкретній ситуації. Теорія очікувань - одна з найкращих і найпоширеніших теорій мотивації, в якій акцент робиться на зв'язку між мотивацією працівника та його поведінкою. Відповідно до цієї теорії, ймовірність того, що працівник буде діяти певним чином залежить від сили його переконання в тому, що це дія призведе до певного результату, а також від того, чи буде цей результат гідно оцінений і наскільки. Теорія очікувань стверджує, що мотивація буде високою, якщо люди знають, що вони повинні зробити, щоб отримати винагороду, очікують, що вони зможуть отримати винагороду, та очікують, що винагорода буде гідною. Концепція очікування спочатку містилася в теорії валентності-інструментальності-очікування, сформульованої Врумом (1964). Валентність означає цінність; інструментальність – це віра в те, що якщо ми зробимо щось одне, це приведе до іншого; а очікування - це ймовірність того, що дії чи зусилля приведуть до результату. Сила очікувань може бути заснована на минулому досвіді (підкріплення), але люди часто стикаються з новими ситуаціями – зміна роботи, системи оплати або умов праці, нав'язаних керівництвом, - коли минулий досвід є неадекватним орієнтиром щодо наслідків змін. У таких обставинах мотивація може бути знижена.

Мотивація можлива тільки в тому випадку, якщо між результатами роботи та результатом існує чіткий та придатний для використання зв'язок, а результат сприймається як задоволення потреб. Це пояснює, чому зовнішня фінансова мотивація – наприклад, система заохочення чи преміювання - працює тільки в тому випадку, якщо зв'язок між зусиллями та винагородою очевидна, а цінність винагороди вартує витрачених зусиль. Це також пояснює, чому внутрішня мотивація, витікаюча з самої роботи, може бути потужнішою, ніж зовнішня мотивація. Результати внутрішньої мотивації більшою мірою контролюються людьми, які можуть покладатися на свій минулий досвід, щоб визначити ступінь

ймовірності отримання позитивних та вигідних результатів у результаті своєї поведінки.

У 1968 році американські дослідники Лайман Портер та Едвард Лоулер представили власну теорію мотивації праці. Концепція ґрунтується на положеннях теорій справедливості та очікування.

Класичні моделі мотивації припускають залежність між особистою задоволеністю працівника та його продуктивністю. Портер і Лоулер не вважають твердження "задоволений працівник - продуктивний працівник" єдиним вірним.

Суть теорії двох вчених у прямому взаємозв'язку між докладеними зусиллями, винагородою співробітника та його задоволеністю. На думку дослідників, працівник прикладає до виконання мети сили, що відповідають очікуваній заробітній платі. За досягнутою матеріальною винагородою слідує моральне задоволення, з'являється почуття особистої значущості, самоповаги. Простежується зв'язок між витраченими силами та внутрішніми відчуттями людини.

Простими словами можна пояснити теорію так: співробітник отримує радість не лише від грошей, а й від результатів своєї праці. Фахівець намагається виконати поставлені завдання швидше та краще, щоб отримати заробітну плату і, як наслідок, внутрішнє задоволення. Однак правило працює тільки в тому випадку, коли сума винагороди виявилася не меншою за очікувану.

Мотиваційна модель включає такі елементи:

- цінність винагороди – вимірюється ставленням працівника до обіцяної заробітної плати;
- ймовірність оплати – думка співробітника у тому, наскільки реальне отримання винагороди;
- витрачені зусилля – активність працівника, рівень старань, залучення, прагнення до досягнення поставленої мети;

- роль співробітника – складність і характер поставленої мети, і навіть знання інструментів, необхідні здійснення планів;
- рівень здібностей – визначається набором навичок та умінь, необхідних для досягнення результату та отримання винагороди;
- результат – швидкість, обсяг та якість виконаних завдань;
- внутрішня заслуга – нематеріальні блага: гордість, почуття особистої переваги, значимість для колективу та підприємства;
- зовнішня нагорода – матеріальні блага: кошти, кар'єрне зростання;
- очікувана нагорода – особиста думка співробітника про передбачувану матеріальну та нематеріальну винагороду;
- задоволеність – відповідність очікуваної та фактичної оцінки своєї роботи з боку керівництва.

Основна думка теорії Портера-Лоулера: задоволеність співробітника є наслідком виконаних завдань і з'являється тільки при отриманні винагороди, що дорівнює або перевищує очікуване.

Взаємодію елементів зображено на рисунку 1.2.3.

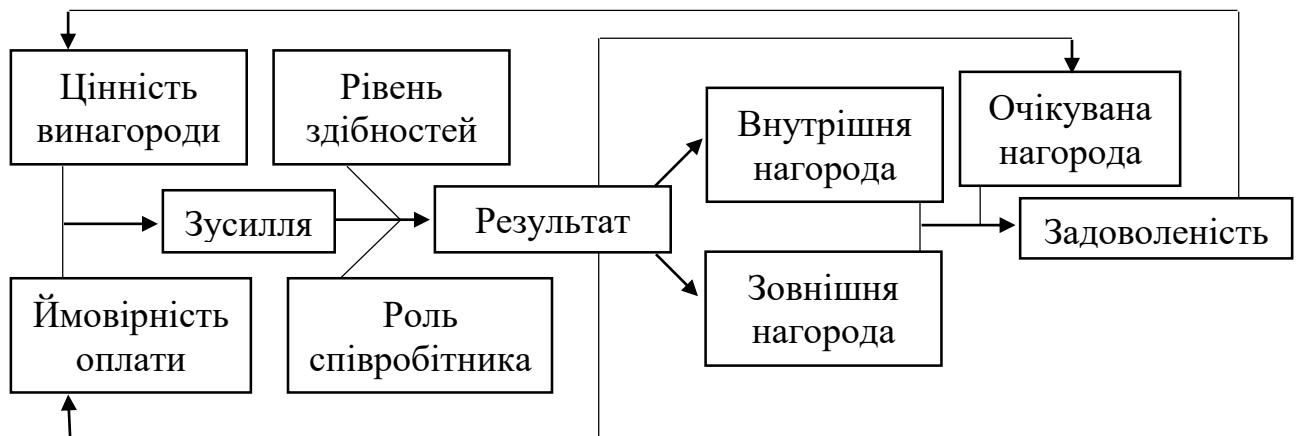


Рисунок 1.2.3 - Модель мотивації (Портер та Лоулер, 1968 рік)

Візуалізована модель мотивації дозволяє зробити висновки:

- зусилля, які співробітник докладає до роботи, залежать від винагороди, її цінності та ймовірності отримання;

- особистої мотивації недостатньо для досягнення мети, якщо співробітник не має необхідних навичок, талантів і здібностей;
- отримання бажаного результату неможливе, якщо співробітник не знає своєї ролі, тобто не володіє необхідними інструментами;
- вагоме значення має особиста думка персоналу про результати виконаної роботи. Чим вище співробітник цінує свою працю, тим більшої винагороди він чекає. Отримання меншої заробітної плати веде до зниження задоволеності та, отже, мотивації;
- моральний стан співробітника залежить від зусиль, які він докладася до роботи. З цього випливає, що для стимуляції працівників за принципом Портера-Лоулера слід правильно ставити завдання, контролювати їх виконання та призначати гідну винагороду.

У класичних теоріях мотивації високі показники ефективності співробітника є наслідком його задоволеності заробітною платою та нематеріальними бонусами. Модель американських дослідників ґрунтується на зворотному твердженні: високі результати стають причиною внутрішньої гармонії та достатку.

Згідно з теорією, найбільше задоволення отримує той, хто максимально викладається на роботі. Старанні та активні співробітники отримують грошові премії та схвалення керівництва, у той час як їхні безініціативні колеги задовольняються меншими благами.

До основних типів заохочень у межах теорії відносяться матеріальні (грошова винагорода, премія, підвищення на посаді) та нематеріальні (почуття власної значущості, самоповагу, схвалення керівництва).

Застосовуючи систему Портера та Лоулера, слід постійно контролювати роботу персоналу. Якщо член команди відчуває, що за підвищенням активності не буде збільшення винагород, він втратить мотивацію.

У компаніях, що застосовують систему Портера-Лоулера, працівники повинні розуміти прямий взаємозв'язок між своєю зарплатою і зусиллями, які вони доклали до її отримання.

Теорія очікувань включає в себе поняття:

- валентність, належить до привабливості призу і може бути позитивною, негативною або індиферентною, залежно від того до чого приведе діяльність працівника. Валентність відноситься до афективної орієнтації працівника на результат, тобто до ступеня привабливості, важливості результату для працівника і, отже, вона суб'єктивна, оскільки залежить від особистості та її зв'язком з будь-яким наслідком (результатом).

- інструментальність - це діяльність у напрямку досягнення бажаного результату. Вона дає відповідь на питання, чому певні результати важливі для співробітників і звідки в них позитивна чи негативна валентність. Результати можуть мати валентність також через очікуваний зв'язок з деякими майбутніми результатами у майбутньому (підвищення по службі може мати позитивну валентність для працівника не лише тому, що він отримає нову, кращу роботу, але й тому, що вона принесе йому більш високу зарплату чи велику автономію у роботі). Якщо рухатися за цією логікою в зворотному напрямі, то накопичення сліду на роботі призводить до поліпшення, що, своєю чергою, веде до підвищення зарплати.

Хоча ця теорія піддається критиці, оскільки люди не завжди приймають рішення раціонально, роблячи можливими сприятливі результати, але часто з імпульсивними, емоційними та ірраціональними реакціями у прагненні до результатів за будь-яку ціну, слід визнати значимість цієї теорії, яка полягає в ув'язуванні зусиль у роботі та реалізації бажаних цілей.

Очікування - це рівень віри у можливість досягнення бажаних цілей шляхом провадження певної діяльності. Як і у випадку з інструментальністю, очікування - це один із видів сприйняття ймовірності того, що зусилля приведуть

до бажаного результату. Воно може змінюватися в межах від 0 до 1.

1.3 Види мотивації праці персоналу на сучасному підприємстві

Розрізняють два типи мотивації: внутрішня та зовнішня. Організація повинна розуміти, що співробітники не є клонами, це люди з різними характерами. Таким чином, для ефективної мотивації ваших співробітників знадобиться більш глибоке розуміння різних типів та способів мотивації. Розуміючи це, ми зможемо краще класифікувати своїх співробітників та застосовувати правильний тип мотивації для підвищення рівня залученості та задоволеності співробітників. Деякі співробітники краще реагують на внутрішню мотивацію, у той час як інші можуть краще реагувати на зовнішню мотивацію.

Внутрішня мотивація виникає, коли люди відчують, що їхня робота важлива, цікава і важка, і що вона дає їм розумний ступінь автономії (свободи дій), можливості для досягнення та просування, а також можливості використання та розвитку їх навички та здібності. Людина знаходить почуття власної компетенції, впевненості в собі і внутрішнього задоволення від власної самореалізації. По суті, людина нагороджує сама себе. Але, звичайно ж, внутрішню мотивацію підсилює зовнішня мотивація у вигляді схвалення і похвали від інших людей. Таким чином, впевненість в собі і своїх силах зростає багаторазово.

Деці та Райан (1985) [1] запропонували вважати, що внутрішня мотивація заснована на необхідності бути компетентним та самовизначним (тобто мати вибір). Майкл Сендел помітив, що коли людям що займаються якою-небудь діяльністю, пропонуючи гроші можна послабити їх мотивацію, «витіснивши» їх

внутрішню зацікавленість чи прихильність.

Внутрішня мотивація може бути посилена за допомогою роботи дизайнерів. Кац (1964) припустив, що робочі місця повинні власними силами забезпечувати достатню різноманітність та складність, щоб задіяти можливості працівника. Грег Олдхем та Річард Хекмен (1974) [3] у своїй моделі робочих місць визначили п'ять основних характеристик роботи, які призводять до внутрішньої мотивації, а саме: різноманітність навичок, ідентичність завдання, значимість завдання, автономія та зворотний зв'язок. Пінк (2019) [12] заявив, що є три кроки, які менеджери можуть зробити для покращення мотивації.

1. Автономія - заохочувати людей встановлювати свій власний графік та зосередитися на виконанні роботи, а не на тому, як вона виконується. Якщо їм дозволяють вибрати, над чим працювати (завдання), коли (час), як (техніка) та з ким (команда), вони виконують роботу значно краще. Автономія — це коли керівництво довіряє працівникам і заохочує їх брати на себе відповідальність за власну роботу і розвиток.

2. Майстерність – допомогти людям визначити кроки, які вони можуть зробити для покращення, та попросити їх визначити, як вони дізнаються про свій прогрес. Майстерність означає бажання вдосконалюватися, постійно підвищувати кваліфікацію і отримувати визнання за свою компетентність. Така мотивація дозволяє побачити безмежність власного потенціалу, тож людина прагне поліпшити свої навички (вчиться та відшліфовує їх).

3. Мета - при дачі інструкцій поясніть чому, а також як.

Зовнішня мотивація виникає тоді, коли задля мотивації на людей щось чинить вплив. До зовнішньої мотивації відносяться винагороди, такі як стимули, підвищення зарплати, похвала чи просування по службі; і покарання, такі як дисциплінарні стягнення, позбавлення зарплати чи критика. Зовнішні мотиватори можуть мати негайний і потужний ефект, але він не обов'язково триватиме довго. Внутрішні мотиватори, які пов'язані з якістю трудового життя,

що виникли на основі цієї концепції, швидше за все, матимуть більш глибокий і довгостроковий ефект, оскільки вони притаманні людині та роботі, а не нав'язуються ззовні в таких формах, як стимулююча оплата.

Зміна існуючих робочих місць є неминучим для того, щоб підвищувати мотивацію сучасних працівників компаній. Існує безліч різних методів мотивації співробітників та їх комбінацій, деякі стратегії переважають в організаціях, які прагнуть покращити мотивацію працівників. Враховуючи, що сфера управління людськими ресурсами характеризується динамічним розвитком, багато теоретичних і практичних знань швидко долаються, але одне можна сказати точно: людські ресурси – це не лише проста сума співробітників, але й "сукупний людський потенціал: наявні знання та досвід, можливі здібності та навички, ідеї та витвори, ступінь мотивації та зацікавленості у досягненні цілей організації тощо" [6]. Розуміння того, що мотивує співробітників, є першим кроком до підвищення їх мотивації до роботи та неминуче впливає на продуктивність та ефективність організації. Очевидно, що організації можуть досягти покращення своїх показників, інвестуючи у співробітників. Бо в одному і тому ж секторі однієї організації працівники керуються різними мотиваторами, передбачається, що ключ до розгадки криється у поєднанні гнучкості, дизайну робочого місця та системи винагород. Численні теоретики та численні наукові дослідження зробили свій внесок у сьогодинське розуміння мотивації працівників. Тим не менш, необхідно згадати деякі з способів, за допомогою яких ці концепції можуть бути практично застосовані сьогодні на робочому місці для досягнення цілей організації та покращення індивідуальних ефектів.

1. Мотиваційний дизайн роботи. Управління людськими ресурсами може шляхом модифікації існуючих робочих місць підвищити мотивацію працівників за допомогою: розширення роботи, тобто збільшення кількості та різноманітності завдань, що виконуються працівником. При більшому розмаїтті завдань очікується підвищення задоволеності працівника роботою, особливо у

ситуаціях, коли мова йде про одноманітні завдання, що повторюються. Недолік цієї концепції полягає у припущенні, що працівники можуть відчувати, що від них вимагають більшого, не змінюючи при цьому плату, що може спричинити незадоволеність і зниження мотивації до роботи. Збагачення робочого місця відноситься до вертикального розширення роботи працівника. Маючи на увазі, що розширення бізнесу відноситься до ширини, тобто до обсягу роботи, збагачення робочого місця - це спосіб збільшити глибину роботи шляхом надання працівникові більшої самостійності, відповідальності та повноважень щодо прийняття рішень. У таких умовах працівник отримує можливість використовувати свої таланти та навички, а також має більший контроль над плануванням, виконанням та контролем робочих завдань. По суті, збагачення роботи призводить до підвищення задоволеності роботою та зниження абсентеїзму (частота випадків відсутності на робочому місці). Зміна роботи також називається перехресним навчанням або ротацією робочих місць і пов'язана з переведенням співробітників з однієї роботи на іншу. Це може бути зроблено для розширення корпусу працівників, які мають знання, або тому, що помічено зниження їхньої мотивації до конкретної роботи. Зміна чи ротація роботи призводить до підвищення оперативності у плануванні та виробництві, а також має велике значення для підготовки менеджерів нижнього рівня в різних функціональних областях. Недоліки цієї концепції пов'язані із збільшенням витрат на навчання та період зниження продуктивності, який необхідний, поки співробітники не досягнуть задовільного рівня на нових робочих місцях.

2. Варіанти планування роботи. Прагнучи задовольнити потреби в різноманітною робочою силою і в той же час утримати кращих співробітників, зберігаючи і підвищуючи свою конкурентоспроможність, організації стикаються з проблемами пошуку нових способів мотивації своїх працівників. Багато працівників стикаються з проблемою поєднання роботи та особистого життя або досягнення задовільної якості життя у неробочий час. Ця проблема виникає навіть

тоді, коли співробітник перебуває на робочому місці, та може вплинути на зниження його мотивації та продуктивності. Організації, які запровадили для своїх робітників вільний робочий графік, отримали мотивованих співробітників, продуктивність праці яких зростає. Всі більш популярними стають альтернативи традиційному графіку роботи, такі як вільний робочий час, короткий або чотириденний робочий тиждень, віддалена робота та поділ праці, як спосіб для співробітників зосередитися на роботі, яку вони повинні виконувати, без шкоди для якості їхнього особистого життя, що, безумовно, веде до підвищення мотивації до роботи.

3. Гнучкий робочий час дозволяє працівникам самим вирішувати, коли їм працювати. Вони повинні працювати певну кількість годин на тиждень, але мають можливість самостійно розподіляти кількість відпрацьованих годин протягом тижня або місяця, тобто коли вони приходять на роботу і коли йдуть. Одним з варіантів для працівників, які хочуть забезпечити собі максимум вільного часу, триденні вихідні або уникнути поїздки на роботу та роботу в ранкових та денних пробках, є короткий або чотириденний робочий тиждень. Це концепція, за якої співробітники працюють 40 робочих годин, але при цьому розподіляють їх таким чином, щоб робочий тиждень був коротшим. Найбільш поширеною схемою є співвідношення 4-40, тобто режим, при якому співробітник працює чотири дні по десять годин на тиждень. Підприємства, які мають такий варіант організації праці, визнають перевагу цього режиму у вигляді підвищення мотивації та продуктивності праці та зниження прогулів на роботі.

4. Віддалена робота - це варіант організації робочого графіка, який надає працівникам можливість працювати з дому через комп'ютер, підключений до їхнього офісу, штаб-квартири або колег. Розподіл робочого місця - це можливість виконувати роботу таким чином, що два працівники ділять завдання, обов'язки та робочий час на одному робочому місці від 40 годин у тиждень. На практиці він використовується набагато рідше, ніж вільний робочий час і

короткий робочий тиждень, хоча ці співробітники забезпечують свободу дій, а організація отримує "двох за ціною одного" або двох працівників, а отже, два набори навичок та здібностей для досягнення одного набору цілей. Організації часто використовують комбінацію цих варіантів планування в залежності від потреб та конкретної ситуації. Справа в тому, що співробітники, які мають більше вільного часу або автономію в організації свого часу, мають можливість вести збалансоване життя, що дає можливість бути більш щасливими та продуктивними. Хоча кожен із цих варіантів планування робочого часу може мати деякі недоліки, переваг все-таки більше, і це підтверджується тим фактом, що кількість організацій, які пропонують більш вільні можливості для роботи, має тенденцію до зростання.

5. Визнання прихильності, визнання та розширення можливостей – у кожного працівника є свої унікальні, неповторні потреби, які він прагне задовольнити у вигляді роботи. З цієї причини організації повинні створити ряд різних стимулів, які будуть охоплювати широкий спектр потреб працівників у робочому середовищі, що має рівень мотивації співробітників. Визнання та офіційне заохочення найкращих зусиль працівника або групи працівників є одним із способів підвищення їхньої мотивації. Визнання - це форма позитивного зворотного зв'язку, що є сигналом для співробітників про те, що організація визнає та цінує їхній внесок. Визнання може приймати різні форми - формальні та неформальні, так, в деяких організаціях існує традиція соціальних церемоній, на яких вручаються премії та відзначаються досягнення працівників, тоді як інші в рамках неформальної взаємодії вітають співробітників з добре виконаною роботою. Визнання також може бути у вигляді грошової премії, збільшення кількості вільних днів, вітальних листівок електронною поштою, подарунків або усної похвали. Однак слід зазначити, що для ефективності визнання не обов'язково, щоб воно виходило лише від начальства. Розширення прав та можливостей працівників, також зване включенням працівників, тобто

партисипативним управлінням, належить до делегування повноважень щодо прийняття рішень працівникам на всіх рівнях організації. Таким чином, працівники отримують велику відповідальність за планування, реалізацію та контроль результатів своїх рішень. Цей тип розширення прав та можливостей заснований на припущенні, що людські ресурси, особливо нижніх рівнях організації, є недостатньо використовуваними ресурсами. По суті, співробітники здатні зробити набагато більший внесок у розвиток навичок та здібностей своєї організації, якщо їм надати можливість брати участь у процесі прийняття рішень та забезпечити доступ до ресурсів, необхідних для реалізації їхніх рішень. У внаслідок розширення прав та можливостей співробітників знижується почуття розчарування, підвищується трудова мотивація, а енергія перенаправляється з самозабезпечення на більш ефективне виконання бізнес-задач.

6. Фінансові стимули. Кожен комплексний підхід до мотивації співробітників повинен включати і компонент грошового стимулювання для підвищення ефективності роботи. Незважаючи на існування великої кількості альтернативних мотиваторів, гроші, як і раніше, займають серед них важливе місце. Гроші ефективні, коли вони безпосередньо пов'язані з ідеями або здобутками співробітника. Однак, якщо вони не пов'язані з іншими, негрошовими мотиваторами, їх мотиваційний ефект недовговічний, і навіть може бути контрпродуктивним, якщо вони не доступні однаково для всіх членів організації. Сучасні організації використовують низку програм "оплата за роботу" / "оплата за дію", плани поділу заробітної плати та бонуси для мотивації працівників за роботу та продуктивність. Стандартну концепцію заробітної плати або погодинної оплати праці все частіше плутають із концепцією змінної заробітної плати, яка означає, що частина зарплати співробітника пов'язана з його продуктивністю. Фінансові стимули зводяться до змінної оплати праці, яка пропорційна вкладу працівника, і відомі також як програми "оплата за роботу".

Система "оплата за роботу" / "оплата за працю" передбачає, що працівникам виплачується певна сума за кожен вироблену ними одиницю продукції.

Плани поділу заробітної плати – це схеми стимулювання, засновані на груповій продуктивності, коли працівники однієї групи одержують фінансову вигоду, пов'язану із зростанням продуктивності цієї групи. Таким чином, працівники мотивуються на підвищення продуктивності праці в рамках своєї робочої групи, не пов'язаної із загальною картиною для організації в цілому. Одним з популярних підходів до фінансових стимулів є розподіл акцій чи надання можливості працівникам купити певну кількість акцій за цінами нижчими за ринкові - що може бути сильним мотиватором, враховуючи, що ті, хто отримує акції, отримують шанс заробити на них більше грошей. Бонус, проте, є найпопулярнішою формою стимулювання, це одноразова грошова премія, яку співробітники отримують досягнення певного рівня продуктивності. Бонусна система організації компенсує співробітників за хорошу роботу, одночасно мотивуючи та заохочуючи таку поведінку у майбутньому. Це пов'язано з тим, що бонуси можуть змінюватись в залежності від результату. Навчання, творчість та інновації, якщо співробітникам запропонувати інструменти та надати можливості для досягнення більшого, більшість скористається ними. Організації можуть мотивувати співробітників для досягнення більшого таким чином, що вони зобов'язуються постійно вдосконалювати навички співробітників. Програми різних тренінгів та навчань для співробітників стають дедалі популярнішими та ефективнішими способами підвищення знань та мотивації співробітників, завдяки цим програмам підвищується самооцінка працівників. З точки зору мотивації співробітника – якщо отримані знання можуть бути застосовані до виконуваної роботи, то придбання цих знань буде цінністю як для співробітника, так і для організації. В організації роботу виконує незамінна кількість співробітників з великим творчим та інноваційним потенціалом, які не поступаються керівництву, побоюючись бути проігнорованими чи

протягнутими. Тому з точки зору мотивації співробітників важливо надавати працівникам можливість використовувати свої ідеї, оскільки сила творчості мотивує, і водночас це йде на користь організації, оскільки збільшується обмін ідеями та інформацією між співробітниками та секторами. Ці покращення у плані заохочення творчості та інновацій співробітників створюють середовище, відкрите для змін, яке може дати організації конкурентні переваги над ринком.

Отже, використовуючи деякі з перерахованих вище методів та інструментів мотивації, відповідно до вимог конкретної ситуації, менеджери можуть перепроєктувати існуючі робочі місця для підвищення мотивації своїх працівників. Горизонтальне розширення роботи має на увазі збільшення кількості та різноманітності завдань, які виконує працівник, а більша різноманітність робочих завдань веде до підвищення задоволеності роботою і, відповідно, до підвищення мотивації співробітників, особливо коли мова йде про роботу, що повторюється. Збагачення робочого місця представляє собою вертикальне розширення роботи і дозволяє працівникові мати більше самостійності, відповідальності та повноважень у прийнятті рішень. Інші інструменти мотивації пов'язані з можливостями планування роботи, програмами визнання, визнання та розширення прав та можливостей працівників, а також програмами нематеріального стимулювання. Нематеріальні стимули є обов'язковим супутником матеріальних стимулів, завдяки синергії яких ефект високої мотивації співробітника є незмінним. З огляду на те, що матеріальні стимули є сильними, але короткостроковими, а тому недостатніми мотиваторами, нематеріальні мотиватори заохочують командний дух і включають визнання, відповідальність та прогрес. Менеджери, які визнають та заохочують партисипативне середовище, відносяться до співробітників з повагою та показують їм, що вони мають ставлення до підвищення мотивації працівників. У довгостроковій перспективі щира похвала та особисті жести набагато ефективніші та економічніші, ніж самі нагороди, але, безумовно, програми, що

поєднують системи грошових премій із наданням співробітникам можливостей для задоволення потреб у самореалізації є найбільш потужними мотиваторами.

Деніел Пінк (2019) [12], у контексті сучасного підходу до мотивації співробітників, наголошує на крайній невідповідності між практикою мотивації співробітників, яку використовують організації, та практикою, яка дійсно працює, тобто на тому, як способи мотивації працівників можуть бути оновлені, щоб забезпечити найвищу мотивацію та продуктивність працівників. Практика мотивації Пінка заснована на теорії самовизначення, яка стверджує, що всі люди мають вроджену здатність бути автономними, самовизначними та взаємопов'язаними, та що коли досягається така синергія, люди досягають вищої продуктивності, водночас, живучи якісніше. Сучасний підхід до мотивації фокусується на внутрішній мотивації, тобто на радості від самого завдання, враховуючи, що в людини є "вроджена тенденція шукати нові завдання, розширювати та використовувати свої здібності, досліджувати та вчитися" [8]. Відповідно, організаціям слід переглянути існуючі підходи до мотивації таким чином, щоб вони відповідали сучасним умовам та викликів бізнесу, або, керуючи людськими ресурсами, зосередитися на вродженій потребі працівників керувати своїм життям (автономія) вчитися і створювати нове (майстерність) і робити себе та навколишнє середовище краще (мета).

Особистісне зростання - це непростий мотиватор, що вимагає великих зусиль від менеджерів та лідерів. Однак у разі успіху менеджери мають очікувати відмінного індивідуального результату, який, у свою чергу, підвищить ефективність роботи організації. Використання особистісного зростання як мотивації, що залучає менеджерів, які старанно працюють над тим, щоб змінити своїх співробітників, думати про свою роботу, надавати їм підтримку, щоб вони стали більш здатними, і змушувати їх відчувати, що їхня робота значуща, щоб вони приходили працювати і відчували себе щасливими із цим. Наявні в літературі дані свідчать про те, що можливість особистісного зростання є одним

із ключових факторів підвищення рівня мотивації [4]. Це тому, що він представляє собою можливість особистісного зростання, схильність людини дбати про себе. Наприклад, людина хоче просуватися по кар'єрній драбині, тому що вона хоче визнання, у той час як інші можуть хотіти підвищити свою зарплату, щоб утримувати свої сім'ї.

Висновки до першого розділу

Підсумовуючи перший розділ дослідження, можна зробити такі висновки.

Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур можливе не лише шляхом грамотного управління фінансовою, виробничою, комерційною та маркетинговою діяльністю, а й шляхом застосування ефективних заходів на працюючий персонал. Ці заходи полягають у створенні мотиваційного механізму, спрямованого на формування конкурентоспроможності працівників, що є одним з основних елементів конкурентоспроможності компанії, та реалізуються за допомогою заходів щодо організації, нормування, стимулювання та оплати праці.

Мотивацією персоналу називається процес спонукання працівників до підвищення продуктивності, заснований на довготривалому впливі на співробітника з метою розвитку його трудового потенціалу. У міру розгляду різних класичних теорій цього процесу було з'ясовано необхідність як матеріальної, а й нематеріальної мотивації персоналу за умов сучасної ринкової економіки, адже в наш час для багатьох індивідів значну роль відіграє самореалізація та розвиток внутрішнього потенціалу.

**РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МОТИВАЦІЙНИХ
МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТРАНС-ЛОГІСТІК»**

2.1 Організаційно-управлінська структура підприємства ТОВ «Транс-Логістік»

Приватна фірма ТОВ «Транс-Логістік» заснована згідно рішення засновників від 09 квітня 2008 року. Юридична адреса приватної фірми «Транс-Логістік»: 69015, м. Запоріжжя, вул. Кіяшка, 16а. Загальна характеристика приватної фірми «Транс-Логістік» представлена у таблиці 2.1.1.

Таблиця 2.1.1 – Загальна характеристика приватної фірми «Транс-Логістік»

№ п/п	Параметр, який характеризується	Зміст та особливості	Основні відмінності від інших організацій	Законодавча база заснування та функціонування організації
1	Форма підприємства	Приватна фірма	-	Закон України «Про підприємство»
2	Профіль	Виробництво	Виробництво та продаж	Рішення органів місцевого самоврядування
3	Види діяльності	Виготовлення дерев'яної тари та упаковки	Наявність власного цеху з виготовлення тари	Статут фірми
4	Форма власності	приватна	Обмежена відповідальність в межах внеску в статутний фонд	Закон України «Про підприємство»

ТОВ «Транс-Логістик» є юридичною особою від дня реєстрації. Свою діяльність фірма здійснює на підставі Господарського та Цивільного кодексів, відповідно до чинного законодавства України та свого Статуту. Приватна фірма має самостійний баланс, печатку, розрахунковий рахунок в банку та інші реквізити.

ТОВ «Транс-Логістик» несе відповідальність за свої зобов'язання в межах належного майна, згідно з чинним законодавством.

Мета діяльності фірми - це отримання прибутку.

Предметом діяльності фірми є:

- Виробництво пакувальної тари;
- Брокерство (посередницькі послуги у придбанні та збуті дерев'яних виробів за заявами юридичних та фізичних осіб);
- Оптова, оптово-роздрібна та інші види торгівлі;
- Організація виставок-продажів;
- Перевезення великогабаритного устаткування авто транспортом.

Матеріально-фінансовою основою діяльності фірми є Статутний фонд, який сформований власниками підприємства. Статутний фонд може поновлюватися за рахунок прибутку приватної фірми, а також за рахунок додаткових внесків. Рішення про регулювання Статутного фонду проймаються власниками.

Майно фірми складають основні фонди і оборотні засоби, а також цінності, вартість яких занесена на самостійний баланс фірми. Майно фірми належить їй на правах власності. Джерелом формування майна є:

- Грошові і матеріальні внески власників приватної фірми;
- Доходи одержані від господарської діяльності;
- Кредити банків та інших кредиторів;
- Капітальні вкладення та дотації з бюджетів;

- Безплатні та благодійні внески;
- Інші джерела, не заборонені законодавством.

Фірма вільна у виборі предмета угод та контрактів, визначення зобов'язань, цін та тарифів. Підприємство має право:

- Здійснювати статутну діяльність і одержувати прибуток, а також, здійснювати господарську та підприємницьку діяльність по будь-яким напрямкам;

- Залучати до своєї діяльності громадян на умовах договорів, з обумовленою оплатою;

- Реалізовувати продукцію або послуги за договірними цінами;

- Самостійно визнати структуру органів управління, штатний розклад, умови оплати праці робітників фірми;

- Визначати перелік конфіденційно інформації та доступ до неї.

Органом управління приватної фірми ТОВ «Транс-Логістік» є:

- Загальні збори засновників підприємства – Вищий керівний орган;

- Генеральний директор підприємства – Виконавчий орган;

- Контрольний Орган – Ревізійна комісія.

Збори складаються з засновників фірми або призначених ними представників. Поточною діяльністю приватної фірми «Транс-Логістік» керує Генеральний директор (виконавчий орган), в обов'язки якого входить:

- Вирішення поточних питань діяльності фірми;

- Забезпечення реалізації рішень Загальних зборів;

- Розпорядження майном та коштами фірми;

- Визначення розмірів платежів за послуги фірми;

- Здійснення обліку та внутрішній контроль за господарською діяльністю фірми;

- Затвердження положень про оплату праці робітникам.

Приватна фірма ТОВ «Транс-Логістік» пропонує повний спектр послуг від

виготовлення дерев'яної тари, упаковки, ливарних моделей до розробки та узгодження навантажувальної документації.

Основні види продукції:

- піддони;
- ящики;
- ливарні моделі;
- брус та дошка спеціального профілю.

Спеціалізується приватна фірма на виготовленні дерев'яної тари, упаковки, ливарних моделей, розробка і узгодження навантажувальної документації, перевезенні великогабаритного устаткування як авто так і залізничним транспортом. За 12 років на ринку фірма здобула чималий досвід і сьогодні пропонує споживачеві великий асортимент пакувальної тари гуртом і вроздріб. Якість продукції, швидкість обслуговування, гнучка система знижок та професіоналізм працівників роблять співпрацю з компанією взаємовигідною та перспективною.

Пакувальна тара ТОВ «Транс-Логістик» реалізується у м. Запоріжжі.

Упаковка зберігає товар від пошкоджень, сприяє його безпечному транспортуванню, збереженню та продажу. Тара забезпечує збереження споживчих властивостей товарів, полегшує їх транспортування і виконання вантажно-розвантажувальних робіт.

Дерев'яна тара становить основну складову в структурі тарообороту і на сьогодні є основним видом тари для пакування і транспортування товарів народного споживання.

У виробництві фірма використовує таку деревину як сосна та дуб, а також сучасні конструкційні матеріали, такі як ДСП, ОСП (OSB), пластик. Дерево, під час вступу на виробництво, проходить строгий контроль якості, потім піддається складному технологічному процесу сушки. За конструктивними особливостями тара поділяється на нерозбірну і розбірну, складану, розбірно-

складану, щільну, решітчасту, відкриту і закриту. Найбільше поширення в практиці торгівлі дістала нерозбірна транспортна тара.

За кратністю використання в тарообороті тара поділяється на тару одноразового використання (однооборотну) та багатооборотну.

- Тара одноразового використання (упаковка індивідуального розміру та конструкції) використовується для затарювання товарів один раз і після її звільнення підлягає утилізації, тобто така тара непридатна для повторного використання, бо її збирання, зберігання, повернення менш вигідні, ніж нове виготовлення.

- Багатооборотна тара здійснює декілька оборотів і повертається для повторного використання постачальникам або тароремонтним підприємством. Кількість оборотів залежить від її міцності та дотримання правил експлуатації.

Упаковка від ТОВ «Транс-Логістик» не обмежуються стандартними моделями, а навпаки, створюються на основі побажань клієнтів (необхідних індивідуальних розмірів).

Ціновий ряд продукції, що випускається, орієнтований здебільшого, на фірми з середнім рівнем доходів та на великі підприємства. Реалізація тари здійснюється напряму з замовниками. Невисокі ціни на упаковку пояснюються тим, що витрати з організації бізнесу невеликі (орендна плата, вартість оформлення дозвільних документів, вартість робочої сили) в порівнянні з іншими регіонами.

На ринку існує незадоволений попит на недорогі меблі для населення, що дозволяє орієнтувати виробництво на індивідуальних споживачів. Аналіз ринку покупців наведено на рисунку 2.1.1.

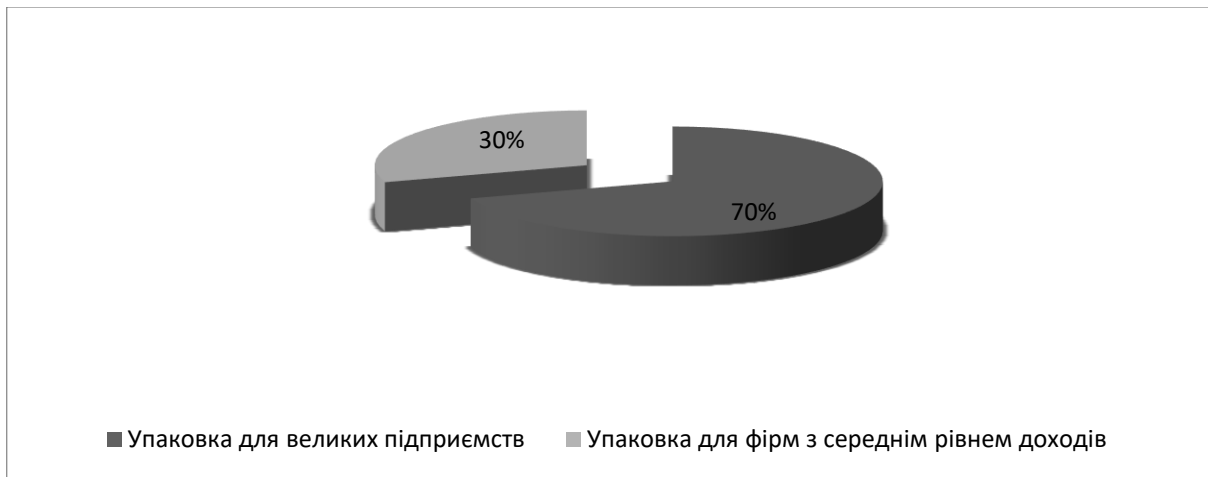


Рисунок 2.1.1 – Ринок покупців

На рисунку 1.2.1 зображено загальний вигляд ринку покупців, який показує, що найбільш питому вагу займає вироблення упаковки для великих підприємств. У процентному співвідношенні спрямованість на споживачів виглядає таким чином: 70 % упаковка для великих підприємств і 30% для фірм з середнім рівнем доходів.

Вертикаль керування на фірмі побудована за схемою лінійно-функціональної організаційної структури (рисунок 2.1.2).

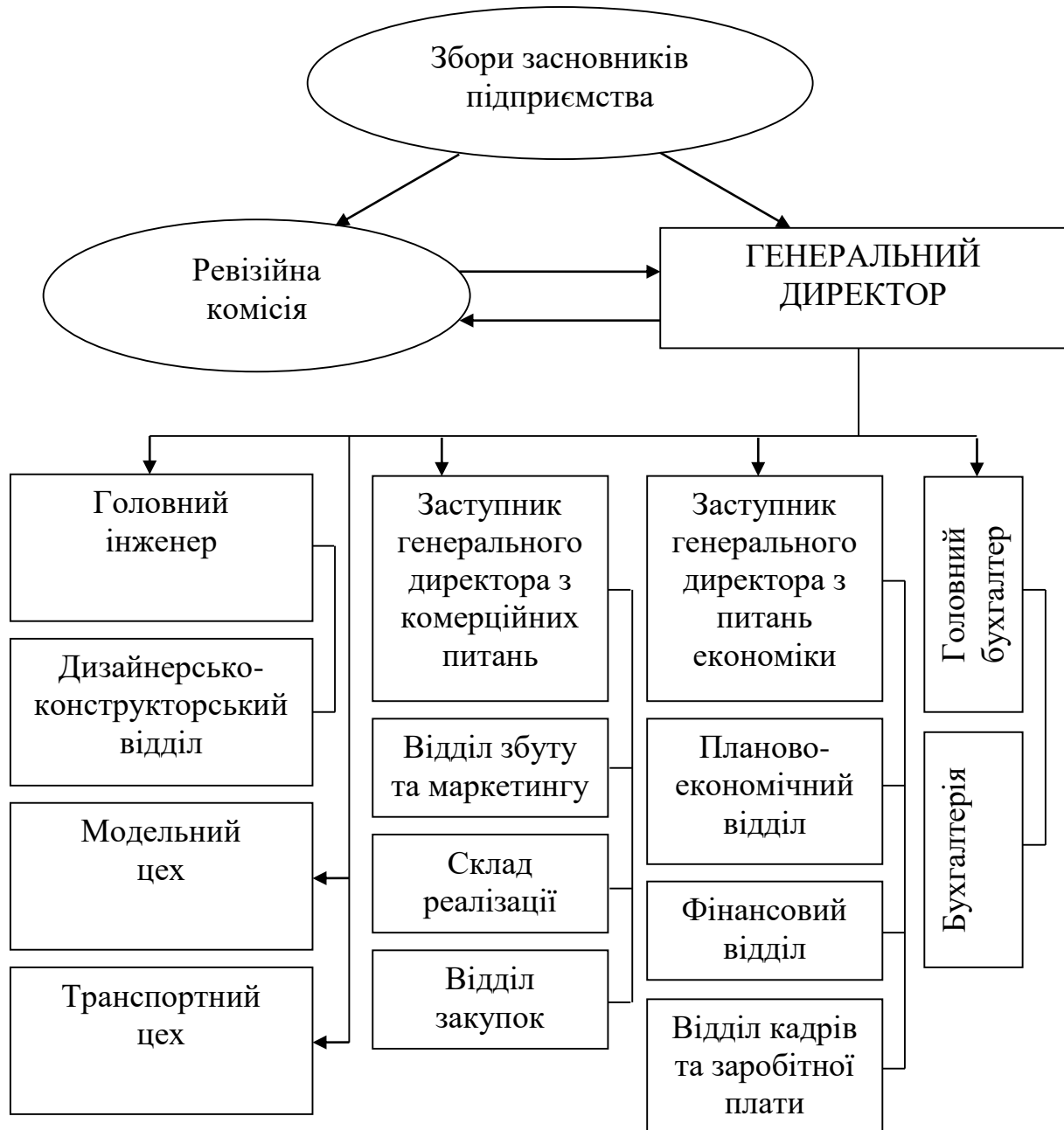


Рисунок 2.1.2 - Структура управління організацією

Оснoву лінійно-функціональних структур складає так званий принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам організації. Основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Перевагами лінійно-функціональних структур, як правило, вважають: стимулювання ділової і професійної спеціалізації в умовах даної структури управління; високу виробничу реакцію фірми, тому що вона побудована на вузькій спеціалізації виробництва і вузькій кваліфікації фахівців; зменшення дублювання зусиль у функціональних областях; поліпшення координації діяльності в функціональних областях.

Лінійно-функціональні структури управління найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, часто, які повторюються і рідко змінні завдання та функції (на невеликих підприємствах, а також на підприємствах з масовим або крупносерійним типом виробництва).

Незважаючи на широке поширення лінійно-функціональних структур управління, є цілий перелік недоліків такого типу структур: недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань, ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженні нових програм, ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вищої ланки, надмірний розвиток вертикальної складової системи управління.

Прибуток є основним узагальнюючим фінансовим показником результатів господарської діяльності підприємства. Чистий прибуток підприємства, який залишається після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, оплати відсотків по кредитах банків, внеску передбачених законодавством України податків та інших платежів до бюджету, відрахувань у галузеві інвестиційні фонди, залишається в його розпорядженні.

До планово-економічної діяльності підприємства відносяться такі функції:

- розробка структури обов'язкових для підприємства планів і напрям їх для затвердження керівним органам підприємства та організація роботи по складанню планів, вид яких затверджений керівництвом підприємства, підготовка матеріалів і початкових даних у всіх відділах і службах підприємства,

що беруть участь в плановій роботі;

- складання техніко-економічних прогнозів по найважливіших напрямках діяльності підприємства та узгодження планів всіх департаментів підприємства та розробка нормативних планових документів для структурних і функціональних підрозділів підприємства;

- контроль виконання планів підприємства в цілому і його окремих структурних і функціональних підрозділів.

Персонал спільно з вищим керівництвом розробляє стратегічний план фірми, бере участь у виборі і обґрунтуванні економічних цілей, аналізі і оцінці планових і фактичних результатів діяльності підприємства. У плануванні своєї діяльності беруть участь всі служби підприємства, як виробничі, так і функціональні. Рекомендації планово-економічного відділу, що стосуються планової роботи, обов'язкові для всіх структурних і функціональних підрозділів, за винятком тих, які згідно нормативним документам віднесені до компетенції керівництва підприємства.

Планово-аналітична діяльність ТОВ «Транс-Логістик» базується на наступних методах: економіко-статистичні, факторно-аналітичні методи, балансовий метод та нормативний метод.

Фінансово-економічний аналіз підприємства дозволяє вивчити і оцінити забезпеченість підприємства і його структурних підрозділів власними оборотними коштами в цілому, а також по окремих підрозділах, визначити показники платоспроможності, ліквідності, рентабельності та кредитоспроможності підприємства, виявити резерви підвищення його ринкової вартості та забезпечення реалізації стратегічних цілей розвитку.

Основою для аналізу результатів господарської діяльності є баланс та звіт про фінансові результати підприємства.

Значну роль в організації успішної роботи підприємства відіграє його структура управління та час який витрачається на аналіз ринкової ситуації та

прийняттям управлінських рішень.

Стиль управління підприємства є демократичним, оскільки керівництво прагне надати підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучити їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Організаційна структура ТОВ «Транс-Логістік» за час його існування постійно змінюється в залежності від потреб підприємства та ринкових завдань, що виникають перед ним, а також з розвитком та нарощуванням обсягів товарообігу. В статуті підприємства закріплено, що керує підприємством директор, що безпосередньо підпорядковується і призначається одноособово власнику підприємства. Всі поточні і організаційні питання приймаються директором та координуються власником, який приймає активну участь в керівництві та роботі підприємства.

Досить незначна чисельність керівних працівників сприяє ефективному та швидкому прийняттю рішень в залежності від ситуації на ринку, що зменшує втрати підприємства на необхідності довготривалих процедур ухвалення потрібних рішень, що дуже важливо в умовах ринкової ситуації, що часто змінюється. Підбір та комплектація відповідних структурних підрозділів підприємства здійснюється директором та власником підприємства, які прагнуть залучати кваліфікованих працівників. Згідно штатного розпису розробленого директором підприємства чисельність працівників складає всього 16 осіб.

В ТОВ «Транс-Логістік», як і в кожному підприємстві існують базові елементи управління персоналом. До таких базових елементів можна віднести перелік основних завдань служби управління персоналом:

- планування та облік персоналу;
- пошук і відбір персоналу;

- визначення зарплати і пільг;
- професійна адаптація;
- навчання і просування персоналу;
- атестація персоналу;
- підготовка резервів персоналу;
- соціальний захист персоналу;
- стимулювання і мотивація;
- організація праці та робочого місця;
- управління нововведеннями в кадровій роботі;
- вивільнення персоналу.

Важливим підрозділом підприємства є відділ збуту та маркетингу. Даний підрозділ займається просуванням продукції, що реалізовується на ринку, проводить вивчення конкурентів, розробку заходів по стимулюванню збуту, рекламних компаній, займається розробкою маркетингових програм та їх плануванням та реалізацією, проводить вивчення ситуації на ринках та попит населення на продукцію, товари та послуги.

Працівники відділу постійно проводять аналіз обсягів реалізації продукцію по товарних групах, аналізують та проводять опитування споживачів, щодо їх уподобань. Згідно отриманих на основі опитувань інформації формується потреба в товарах, та передається у відділ постачання, які безпосередньо здійснюють доставку товарів з заводів виробників до складів ТОВ «Транс-Логістік».

Опитування проводиться як безпосередньо в споживачів шляхом прямого спілкування з ними працівників відділу, а також шляхом анкетування, а також опитування торговельного персоналу магазинів, які здійснюють безпосереднє обслуговування покупців та можуть надати інформацію про їхні враження від

певних товарів та про товари які вони в них запитують, але їх ще не має в асортименті продукції, що реалізуються.

Важливим елементом роботи є вивчення асортименту в торговельних точках конкурентів, аналізується заводи виробники, ціни на продукцію, асортимент товарів. На основі співставлення інформації робиться порівняльний аналіз, який використовуються, як для формування цін на власну продукцію, так і для конкурентної боротьби з метою витіснення конкурентів з ринку та удосконалення власного асортименту.

Вся отримана інформація постійно повідомляється керівництву підприємства, яке оперативно вживає заходів щодо коригування ситуації та усунення виявлених проблем. Підготовка та аналіз інформації про вивчення ринку та аналізу конкурентів постійно перебуває на контролі директора та власника підприємства, які без неї не можуть приймати чітких рішень.

Одним із важливих частин роботи відділу збуту є формування каналів збуту через реалізацію дрібно-гуртових та гуртових партій іншим підприємствам торгівлі та фізичним особам підприємців. Проводяться розсилки рекламних повідомлень вказаним категоріям контрагентів, безпосередні зустрічі працівників відділу з ними, під час яких обговорюються можливі умови співпраці та розвитку спільної взаємодії на ринку вигідні для обох сторін. Проводяться різноманітні презентації, зустрічі, фуршети, інколи з залученням представників заводів виробників де демонструється асортимент продукції та можливі умови постачання. Для стимулювання збільшення обсягів реалізації товарів та послуг такими каналами збуту розроблена спеціальна програма про надання знижок партнерам, які щомісяця досягають певного обсягу товарообігу. Крім того практикується і безкоштовна доставка товару по Запорізькій області власним автотранспортом фірми. Можливість розрахунків без попередньої оплати. Всі ці заходи сприяють нарощуванню оптового товарообігу.

Відділ збуту також замається розробкою рекламних кампаній та зв'язками

з громадськістю, постійно прагне підвищити та підтримувати позитивний імідж фірми.

Сумарні витрати на проведення збуту наведено в таблиці 2.1.2.

Таблиця 2.1.2 – Витрати на збут ТОВ «Транс-Логістік» за 2019–2021 роки тис. грн.

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
Витрати на збут	32	28	32,3

Як видно з таблиці за 2019–2021 роки обсяги витрат на збут практично не змінилися, після зниження в 2020 році, в 2021 обсяг витрат склав аналогічний розмір, як в 2019 році.

В цілому роботу по організації маркетингової діяльності на ТОВ «Транс-Логістік» можна оцінити як позитивну та орієнтовану на забезпечення виконання місії підприємства та досягнення короткострокових та довгострокових планів його діяльності. Але існують шляхи підвищення маркетингового забезпечення роботи підприємства, що дозволить йому покращити показники свого функціонування.

Для ефективного керівництва ЗЕД на рівні підприємства, необхідна адекватна до умов його роботи структура управління. ТОВ «Транс-Логістік» має відповідний каркас, що пов'язує всі його підрозділи, служби, органи.

На ТОВ «Транс-Логістік» зовнішньоекономічний апарат в даний час існує в основному в формі відділу зовнішньоекономічних зв'язків в рамках діючого апарату управління.

Предметом зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Транс-Логістік» є експорт готової продукції.

Діяльність ТОВ «Транс-Логістік» зосереджена не тільки на продажі на вітчизняному ринку, але і на експорті. ТОВ «Транс-Логістік» виготовляє власну

продукцію з вітчизняних матеріалів, а реалізує готову продукцію по Україні та за її межами.

ТОВ «Транс-Логістик» використовує власний автомобільний транспорт для здійснення перевезень готової продукції та сировини по Україні та за кордоном, а також здійснення перевезень на замовлення.

В обслуговуванні задіяно 10 автомашин. Для доставки продукції в торгові точки України використовуються мало та середньотонажні автомашини, а для доставки продукції на експорт використовуються великотоннажні автомобілі.

Оцінка фінансових результатів по видах діяльності підприємства ґрунтується на співставленні доходів від відповідних видів діяльності з витратами цієї діяльності. Використовуючи інформацію фінансової звітності можна проаналізувати:

- які фактори вплинули на динаміку валового прибутку;
- що обумовило зміну результатів від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності;
- внаслідок чого покращилися чи погіршилися результати від звичайної діяльності в цілому.

Розглянемо структуру доходів досліджуваного підприємства за даними таблиці 2.1.3 складеної на основі інформації Звіту про фінансові результати.

Таблиця 2.1.3 – Структура і динаміка доходів ТОВ «Транс-Логістик» за 2020-2021 роки

Показник	2020 рік		2021 рік		Зміна, тис. грн	Темп зростання, %
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума тис. грн	Питома вага, %		
Дохід (виручка) від реалізації продукції	1215	90,24	1492	91,65	+277	122,8
Інші операційні доходи	129,4	9,61	130	7,99	+0,6	100,5
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	2	0,15	0	0	-2	0
Інші доходи від фінансової діяльності	0	0	6	0,37	+6	0
Надзвичайні доходи	-	-	-	-	-	-
Разом	1349,4	100%	1628	100%	+281,6	120,9%

Загальна величина доходів порівняно з минулим роком зросла на 281,6 тис. грн. або на 20,9 %. Великий вплив на цей приріст справило збільшення доходу від реалізації продукції.

Також збільшились інші операційні доходи на 0,6 тис. грн. та інші доходи від звичайної діяльності на 6 тис. грн., про те інші фінансові доходи знизались на 2 тис. грн. Графічно структуру доходів підприємства відображено на рисунку 2.1.3.

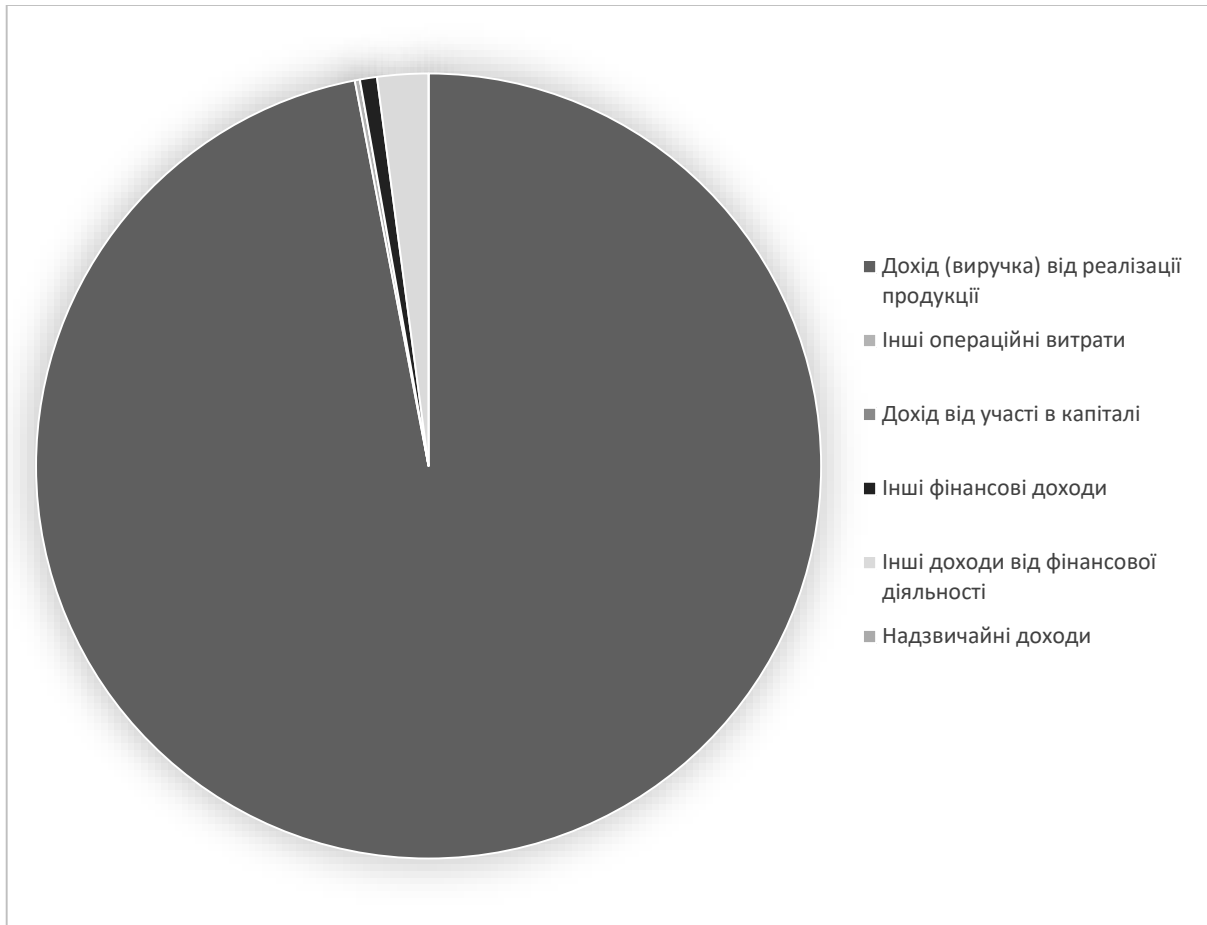


Рис. 2.1.3 – Структура доходів ТОВ «Транс-Логістик»

Тепер аналогічно проаналізуємо структуру і динаміку витрат діяльності підприємства які представлені в таблиці 2.1.4.

Таблиця 2.1.4 – Структура і динаміка видатків ТОВ «Транс-Логістик» за 2020-2021 роки

Показник	2020 рік		2021 рік		Зміна, тис. грн	Темп зростання, %
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %		
Податок на додану вартість	-8,1	0,67	0	0	8,1	0
Собівартість реалізованої продукції	-936,7	77,01	-1119	75,4	-182,3	119,5
Адміністративні витрати	-186,5	15,33	-276	18,6	-89,5	148
Інші операційні витрати	-8,2	0,67	-14	0,94	-5,8	170,7
Фінансові витрати	-	-	-	-	-	-
Витрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	-67,6	5,57	-66	4,45	1,8	97,3
Податок на прибуток від звичайної діяльності	-9	0,74	-9	0,61	0	100
Разом	-1216,3	100%	-1484	100%	-267,7	122%

Серед витрат найбільшу питому вагу має собівартість реалізованої продукції, яка складає 77,01 % у минулому році та 75,40% у звітному році. Також значну частку займають адміністративні витрати які складають 18,6% у 2021 році. Загальна сума витрат зросла на 22%.

Графічно структуру видатків підприємства відображено на рисунку 2.1.4.

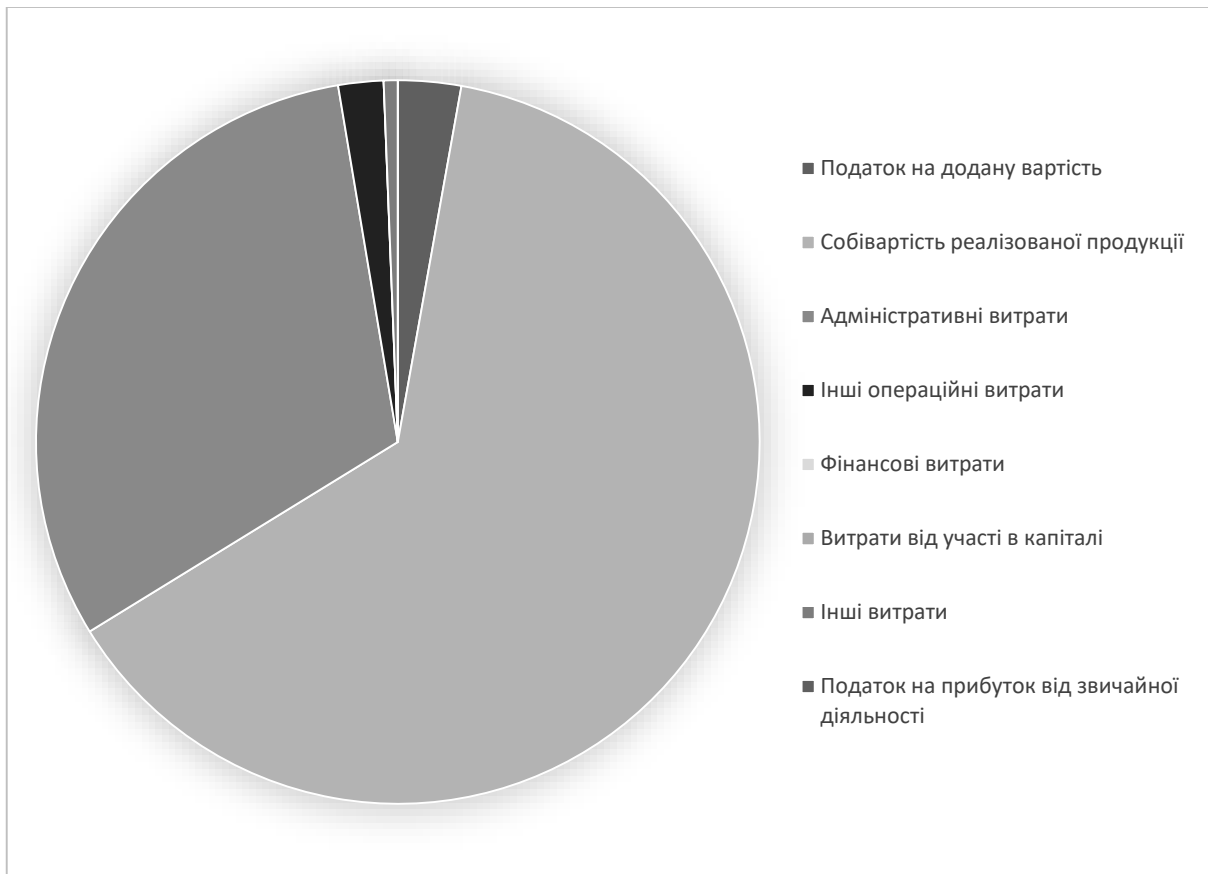


Рис. 2.1.4 – Структура видатків ТОВ «Транс-Логістик»

Якщо порівняти доходи і видатки, то можна побачити, що доходи підприємства більше ніж його видатки на 13,9 тис. грн.

2.2 Діагностика проблем мотиваційних механізмів управління ТОВ «Транс-Логістик»

Найважливішим елементом ефективного управління є діагностика системи мотивації та стимулювання праці персоналу. Необхідність діагностики визначається насамперед тим, що кожна організація використовує методи та технології мотивації та стимулювання працівників, які враховують не лише її

особливості та специфіку, а й якість довкілля, включаючи постійні зміни на ринку праці. Тому необхідно розробити гнучкі та адаптивні до ситуації, що склалася, ключові показники діяльності персоналу, за допомогою яких оцінюється якість виконання роботи; положення про систему мотивації та пакет документів, що формують матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників; критерії визначення індивідуальних та загальних результатів роботи підрозділів та організації в цілому. Модель мотивації та стимулювання дозволяє оптимізувати витрати на персонал та стає невід'ємною частиною цілісної системи управління людськими ресурсами організації.

Функція контролю (діагностики) – це така характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми та скоригувати діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Ось що написано в мудрій китайській книзі «І Цзін» («Книзі змін») ще три тисячі років тому, задовго до того, як виникли перші ідеї науки управління: «Коли розумна людина бачить, чому вона досягла успіху, вона робить так знову. Коли ж вона бачить свої помилки, вона не повторює їх» [19]. Одна з найважливіших причин необхідності контролю полягає в тому, що будь-яка організація, безумовно, повинна мати здатність вчасно фіксувати свої помилки та виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню цілей організації.

Потреба у цій процедурі найчастіше пов'язані або з корекцією діяльності з управління персоналом організації, або з вирішенням якихось конкретних проблем, наприклад з професійним розвитком працівників, умовами їхньої праці, плинністю кадрів тощо. Від цього залежать критерії ефективності системи мотивації та стимулювання організації та показники, за якими здійснюється аналіз. Велике значення має також позиція керівника, налаштованого на збереження діючої системи мотивації і стимулювання персоналу організації чи розробку нової. Відповідно до діагностичних матеріалів як найважливіших напрямів повинні бути включені ті чи інші елементи системи мотивації та

стимулювання працівників і, що не менш важливо, перелік питань, яким в даний час не слід надавати значення. Крім того, виявлення думок та обговорення діяльності організації акцентують увагу персоналу на проблемних зонах організації та формують установки на необхідність змін. Якщо надалі виявлені очікування працівників не будуть задоволені, діагностика потенційно може призвести до демотивації їхньої трудової участі.

Отже, до сильних сторін ТОВ «Транс-Логістік» є особливості організації, які відрізняють його від конкурентів: широка клієнтська база, гарна репутація серед клієнтів та великий досвід роботи в даній сфері.

Слабкими внутрішніми сторонами підприємства є низька заробітна плата, висока вартість перевезень вантажів, відсутність достатньої кількості спеціалізованих автомобілів, висока вартість обслуговування автопарку, недостатньо кваліфіковані працівники, недостатня мотивація персоналу, відсутність власного сайту та інтернет-реклами.

Наявне моральне стимулювання у підприємстві носить негативний характер і проявляється через осуд, критику, зміна тону розмови, типу фраз, гучності голосу. Методами морально-психологічного стимулювання даного підприємства є оптимізація робочих місць робітників (модернізація основних засобів, вдосконалення умов праці, покращення дизайну, тощо). Організація свят: день народження підприємства, святкування Нового року, 8 березня, вітання іменинників з днем народження.

Тому, зважаючи на те, що слабких сторін у ТОВ «Транс-Логістік» значно більше за його сильні сторони, доцільним шляхом удосконалення діяльності підприємства є робота над його слабкими сторонами.

2.3 SWOT-аналіз управління ТОВ «Транс-Логістик»

Важливим фактором удосконалення зовнішньоекономічної діяльності є оцінка та аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Слабкі сторони дадуть змогу підприємству визначити небезпеку зі сторони зовнішнього оточення, а сильні сторони – використовувати можливості зовнішнього середовища. Зазвичай, для цього здійснюється SWOT-аналіз підприємства, що надає оцінку можливостей і загроз діяльності на зовнішньому ринку [9, с. 36].

Для здійснення SWOT-аналізу потрібно дослідити середовище ведення бізнесу, тобто усі зовнішні і внутрішні фактори: кон'юнктуру ринку, правове регулювання, політику конкурентів, рівень технологій та продуктивність праці. До сприятливих можливостей у сфері здійснення ЗЕД можна віднести такі: можливість збільшення обсягів виробництва за рахунок зовнішніх ринків, сприятлива кон'юнктура ринку, пошук нових партнерів для співробітництва на вигідних умовах [23, с. 5].

SWOT-аналіз діяльності підприємства придумали 4 вчених Гарвардського університету ще в 1965 році. Цей спосіб аналізу для розробки стратегії виявився настільки корисним, що його досі використовують для дослідження не тільки комерційних фірм, а й некомерційних організацій, людей і навіть міст [11].

Класичний SWOT-аналіз вимагає визначення сильних і слабких сторін у діяльності підприємства, потенційних зовнішніх погроз і сприятливих можливостей (табл. 2.16).

Схематично процес побудови SWOT-аналізу зобразимо на рисунку 2.3.1.

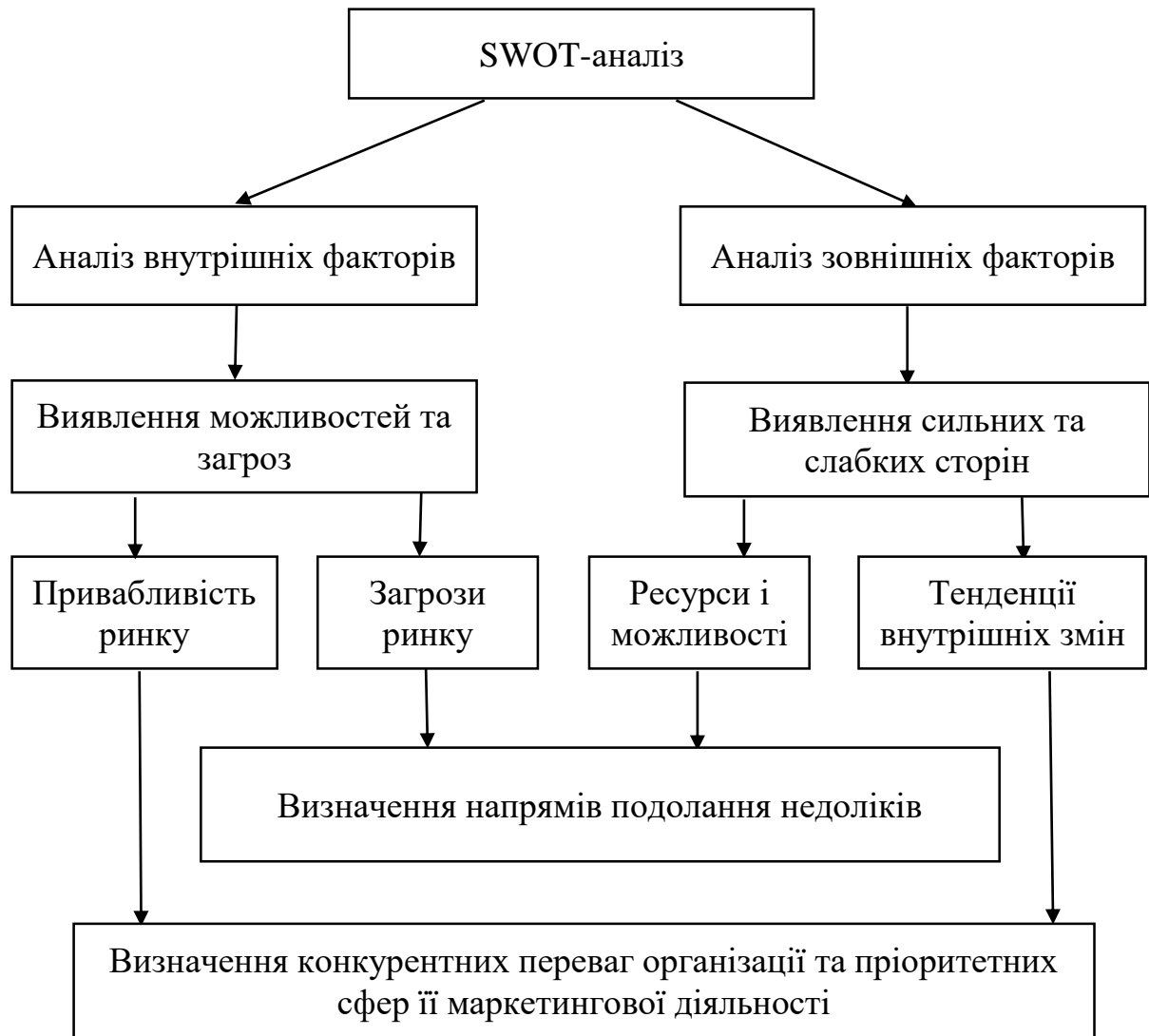


Рисунок 2.3.1 - Схема процесу побудови SWOT-аналізу

SWOT-аналіз підприємств складається з 4 факторів, які допомагають оцінити бізнес з різних сторін.

- **Strengths (сильні сторони).** Це внутрішні якості послуг і товарів, які є важливою перевагою компанії (товару, послуги) і допомагають збільшити продажі та частку на ринку.
- **Weaknesses (слабкі сторони).** Слабкі сторони підприємства, товару або послуги, технічні обмеження, потенційні перешкоди швидкому зростанню чи розвитку. Необхідно постійно стежити за ними й усувати до того, як вони почнуть заважати збільшенню продажів.

- Opportunities (можливості). Завжди є фактори, які можна використати на користь підприємства. Потрібно постійно стежити за ринком та помічати такі можливості, щоб вчасно їх використовувати.
- Threats (загрози). Зовнішні події, які потенційно загрожують вашій справі, можуть зменшити прибуток, зіпсувати репутацію, перешкодити виробництву тощо.

Важливим є те, що основна увага SWOT-аналізу приділяється не на методам визначення й оцінки окремих складових частин (сильних і слабких сторін, загроз і можливостей), а на формулювання конкретних стратегій і заходів на основі сильних і слабких сторін підприємства із врахуванням його можливостей і загроз. Таким чином, для визначення проблем і напрямів розвитку підприємства, пропонується після формулювання й оцінки окремих складових частин SWOT-аналізу (S, W, O, T) перейти до складання матриці стратегій, а саме:

- SO (Strengths — Opportunities; сильні сторони — можливості) – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення, а саме формулювання заходів, які необхідно провести, щоб використовувати сильні сторони підприємства для збільшення можливостей компанії.

Вивчаємо всі сильні сторони та можливості для стратегії розвитку бізнесу. Переглядаючи кожен з можливостей, задаємо собі питання: «Як ця можливість допоможе максимально використовувати сильні сторони товару?»

- WO (Weaknesses — Opportunities; слабкі сторони — можливості) – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище, тобто розробка заходів, які необхідно провести, переборюючи слабкі сторони підприємства і використовуючи представлені можливості.

Аналізуючи всі слабкі сторони та можливості, думаємо над удосконаленням роботи компанії — «Як позбутися недоліків та використовувати можливості по максимуму?»

- ST (Strengths — Threats; сильні сторони — загрози) – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення або усунення загроз, тобто розробка заходів, які використовують сильні сторони підприємства для запобігання загроз.

В результаті аналізу сильних сторін і загроз ми повинні продумати захист від усіх небезпек для підприємства — «Як сильні сторони захистять від неконтрольованих зовнішніх чинників?»

- WT (Weaknesses — Threats; слабкі сторони — загрози) – іноді називають «кризовим полем», тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, тобто розробка заходів, що мінімізують вплив слабких сторін підприємства для запобігання загроз. Зіставлення цих факторів покаже вам всі загрози, слабкості та потенційні проблеми підприємства. Після аналізу необхідно продумати заходи й активності, які допоможуть захистити бізнес і виключити потенційні проблеми в майбутньому.

Для виокремлення проблемних аспектів у розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Транс-Логастік» та аналізу можливих шляхів їх подолання розглянемо метод побудови можливих стратегій за допомогою SWOT – аналізу.

Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Транс-Логастік» подано в таблиці 2.3.1

Таблиця 2.3.1 - Сильні та слабкі сторони ТОВ «Транс-Логістік»

Сильні сторони (STRENGTHS)	Слабкі сторони (WEAKNESSES)
Стабільна заробітна плата	Низька заробітна плата
Широка клієнтська база	Висока вартість перевезень
Офіційне працевлаштування	Відсутність спеціалізованих автомобілів
Великий досвід роботи в даній сфері	Висока вартість обслуговування автопарку
Хороша репутація серед клієнтів	Недостатньо кваліфіковані працівники
	Недостатня мотивація персоналу
	Відсутність власного сайту та інтернет-реклами

Отже, проаналізувавши сильні та слабкі сторони ТОВ «Транс-Логістік» можна побачити, що слабкі сторони підприємства переважають над сильними.

Другим етапом SWOT-аналізу є аналіз зовнішніх можливостей та загроз підприємства (таблиця 2.3.2).

Таблиця 2.3.2 - Можливості та загрози зовнішнього середовища ТОВ «Транс-Логістик»

Можливості (OPPORTUNITIES)	Загрози (THREATS)
Розширення власної ремонтної бази	Зростання цін на сировину
Скорочення персоналу	Зростання витрат на обслуговування рухомого складу
Придбання спеціалізованих автомобілів та вихід на нові сегменти ринку	Висока конкуренція на ринку
Залучення нових клієнтів та збільшення вантажопотоку	Можливість скоєння ДТП
Впровадження соціальних пакетів	Зниження зростання доходів та клієнтури
Підвищення професійної діяльності працівників	Зміна уподобань клієнтів
	Нестабільна економічно-політична ситуація в країні

За допомогою цього етапу SWOT-аналізу виявляють ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності підприємства. Спочатку оцінимо ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність компанії, а потім будемо матрицю. Отже, SWOT-аналіз ТОВ «Транс-Логістік» показав, що загроз більше ніж можливостей, а слабкі сторони компанії переважають над сильними, а це означає, що ТОВ «Транс-Логістік» повинно передбачити стратегії використання сильних сторін з метою придушення або пом'якшення слабких сторін. Таким чином, зіставивши отримані вище результати аналізу зовнішніх можливостей і загроз підприємства та аналізу сильних та слабких його сторін отримаємо SWOT – матрицю (рисунок 2.3.2), яка завершує SWOT аналіз діяльності підприємства та допомагає зробити правильні висновки для створення стратегії розвитку бізнесу.

<p style="text-align: center;">СіМ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Створення відділу маркетингу для залучення нових клієнтів, що надалі послужить збільшенню вантажопотоку • Залучити персонал до вироблення загальних рішень, колегіально приймати найбільш популярні рішення 	<p style="text-align: center;">СіЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Впровадження нових стратегій задля утримання клієнтської бази та залучення нових клієнтів • Вивчення вподобань клієнтів для більш повного задоволення їх потреб
<p style="text-align: center;">СлМ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Скорочення некваліфікованого персоналу за рахунок професійного навчання та підвищення кваліфікації наявних робітників • Підвищити рівень заробітної плати кваліфікованому персоналу • Розробити мотиваційні механізми щодо індивідуального підходу до кожного працівника стосовно його мотивації та заохочення творчої самостійності працівників • Впровадити соціальний пакет, що б передбачало пільги і компенсації за працю поза заробітної платні • Зменшення витрат на обслуговування власного автопарку за рахунок розширення власної ремонтної бази • Придбання нових спец автомобілів 	<p style="text-align: center;">СлЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оновлення автомобільного парку • Оптимізація витрат на сировину • Заохочення персоналу до активної участі та ініціативи у здійсненні заходів щодо підвищення рівня безпеки та поліпшення умов праці • Розробка власного сайту та інтернет-реклами для залучення більшої кількості клієнтів

Рисунок 2.3.2 – Матриця SWOT - аналізу ТОВ «Транс-Логістік»

Тож, на основі даних SWOT-матриці ТОВ «Транс-Логістик» можна запровадити стратегію, що передбачає собою мінімізацію слабких сторін підприємства на основі використання зовнішніх можливостей та направлена на розвиток і зростання компанії. В цілому, аналізуючи дані, отримані під час SWOT-аналізу ТОВ «Транс-Логістик» можна зробити висновок, що компанія наразі займає стабільні позиції на ринку. Це пов'язано з великим досвідом роботи в своїй сфері. Завдяки даному фактору ТОВ «Транс-Логістик» має хорошу репутацію серед клієнтів, що в свою чергу може вберегти від небажаних труднощів зі збутом продукції. Але, зазначимо, що важливим є впровадження нових або удосконалення старих стратегій, розробка власного сайту та реклами задля утримання клієнтської бази та залучення нових клієнтів. Розглянувши сильні та слабкі сторони зазначимо, що підприємство має недостатньо кваліфікований персонал, який в свою чергу має стабільну але низьку заробітну плату, а отже завданням для підприємства є розроблення заходів щодо скорочення некваліфікованого персоналу за рахунок професійного навчання та підвищення кваліфікації наявних робітників, а також підвищити рівень заробітної плати кваліфікованому персоналу та впровадити соціальний пакет, що б передбачало пільги і компенсації за працю поза заробітної плати.

Також, аналізуючи слабкі сторони ТОВ «Транс-Логістик» можна дійти висновку, що підприємство витрачає багато коштів через високу вартість перевезень вантажів, відсутність достатньої кількості спеціалізованих автомобілів та високу вартість обслуговування автопарку, тому доцільним було б придбання нових спец автомобілів задля зменшення витрат на перевезення вантажів; оновлення автомобільного парку та зменшення витрат на обслуговування власного автопарку за рахунок розширення власної ремонтної бази.

Ще однією із слабких сторін підприємства є недостатня мотивація персоналу, яка може слугувати обмежуючим фактором, не дозволяючи

підприємству реалізувати свої потенційні можливості і знижуючи трудову активність організації в цілому. Тому важливим є розробка мотиваційних механізмів щодо індивідуального підходу до кожного працівника стосовно його мотивації та заохочення творчої самостійності працівників, що сприятиме професійному розвитку.

Висновки до другого розділу

Приватна фірма ТОВ «Транс-Логістик» заснована згідно рішення засновників від 09 квітня 2008 року. Підприємство спеціалізується на виготовленні дерев'яної тари, упаковки, ливарних моделей, розробці і узгодженні навантажувальної документації, перевезенні великогабаритного устаткування як авто так і залізничним транспортом.

Проаналізувавши загальну діяльність ТОВ «Транс-Логістик» зазначимо, що компанія наразі займає стабільні позиції на ринку та хорошу репутацію серед клієнтів, це пов'язано з великим досвідом роботи в своїй сфері.

Для створення правильної стратегії просування свого бізнесу, необхідно навчитися аналізувати всі можливості та ризики. У цьому нам допоможе такий інструмент, як SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз — це один зі способів аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на роботу та розвиток компанії. Цей метод допомагає виокремити слабкі та сильні сторони, знайти можливості і позначити загрози. Його часто використовують при стратегічному плануванні будь-яких нових ініціатив або змін. SWOT аналіз підприємства дає чітке розуміння ситуації та

вказує напрямок для розвитку. Ви зможете розробити ефективну стратегію роботи компанії, використовуючи сильні сторони та знаючи про її слабкості.

Провівши діагностику діяльності ТОВ «Транс-Логістік» за допомогою методики SWOT-аналіз були виявлені найбільш сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і погрози, які можуть виникнути в зовнішньому середовищі, а також взаємозв'язок між ними.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1 Основні напрями та обґрунтування удосконалення мотиваційних механізмів управління підприємством

Багато керівників компаній негативно реагують на слово «мотивація». На жаль, словосполучення «мотивація персоналу» часто асоціюється з якоюсь благодійністю по відношенню до співробітників компанії, які ніколи «не приходять вчасно на роботу», «працюють абияк» і зовсім «неініціативні». У свою чергу, співробітники мають усталене уявлення про те, що зарплату вони й так отримують просто за те, що ходять на службу, а розмір прибутку компанії за певний період ніяк не позначиться на їхній винагороді. Відповідно, жодних серйозних причин, щоб працювати на роботі в не покладаючи рук, у них немає. Зрештою, комерційна компанія поступово перетворюється на бюджетну організацію, в якій ніхто і ні за що не відповідає, крім, звичайно, господаря фірми. Він фактично «відповідає» своїм прибутком, який поступово починає скорочуватися.

Один керівник досить великої компанії з виробництва та дистрибуції споживчих товарів якось сказав: «Навіщо мені на складі мотивація вантажників? Вантажники мають працювати як автомати. Будуть погано працювати—всіх звільню, найму нових, причому в мене черга вишикується на прийом на роботу». Така думка цілком типова. Однак, по-перше, звільнення та прийом на роботу—це завжди непередбачені витрати. По-друге, навчання нових найманих робітників, яка б проста робота на складі у них не була, також вимагає вкладень.

По-третє, що означає працювати як автомат, за якими критеріями можливо це визначити? На це питання відповіді можуть лише одиниці.

Припустимо, що ми відповіли на це питання. Далі, кожному співробітнику роздали завдання, в якому прописано, що він повинен робити, які параметри будуть визначати якість виконання, як і ким (або чим) вони вимірюватимуться, в які терміни він повинен виконувати ті чи інші показники. Усі параметри роботи мають бути визначені таким чином, що при виконанні їх співробітником він скоротить певні витрати (зменшить, тому що в даному прикладі йдеться про складських працівників, які ніяких доходів відповідно до їхніх функцій не приносять). Також має бути абсолютно зрозумілим, які саме витрати і на який відсоток він скоротить.

Тепер припустимо, що всі працівники виконали поставлені завдання. Це означає, що витрати скоротилися щодо планових показників на певний відсоток. Припустимо, в абсолютному вираженні цей відсоток дорівнює 1000 грн. Мотивація персоналу для цього прикладу полягатиме в тому, щоб віддати йому з цієї зекономленої тисячі якусь частину. Якого розміру буде ця частина, вирішує керівник. Але зробити це він повинен не в момент нарахування бонусів, а в момент, коли ці бонуси розроблялися. Вже і з цього прикладу видно, що для того, щоб побудувати систему мотивації співробітників відділу логістики, що відповідає основній меті — одержанню прибутку, необхідно:

- визначити всі функції персоналу;
- визначити структуру управлінського обліку;
- визначити структуру підприємства, в якій обов'язки (функції)

пов'язані з відповідальністю.

Усі функції персоналу мають бути чітко визначені. Їхнє виконання необхідно постійно контролювати. Функції мають бути формалізовані таким чином, щоб їх можна було, по-перше, вимірювати, а по-друге, фіксувати ступінь виконання. Кожен співробітник завжди повинен розуміти, що він отримає

покращення показника виконання функції.

Насамперед слід зазначити, що недоліки організаційної структури збільшують сукупні витрати компанії з кількох причин:

- перериваються інформаційні потоки;
- обов'язки та відповідальність не відповідають один одному;
- відсутня мотивація персоналу, пов'язана з видатковою та доходною статтями бюджету.

Тому очевидно, що організаційна структура компанії має бути максимально прозорою та логічною. Зв'язок бюджету, структури та мотивації має бути жорстким, інакше ми не можемо стверджувати, що керуємо процесами, що відбуваються в компанії. Структура компанії визначається насамперед розподілом обов'язків. Будь-які обов'язки, у свою чергу, повинні бути пов'язані з відповідальністю. Відповідальність без жорсткої та обґрунтованої мотивації - це порожній звук.

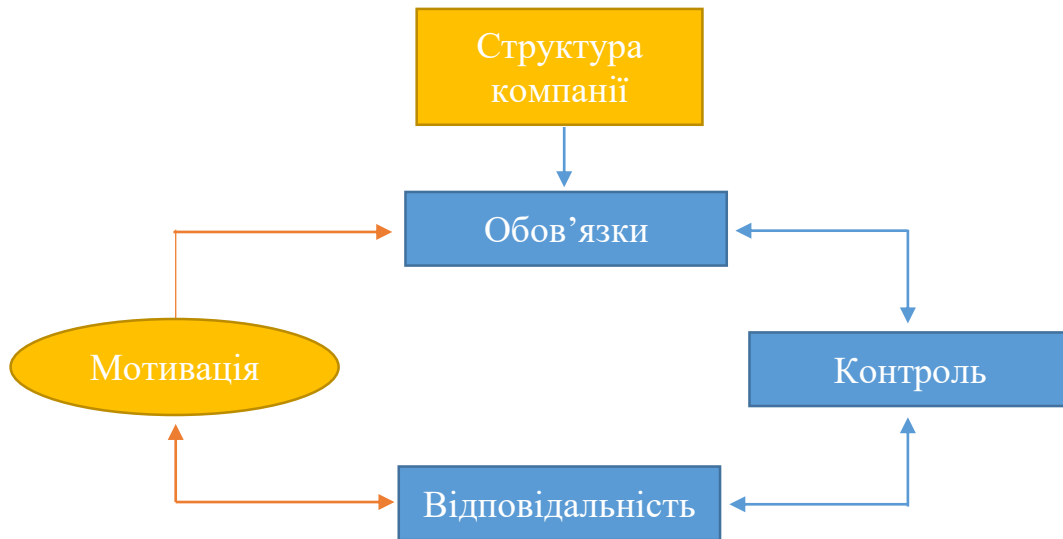


Рисунок 3.1.1 – Схема зв'язку бюджету, структури компанії та мотивації

Відповідно до цієї схеми:

- обов'язки - це функції, виконання яких впливає в кінцевому підсумку на дохідну і видаткову частини бюджету;

- контроль здійснюється лише у разі необхідності перевірки причин, що спричинили зміну бюджету (якщо таке сталося);
- мотивація визначається обов'язками (але не означає їх просте виконання) і побудована таким чином, що визначає відповідальність у грошовому вираженні.

Усі три блоки, представлені на схемі, повинні бути обов'язково представлені у компанії у вигляді пов'язаних між собою елементів. До тих пір, поки якийсь із цих елементів відсутній або не пов'язаний з іншими, структура компанії не є системою. Це означає, що компанія дуже жорстко організована і будь-яка зміна може її зруйнувати чи структури організації як такої взагалі немає.

Перша складова структури - обов'язки. Найочевидніші характеристики обов'язків такі:

- вони повинні відповідати цілям та завданням компанії;
- вони мають бути пов'язані між собою усередині структурної одиниці;
- результат роботи відповідно до обов'язків має бути формалізований.

Крім того, у компанії має існувати система вимірювання показників роботи кожного працівника. За виконання своїх обов'язків повинен відповідати кожен співробітник, тобто з обов'язків має витікати відповідальність. Адже зрештою набір обов'язків визначає структуру компанії. Може так статися, що з 55 пунктів у посадовій інструкції якогось співробітника лише 17 безпосередньо пов'язані з його роботою. І вже із цих 17 тільки для 4 є можливість мотивації. Тобто фактично із 55 пунктів лише 4 безпосередньо пов'язані з бюджетом.

Друга складова, необхідна для розробки структури компанії, відповідає основній меті, це відповідальність. Вона еквівалентна визначенню, добре чи погано ви працюєте, і визначається тим, скільки грошей ви заощаджуєте компанії у певні проміжки часу. Відповідальність визначається за вашим вкладом у створення прибутку підприємства. Тобто, зрештою, вона пов'язана з грошима

організації.

Кожен функціональний блок у разі планує свої витрати за статтями витратної частини. Якщо структуру бюджету визначено правильно, то фактично за рядками бюджету можна визначити функції кожного працівника. Там, де в плані стоять нулі, функція не властива цьому співробітнику (структурної посади, функціональному напрямку), якщо не нулі - це означає, що він цю функцію виконує. Будь-яка дія працівників призводить або до витрат, або до доходів. Нічого іншого в принципі вони в компанії не повинні робити. Наприклад, розглянемо статтю "Транспортування вантажів", яка умовно становить 100 грн. У нашій компанії є дві людини, які цим займаються, одна відповідає за перевезення залізничним транспортом, інша – авто транспортом. На транспортування вантажів залізничним транспортом йде 70 грн., на транспортування авто транспортом - 30 грн. Це означає, що на цю статтю витрати перший співробітник впливає на 70%, другий - на 30%. Якби вона була уточнена та розділена на дві різні статті («транспортування залізничним транспортом» та «транспортування авто транспортом»), то наші співробітники відповідали б кожен за свою роботу, і не потрібно було б навіть вважати їхню участь у відсотках.

Може виникнути нестандартна ситуація. Наприклад, маркетологи витратять гроші на транспорт, хоча при плануванні статті «Витрати на транспорт» у них був «0» (транспортування вантажів - функція не маркетологів). Ці витрати можуть з'явитися у разі, якщо маркетологи самі замовили у постачальника рекламну продукцію, і замовлення було зроблено безпосередньо постачальнику, оминаючи логістів. І хоча це відповідно до функцій витрати логістів, вони цю функцію в даному випадку не реалізовували. Тому витрати належать до відділу маркетингу. Правила рознесення витрат дуже прості. Кожен співробітник має посадові обов'язки. Але перш ніж їх виконувати, він зобов'язаний подумати про наслідки своєї роботи, і якщо він має хоч найменший

сумнів, що його дії можуть спричинити додаткові витрати або він своїми діями спричинить якісь зміни в роботі сусіднього відділу, він зобов'язаний проінформувати зацікавлену особу/ відділ письмово про свої наміри. Іншими словами, треба домовитися про обов'язковий попередній обмін інформацією для того, щоб запобігти максимально можливій кількості негативних наслідків. Уся інформація консолідується у фінансовому відділі. Щомісяця звіти у вказаному вигляді лунають у відділі. Там вони перевіряються, звіряються начальником підрозділу зі своїми прогнозами на звітний період. Що стосується розбіжностей з'ясовуються причини, і розбіжності усуваються. У разі потреби зміни планових витрат вони обґрунтовуються та захищаються у генерального чи фінансового директора.

Таким чином, контроль над усією роботою персоналу, визначенням ефективності його роботи можна здійснювати лише з управлінського обліку. Такий принцип формування бюджету дозволить поєднати обов'язки з відповідальністю та налагодити обмін інформацією, оскільки її відсутність негайно відбиватиметься у витратах.

Отже, мотивація:

- це об'єктивний стимул для кожного співробітника вичавити з посадових обов'язків максимум ефективності в роботі;
- це можливість для керівника підрозділу делегувати частину своїх повноважень співробітникам без страху щось втратити з поля зору;
- це можливість мінімізувати витрати з допомогою підвищення ефективності;
- це, зрештою, можливість максимально збільшити прибуток (за рахунок оптимізації витрат).

3.2 Практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційних механізмів управління ТОВ «Транс-Логістік»

Опираючись на результати аналізу діяльності ТОВ «Транс-Логістік» та на його проблемні аспекти в управлінні (такі як: недостатньо кваліфікований персонал, який в свою чергу має занижку заробітну плату; великі витрати на сировину та витратні матеріали необхідні для виробництва та транспортування вантажу; недостатня мотивація персоналу), головними завданнями для підприємства є: розроблення заходів щодо скорочення некваліфікованого персоналу за рахунок професійного навчання та підвищення кваліфікації наявних робітників, а також підвищити рівень заробітної плати кваліфікованому персоналу та впровадити соціальний пакет, що б передбачало пільги і компенсації за працю поза заробітної плати та преміальний фонд; придбання нових спец автомобілів задля зменшення витрат на перевезення вантажів, оновлення автомобільного парку та зменшення витрат на обслуговування власного автопарку за рахунок розширення власної ремонтної бази; розробка мотиваційних механізмів щодо індивідуального підходу до кожного працівника стосовно його мотивації та заохочення творчої самостійності працівників, що сприятиме професійному розвитку.

Більшість проблем ТОВ «Транс-Логістік» можливо вирішити шляхом удосконалення мотиваційного механізму управління. Мотивацією персоналу називається процес спонукання працівників до підвищення продуктивності, заснований на довготривалому впливі на співробітника з метою розвитку його трудового потенціалу. У міру розгляду різних класичних теорій цього процесу було з'ясовано необхідність як матеріальної, а й нематеріальної мотивації персоналу за умов сучасної ринкової економіки, адже в наш час для однієї

частини працівників значну роль відіграє самореалізація та розвиток внутрішнього потенціалу, а для інших матеріальна винагорода за свою працю.

Моральна мотивація передбачає використання системи оцінювання заслуг, ділових якостей працівників, виховання у них почуття гордості за свою фірму, відданості їй, відчуття необхідності, їхньої потреби на підприємстві.

Моральні стимули до праці пов'язані з потребами людини в повазі з боку колективу, у визнанні його як працівника, як морально схвалюваної особистості. Визнання може бути особистим або публічним.

До моральних стимулів відносяться похвала і критика. При правильній роботі менеджера ці елементи морального стимулювання повинні використовуватися постійно. Слідом за будь-якими гідними діями виконавців і навіть незначними результатами повинна слідувати похвала. До неї, однак, пред'являються деякі вимоги. Похвала повинна бути дозованою, послідовною, регулярною, контрастною (потрібні перерви, бо, якщо занадто часто використовувати цей метод, його дієвість послаблюється). Крім того, вона повинна мати об'єктивні критерії, так як нещира похвала або її відсутність демотивує.

Одним з варіантів організації роботи співробітників, що сприяє більш високої мотивації праці, є робота за гнучким графіком. Такий метод передбачає певні проміжки часу, протягом яких може починатися і закінчуватися робота, замість точно встановленого початку і кінця роботи, а також фіксується період, коли співробітник повинен знаходитися на своєму робочому місці. Іншими словами, якщо характер роботи дозволяє, працівник сам регулює графік своєї роботи в межах необхідного для обов'язкового виконання ліміту робочого часу. Крім того, він може виконувати роботу, наприклад на комп'ютері, в домашніх умовах. Може практикуватися скорочений робочий тиждень, а також розподіл обов'язків однієї штатної одиниці між двома співробітниками. Надання можливості працювати за нестандартним режиму є хорошим моральним

стимулом підвищення продуктивності і якості роботи. Довіра до співробітників, що проявляється менеджером, зміцнює їх віру в свої сили, дає можливість раціонально розподіляти робочий і особистий час [18].

Оскільки в основі трудової діяльності працівника лежать його потреби та інтереси, головними з яких є матеріальні, то для створення тривалих мотивів його праці необхідно створювати такі умови, за яких працівник сприймав би свою працю як джерело справедливої матеріальної винагороди, основою його професійного росту, визнання об'єктивної оцінки його здібностей і результатів праці [22].

На практиці застосовуються такі методи мотивації трудової діяльності:

1. Прямі економічні: діючі на підприємстві форми та системи оплати праці; преміювання працівників за раціоналізацію та винахідництво; преміювання працівників за високі результати праці; оплата навчання; виплати за відсутність невиходів на роботу.

2. Непрямі економічні: доплати за стаж роботи; оплата додаткових відпусток, передбачених чинним законодавством; оплата путівок працівникам на лікування та відпочинок; пільгове харчування, користування житлом і транспортом; встановлення надбавок до пенсій, одноразова допомога при виході на пенсію.

3. Негрошові (соціальні): раціональний режим праці, гнучкі графіки роботи; забезпечення високого рівня охорони праці; підвищення змістовності, привабливості праці; підвищення по службі; участь в управлінні виробництвом та в розподілі прибутків.

Преміювання на підприємствах має бути організовано таким чином, щоб було встановлено пряму залежність розміру премії від величини трудового вкладу кожного конкретного працівника та колективу загалом у кінцеві результати роботи підприємства.

Для підвищення дієвості систем преміювання кількість основних показників та умов преміювання, що встановлюються окремим працівникам або трудовим колективам, має бути мінімальною, як правило, не більше двох - трьох.

Премія за виробничі результати роботи нараховується попри всі види доплат і надбавок, крім надбавки за безперервний стаж роботи.

Загальна сума премії працівників підприємств за виробничі результати роботи з фонду заробітної плати не повинна перевищувати 50% заробітної плати за тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами, доплатами та надбавками у розрахунку на одного працівника.

До спеціальних видів премій належать такі премії:

- за економію паливно-енергетичних ресурсів;
- за економію матеріальних ресурсів;
- за впровадження нової техніки та технологій;
- за введення в дію нових потужностей та об'єктів;
- за економію автомобільного палива;
- за збільшення пробігу нових та відновлених методом накладання протектора автомобільних шин;
- за виконання плану здавання автомобільних шин, придатних для відновлення;
- збільшення експорту продукції, робіт послуг тощо.

Преміювання за спеціальними видами премій впроваджується, як правило, за результатами роботи за квартал.

На виплату премій за економію паливно-енергетичних та матеріальних ресурсів спрямовується до 50% фактично одержаної економії.

Преміювання водіїв автомобілів за економію автомобільного палива провадиться у розмірі 50% вартості зекономленого автомобільного палива.

За перевитрату автомобільного палива понад встановлені норми з вини водіїв автомобілів з них утримується 100% вартості перевитраченого автомобільного палива.

Окрім водіїв автомобілів премії за економію автомобільного палива можуть виплачуватись:

- робочим, зайнятим ремонтом та регулюванням двигунів і вузлів системи живлення та електрообладнання, - до 15% вартості автомобільного палива, зекономленого на всіх закріплених за ними автомобілях;

- керівникам, спеціалістам та службовцям, які безпосередньо здійснюють керівництво роботами з ремонту та регулювання двигунів та вузлів системи живлення та електрообладнання та обліку витрати палива автомобілями, - до 10% вартості зекономленого автомобільного палива.

Преміювання водіїв та робітників за збільшення пробігу нових та відновлених методом накладання протектора автомобільних шин проводиться у розмірі до 50% від суми отриманої економії експлуатаційних витрат.

На виплату премій керівникам, спеціалістам та службовцям за виконання плану здачі автомобільних шин, придатних для відновлення, спрямовується до 20% фактично одержаної економії експлуатаційних витрат.

Запропоновані заходи щодо удосконалення діяльності ТОВ можна охарактеризувати як досить перспективні, що сприятимуть покращенню фінансового стану досліджуваного підприємства і подальшому розвитку його діяльності.

Висновки до третього розділу

Таким чином, запропонований мотиваційний механізм впливу на співробітників організації повинен включати в себе як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу, адже в наш час для однієї частини працівників значну роль відіграє самореалізація та розвиток внутрішнього потенціалу, а для інших матеріальна винагорода за свою працю.

Було запропоновано декілька варіантів нематеріальних методів мотивації персоналу ТОВ «Транс-Логістік», таких як: раціональний режим праці, гнучкі графіки роботи; забезпечення високого рівня охорони праці; підвищення змістовності, привабливості праці; підвищення кваліфікації працівників; участь в управлінні виробництвом та в розподілі прибутків. А також матеріальні методи мотивації, такі як: діючі на підприємстві форми та системи оплати праці; преміювання працівників за раціоналізацію та винахідництво; преміювання працівників за високі результати праці; оплата навчання; виплати за відсутність невиходів на роботу; доплати за стаж роботи; оплата додаткових відпусток, передбачених чинним законодавством; оплата путівок працівникам на лікування та відпочинок; пільгове харчування; встановлення надбавок до пенсій, одноразова допомога при виході на пенсію.

При використанні вищезазначених мотиваційних методів удосконалення управління ТОВ «Транс-Логістік» має всі шанси вийти на новий рівень якості праці, що підвищить імідж підприємства та свою конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок, зазначимо, що у кваліфікаційній роботі магістра розглянуто особливості удосконалення мотиваційних механізмів управління ТОВ «Транс-Логістік» в умовах конкурентоспроможності. Також, здійснено теоретичне обґрунтування й вирішення актуального науково-практичного завдання щодо удосконалення мотиваційних механізмів управління ТОВ «Транс-Логістік». Це завдання полягає у розробці науково-практичного інструментарію для формування нових механізмів мотивації для персоналу ТОВ «Транс-Логістік».

Основні висновки та результати, які одержано в ході проведених досліджень, зводяться до наступного:

В умовах сьогодення суттєво змінюється роль людини в усіх сферах діяльності: у виробництві, послугах, технології, будівництві тощо. Якщо раніше людина розглядалася як фактор, якій нічим суттєво не відрізнявся від машин і обладнання, то сьогодні вона стала головним стратегічним ресурсом, засобом в ринковій боротьбі. Що передусім пов'язано із здатністю людини до мистецтва і безперервного покращення діяльності. В зв'язку із цим все більше зростає необхідність удосконалення методів мотивації працівників. Сьогодні затрати, які стосуються персоналу, розглядаються не як витрати, а як довгострокові інвестиції в людський капітал, що є головним джерелом прибутку підприємства. До таких витрат відноситься матеріальна мотивація працівників.

Мотивація заснована на знанні психологічних та фізіологічних потреб людини, що і формує її основу, тому в теорії менеджменту для ефективності управління менеджеру потрібно аналізувати існуючі мотиви працівників, що

дозволяє зрозуміти причини вибору цілей на різних етапах трудової діяльності, а також використовувати це знання у стимулюванні прагнення її виконання.

Менеджер повинен розуміти мотиви трудової поведінки та характер мотивації, що дозволить впливати на ефективність діяльності в рамках організації, створювати умови для підвищення ефективності роботи персоналу. Мотивація пов'язана з процесом стимулювання, яке можна розглядати як дієвий вплив на персонал. Мотив – це причина початку дій людини, що є психологічним чинником, але цей чинник має забезпечуватися відповіддю з боку організації.

Мотив та стимул впливають на працівників, спонукаючи його до виконання дій; їх можна розглядати як дві сторони одного явища. Мотивація активізує професійний та особистісний розвиток працівників, людина прагне більшого порівняно з тим, що є у нього зараз. Стимулювання активізує роботу людей у межах організації та посади, що змушує діяти людей на користь організації.

Нематеріальна мотивація не спрямована на використання коштів чи винагород у матеріально – речовинній формі, але вона враховує психологічні особливості колективу загалом і конкретних працівників усередині нього. У такій системі важливий індивідуальний підхід до кожного працівника: якщо для однієї людини заохочення начальства – це важливий мотиватор, то іншим заохочення можна розглядати як нормальне ставлення у виконанні трудових обов'язків. Складність розробки системи нематеріальної мотивації визначається тим, що керівник повинен вибрати тип мотивації, що підходить конкретному співробітнику. Вибрані методи індивідуальні, вони не можуть бути застосовані однаково всім працівникам без винятку, оскільки можуть або дати різний ефект, або не проявити ефект на деяких співробітників взагалі, саме тому важливо визначити правила та підходи до розробки системи нематеріальної мотивації.

Приватна фірма ТОВ «Транс-Логістік» заснована згідно рішення засновників від 09 квітня 2008 року. Підприємство спеціалізується на виготовленні дерев'яної тари, упаковки, ливарних моделей, розробці і узгодженні

навантажувальної документації, перевезенні великогабаритного устаткування як авто так і залізничним транспортом.

Проаналізувавши загальну діяльність ТОВ «Транс-Логістик» зазначимо, що компанія наразі займає стабільні позиції на ринку та хорошу репутацію серед клієнтів, це пов'язано з великим досвідом роботи у своїй сфері.

Для аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на роботу та розвиток компанії був застосований SWOT-аналіз. Однією із слабких сторін підприємства була виявлена недостатня мотивація персоналу, яка може слугувати обмежуючим фактором, яка не дозволяє підприємству реалізувати свої потенційні можливості і знижує трудову активність організації в цілому. Виявлену проблему в ТОВ «Транс-Логістик» можливо вирішити шляхом удосконалення мотиваційного механізму управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Внутрішня мотивація та самовизначення в поведінці людини. Нью-Йорк: Пленум.
2. Edwin A. Locke, Gary P. Latham What Should We Do About Motivation Theory? Recommendations for Twenty-First Century. July 2004. The Academy of Management Review. No 29(3). 388 p. DOI: 10.2307/20159050.
3. Greg R. Oldham & J. Richard Hackman .Norms for the Job Diagnostic Survey. July 1978. Journal of Applied Psychology. DOI: 10.1037/t02285-000.
4. Huang, W.-H., Huang, W.-Y., Diefes-Dux, H., & Imbrie, P. K. (2006). A preliminary validation of Attention, Relevance, Confidence and Satisfaction model-based Instructional Material Motivational Survey in a computer-based tutorial setting. British Journal of Educational Technology, 37(2), 243–259. doi:10.1111/j.1467-8535.2005.00582.x.
5. Management. Heinz Wehrich (Editor), Harold Koontz, Cyril Odonnell, H. Wehrich Koontz. Hardcover. Published 1988. 685 p.
6. Radivoje Kulic, Igor Djuric. The development of the human resources management units. January 2016. Zbornik radova Filozofskog fakulteta u Pristini 2016(46-4):257- 276.
7. Skinner B.F. Science and Human Behavior. New York : Macmillan. 1953.
8. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера.-К.: 2004.-128 с.
9. Блажкун О.Ю., Тимошенко Н.Ю. Шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.Ю. Блажкун, Н.Ю. Тимошенко // Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу Київського політехнічного інституту імені Сікорського. Серія: Актуальні проблеми науки та управління – Київ, 2016. – Випуск № 10. – С. 218-224.

10. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент.- К.: ВД "Професіонал", 2004. - 176с.
11. Громов О. Ефективний SWOT-аналіз. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu>.
12. Даниел Пинк Драйв. (2019). Що насправді нас мотивує. Альпіна Паблішер.
13. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок // Науковий вісник НЛТУ України. - 2010. . Вип. 20.14.
14. Іляш О.І., Капериз М.В. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. - 2011. - Вип. 21.2. - С. 167-171.
15. Концепція професійної діяльності. Методичний посібник для фахівців галузі знань 0306 "Менеджмент і адміністрування" напряму 6.030601 професійного спрямування "Менеджмент організацій" / Укл. Воронкова В.Г., Мельник В.В., Ажажа М.А., Мороз О.С., Турба О.О. - Запоріжжя. - ЗДІА, 2008. - 123 с.
16. Марченко О.І., Вощула К.О. МЕХАНІЗМ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА. International Scientific Journal "Internauka". 2022. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16645562123539.pdf>.
17. Менеджмент організацій. Методичний посібник до курсу для магістрів спеціальності 8.050201 "Менеджмент організацій" /Укл.: О.Б.Бабиш-Запоріжжя, 2007.-162с.
18. МОРАЛЬНА МОТИВАЦІЯ - ХАРАКТЕРИСТИКА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ. URL: <https://jak.koshachek.com/articles/moralna-motivacija-harakteristika-motivacii-praci.html>.

19. Мотивація. URL:
<https://pidru4niki.com/15710625/ekonomika/motivatsiya>.
20. Мудра О.В. Визначення соціально - економічної ефективності комплексної системи мотивації персоналу. URL.: <http://intkonf.org>.
21. Основи менеджменту. Навчально-методичний посібник для бакалаврів денної та заочної форм навчання, спеціальності 6.050201 "Менеджмент організацій" /Укл.: Патлах І.М.- Запоріжжя, 2008.-143с.
22. Поняття, види і методи мотивації праці - Економіка і підприємництво, менеджмент - Навчальні матеріали онлайн https://pidru4niki.com/80388/ekonomika/ponyattya_vidi_metodi_motivatsiyi_pratsi.
23. Усачова І. Д. Особливості процесу планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств / І. Д. Усачова, А. Р. Дунська. // Актуальні проблеми економіки та управління. – 2016.
24. Чувардинський О.Г. Системна модель мотивації персоналу організацій // Ринок праці та зайнятість населення. - 2011. - №1. - С. 62-64.