

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND
LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему: Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення
ефективності роботи підприємства

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

“Motivation and stimulation of work as a means of increasing the efficiency of
the enterprise”

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
4 курсу, групи 6.0730-мо-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і
адміністрування

Олійник В.М.

(ініціали та прізвище)

Керівник проф. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. Т.С. Павлюк
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. М.В. Хацер

Запоріжжя
2024
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«__» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Олійник Вікторії Максимівни

1. Тема роботи Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства
керівник роботи Павлюк Тетяна Сергіївна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «__» _____ 20__ року №__
2. Строк подання студентом роботи «__» _____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ЕВОЛЮЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ – складається з 3 підрозділів: 1.1. Теоретичні особливості поняття та видів мотивації 1.2 Ранні та сучасні теорії мотивації персоналу 1.3 Методи мотивації, як складова менеджменту підприємства. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СИГМУС» складається з 3 підрозділів: 2.1 Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «СИГМУС» 2.2 Оцінка ефективності роботи персоналу ТОВ «СИГМУС» 2.3 Мотиваційний клімат ТОВ «СИГМУС», та шляхи його покращення РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СИГМУС» – складається з 2 підрозділів: 3.1

Особливості стимулювання праці на ТОВ «СИГМУС»3.2 Шляхи вдосконалення системи мотивації підприємства ТОВ «СИГМУС» задля підвищення ефективності роботи

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р	06.03.2024 р
3	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р	03.04.2024 р

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	Виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	Виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	Виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	Виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	Виконано
6	Виконання розділу 2	березень	Виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	Виконано
8	Формулювання висновків	травень	Виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	Виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ В.М. Олійник

Керівник роботи _____ Т.С. Павлюк

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства»: 83 сторінок, 11 таблиці, 17 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 42 найменувань.

Підвищення ефективності діяльності організації в сучасних умовах можливе лише при збільшенні віддачі співробітників, що вимагає від керівників більшої уваги. Важливу роль цьому відіграє цілісна, сформульована система мотивації працівників організації.

Саме тому особливу актуальність у сучасних умовах набуває дослідження питань мотивації персоналу підприємства, тому що система стимулювання та мотивації недосконала на вітчизняних підприємствах, від чого страждають не лише працівники, а й підприємства загалом, які не досягають своєї стратегічної мети – отримання певного прибутку.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у формуванні ефективної системи мотивації персоналу організації ТОВ «СИГМУС».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає торговельне підприємство – ТОВ «СИГМУС».

Предметом дослідження є система мотивації праці працівників торговельного підприємства.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

МОТИВАЦІЯ, СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ,
ПЕРСОНАЛ, ТОРГОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, АНАЛІЗ.

ABSTRACT

Qualification work: "Motivation and incentivizing work as a means of improving enterprise efficiency": 72 pages, 11 tables, 17 figures, 1 appendix. The list of references includes 42 titles.

Increasing the efficiency of organization's activities in modern conditions is possible only by increasing the productivity of employees, which requires greater attention from managers. A cohesive, formulated system of motivating employees of the organization plays an important role in this.

Therefore, research on the motivation of enterprise personnel is particularly relevant in modern conditions because the system of incentivizing and motivating is imperfect in domestic enterprises, affecting not only employees but also enterprises overall, which fail to achieve their strategic goal of making a certain profit.

The purpose of the qualification work is to form an effective system of personnel motivation for the organization LLC "SIGMUS".

The subject of the qualification work is a trading enterprise – LLC "SIGMUS".

The object of the research is the system of labor motivation of employees of the trading enterprise.

The information base of the work consists of scientific works in management and economics, monographic studies, articles by domestic authors, practical materials, official statistical data, and Internet resources. The information in the work is summarized and presented using tables, graphs, and diagrams.

MOTIVATION, INCENTIVE SYSTEM, WORK EFFICIENCY, STAFF, TRADE ENTERPRISE, ANALYSIS

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ЕВОЛЮЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	10
1.1. Теоретичні особливості поняття та видів мотивації	10
1.2. Ранні та сучасні теорії мотивації персоналу	17
1.3. Методи мотивації, як складова менеджменту підприємства	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СИГМУС»	31
2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «СИГМУС»	31
2.2. Оцінка ефективності роботи персоналу ТОВ «СИГМУС»	35
2.3. Мотиваційний клімат ТОВ «СИГМУС», та шляхи його покращення	43
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СИГМУС»	54
3.1. Особливості стимулювання праці на ТОВ «СИГМУС»	54
3.2. Шляхи вдосконалення системи мотивації підприємства ТОВ «СИГМУС» зادля підвищення ефективності роботи	57
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Економічна та соціальна політика, що проводиться в Україні, спрямована на формування соціально орієнтованої ринкової економіки. Сьогодні у цій галузі до пріоритетних цілей включають забезпечення прав співробітників на гідну працю, підвищення якості життя співробітників та їхніх сімей за рахунок зростання ефективності економіки держави.

Для досягнення зазначених цілей у галузі управління персоналом необхідно забезпечити посилення мотивації за рахунок формування та розвитку системи стимулів, що спонукають сучасного працівника до ефективної, високопродуктивної праці. Соціальна, творча і трудова активність працівника багато в чому залежить від ефективності діючої системи мотивації в організації, яка надалі вплине на кінцеві результати всієї діяльності організації.

Одним з найважливіших завдань, що стоять перед керівництвом будь-якої компанії в сучасних ринкових умовах, є виявлення та подальше ефективне використання організаційних ресурсів. Особливої значущості цей процес набуває на тлі нестабільності зовнішнього середовища, що вимагає від організації постійного посилення конкурентоспроможності та гнучкості у проведенні внутрішніх та зовнішніх змін.

Основою ефективною діяльності компанії є раціональна організація управління, а головним джерелом, двигуном та резервом будь-яких змін в організації стає людський ресурс. Тому забезпечення його максимального генерування та ефективного використання – це стратегічно важливий аспект діяльності будь-якого підприємства.

Підвищення ефективності діяльності організації в сучасних умовах

можливе лише при збільшенні віддачі співробітників, що вимагає від керівників більшої уваги. Важливу роль цьому відіграє цілісна, сформульована система мотивації працівників організації.

Саме тому особливу актуальність у сучасних умовах набуває дослідження питань мотивації персоналу підприємства, тому що система стимулювання та мотивації недосконала на вітчизняних підприємствах, від чого страждають не лише працівники, а й підприємства загалом, які не досягають своєї стратегічної мети – отримання певного прибутку.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у формуванні ефективної системи мотивації персоналу організації ТОВ «СИГМУС».

Для досягнення вищевказаної мети, потрібно вирішити наступні задачі:

- вивчити теоретичні особливості поняття та видів мотивації;
- розглянути ранні та сучасні теорії мотивації персоналу;
- проаналізувати методи мотивації, як складова менеджменту підприємства №
- провести аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «СИГМУС»;
- дати оцінку ефективності роботи персоналу ТОВ «СИГМУС»;
- дослідити мотиваційний клімат ТОВ «СИГМУС», та шляхи його покращення;
- вивчити особливості стимулювання праці на ТОВ «СИГМУС»;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи мотивації підприємства ТОВ «СИГМУС» задля підвищення ефективності роботи.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає торговельно-підприємство – ТОВ «СИГМУС».

Предметом дослідження є система мотивації праці працівників

торговельного підприємства.

Методологічною основою дослідження є праці українських та зарубіжних економістів з питань управління персоналом організацій, вивчення проблем мотивації персоналу.

У роботі використано методи аналізу, синтезу, порівняння та систематизації, методи індукції та дедукції; методи соціологічних досліджень (експертного опитування та вторинного аналізу), систематизовано емпіричну інформацію щодо сучасного стану системи мотивації персоналу об'єкта дослідження.

Кваліфікаційна робота складається із трьох розділів. У першому розділі розглядаються теоретичні засади системи мотивації персоналу організації; у другому розділі досліджено методичні аспекти системи мотивації персоналу організації торгівлі; у третьому розділі проведено аналіз системи мотивації персоналу підприємства на прикладі ТОВ «СИГМУС», а також надано рекомендації щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ЕВОЛЮЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Теоретичні особливості поняття та видів мотивації

Ефективність управління організації та успішність її роботи в цілому, залежить від безлічі внутрішніх та зовнішніх факторів, при цьому одним із основних факторів виступає персонал. Процес управління людськими ресурсами в організації, що здійснюється через мотиваційні функції, що передбачають використання інструментів, що спонукають до ефективної трудової діяльності, набуває дедалі більшого значення в даний час.

Отже, мотивація персоналу – це процес спонукання людини до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини задля досягнення особистих цілей чи цілей організації. Мотивований працівник краще використовує свої здібності, нові можливості, технічні засоби на своєму робочому місці, що призводить до отримання бажаного результату, досягнення цілей та ефективнішої діяльності всієї організації.

Завдання системи мотивації персоналу представимо на рисунку 1.1.

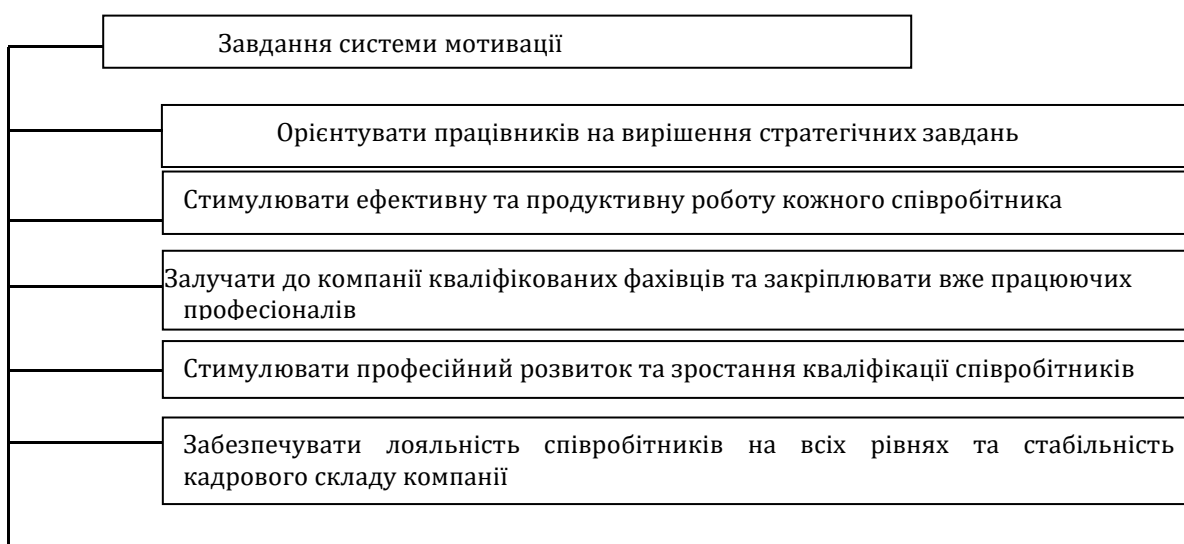


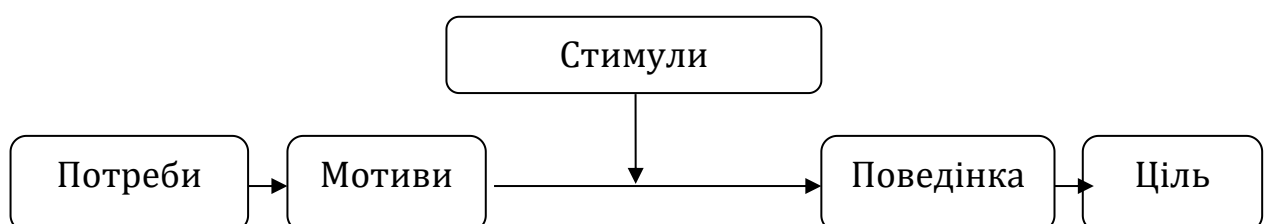
Рисунок 1.1. – Завдання системи мотивації

Мета мотиваційного процесу в організації полягає в тому, щоб зробити працівників власниками своєї праці та засобів виробництва. Директор, використовуючи ключові принципи мотивації, втілює свої рішення в життя. В порівнянні з минулими роками, працівники сучасних компаній є більш освіченими та компетентними, що робить мотивацію трудової діяльності складнішою та складнішою для впливу.

Таким чином, система мотивації персоналу – це один із найбільш дієвих інструментів управління, що дозволяють впливати на ефективність діяльності співробітників та компанії загалом. Налаштована відповідно до стратегічних та тактичних орієнтир компанії, система мотивації дозволить менеджерам формувати необхідну поведінку співробітників, підвищити продуктивність, зацікавленість і лояльність персоналу. Мотивація сприяє досягненню прийняттого та стимульованого рівнів індивідуальної результативності роботи, а звідси - і підйому професійного рівня працівника.

Функція мотивації полягає в тому, що вона впливає на трудовий колектив організації у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, суспільного впливу, колективних та індивідуальних заохочувальних заходів.

Складові мотивації становлять складну структуру, яка включає потреби, мотиви, стимули, мету та емоції (рисунок 1.2).



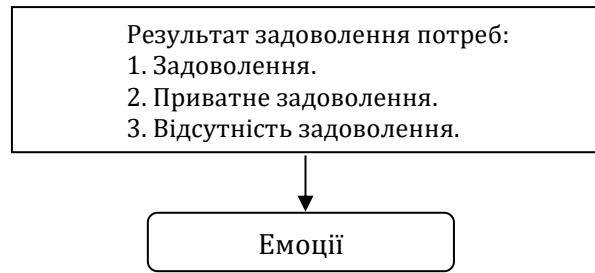


Рисунок 1.2. – Мотиваційна структура особистості

Основою мотиваційної структури працівника виступають потреби – внутрішній стан психологічного чи функціонального відчуття недостатності чогось, проявляється залежно від ситуаційних чинників. Щоб потреби набули чинності, потрібні мотиви, тобто, психологічні причини, що зсередини підштовхують людей до діяльності, спрямованих на її задоволення (бажання добитися благополуччя). Ніякі зовнішні цілі не змусять працівника докладати зусиль, доки не перетворяться на його внутрішні цілі.

Під мотивом розуміється обдумане спонукання до досягнення поставленої мети і як особистісна необхідність. Формування мотиву праці відбудеться, тільки якщо трудова діяльність не єдина, але головна умова для отримання блага.

Ступінь впливу мотивації залежить від актуальності конкретних потреб співробітника. Чим насущніша буде потреба у певному благо, тим більше співробітник буде мотивований працювати активніше, оскільки зростає бажання задовольнити цю потребу.

Існує безліч мотивів праці. Відмінності складаються з потреб, які хоче задовольнити індивід у процесі трудової діяльності, за благами, потрібними індивіду для задоволення.

Об'єднуючою ланкою є тісний зв'язок між задоволенням потреб та трудовою діяльністю.

Існують групи мотивів праці, які разом утворюють єдину систему:

– мотиви змістовності трудової діяльності, її суспільної

значущості;

- статусні мотиви (суспільне визнання плідної роботи);
- мотиви отримання матеріальних благ;
- мотиви, спрямовані на конкретну інтенсивність роботи.

Якщо мотив праці формується благом, благо буде стимулом праці. Мотив праці - тут співробітник прагне отримати благо за допомогою трудової діяльності. У понятті «стимул праці» йдеться про суб'єкт управління, який має набір благ, які потрібні співробітнику компанії, і можливості надати їх йому, якщо буде видно результативну роботу [31, с.22].

Мотив праці може сформуватися, тільки якщо у розпорядженні суб'єкта управління є необхідний набір благ, необхідний соціально зумовленим потребам індивіда. Також необхідно пам'ятати, те, що співробітник теж повинен докладати власних трудових зусиль. За допомогою трудової діяльності співробітнику вдається отримати ці блага з меншими моральними та матеріальними витратами порівняно з іншими видами діяльності.

Мотиваційне ядро – це комплекс основних мотивів, що визначають поведінку працівників. Мотиваційне ядро має власну структуру, що відрізняється залежно від певної трудової ситуації, що склалася.

Існує безліч мотивів праці. Відмінності складаються з потреб, які хоче задовольнити індивід у процесі трудової діяльності, за благами, потрібними індивіду для задоволення.

У понятті «стимул праці» йдеться про суб'єкт управління, який має набір благ, які потрібні співробітнику компанії, і можливості надати їх йому, якщо буде видно результативну роботу [3, с. 15].

Іншим елементом механізму мотивації персоналу виступає стимул - це своєрідний зовнішній вплив на особистість, що сприяє формуванню мотивів.

Стимул активізує трудову діяльність працівника; сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню заробітної плати; дає можливість розвитку спеціалізованої кар'єри у створенні, усвідомлення значущості виконуваної роботи, підвищення творчого характеру праці.

Емоції виявляються як суб'єктивний вияв потреб та мотиваційних процесів, вони служать сигналами про прогрес та задоволення потреби. Цілі, з іншого боку, це об'єкт або стан, досягнення якого прагне людина.

Отже, мотивацію можна визначити як безперервний процес на індивідуума чи колектив людей, спрямований досягнення цілей організації шляхом задоволення потреб людей.

На рисунку 1.3 представлені згруповані види мотивації, їх характеристика, а також можливості організаційного забезпечення.



Рисунок 1.3 – Види мотивації працівників [5]

Так, мотивація має дві форми:

- зовнішня мотивація – як зробити, щоб «мотивувати» людей;
- внутрішня мотивація – фактори, що самозароджуються, які впливають на людей, підтримуючи певні починання і спонукаючи рухатися в певному напрямку.

Внутрішня мотивація полягає у спонуканні працівника на роботу, що з змістом роботи, її значимістю: потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ціннісні орієнтації, ідеали, мотиви.

Зовнішня мотивація спрямована на стимулювання роботи працівника з боку адміністрації підприємства: різноманітні засоби економічного та морального впливу (стимули), які використовуються державою, підприємствами, громадськими організаціями для підвищення трудової активності працівників.

Виникнення та розвиток спонукальних сил є суттю складного процесу мотивації трудової діяльності.

Важливим чинником задоволення потреб працівників також є матеріальна мотивація, сутність якої розкривається у формуванні загального підходу до оплати праці працівників та надання їм інших матеріальних заохочень, які сприяє посиленню прагнення працівників до продуктивної роботи або досягненню інших позитивних результатів діяльності.

Матеріальна мотивація є прагненням добробуту, вищого рівня життя, що залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів в організації, ефективності системи матеріальних стимулів, що застосовуються в організації.

Матеріальна мотивація праці працівника залежить від дії низки чинників, зокрема:

- а) рівня заробітної плати та перспектив її зростання;
- б) залежності рівня оплати праці від її результатів;

в) обґрунтованості диференціації заробітної плати для підприємства;

г) структури особистого доходу працівника та його сім'ї;

д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів тощо.

Як мотивації використовується також преміювання, яке покликане встановити зв'язок між рівнем продуктивності роботи та її оплатою. Премія видається одноразово за відмінну роботу – при цьому вона може видаватися за рекордну кількість виробленої продукції, або за відмінну якість продукції чи роботи загалом.

Вважається, що використання такої винагороди має не лише підвищити лояльність працівників, а й мотивувати їх на активну роботу протягом наступного періоду.

Зокрема, стимулюючий вплив на працівників, як правило, робить виплата премій, представлених на рисунку 1.4.

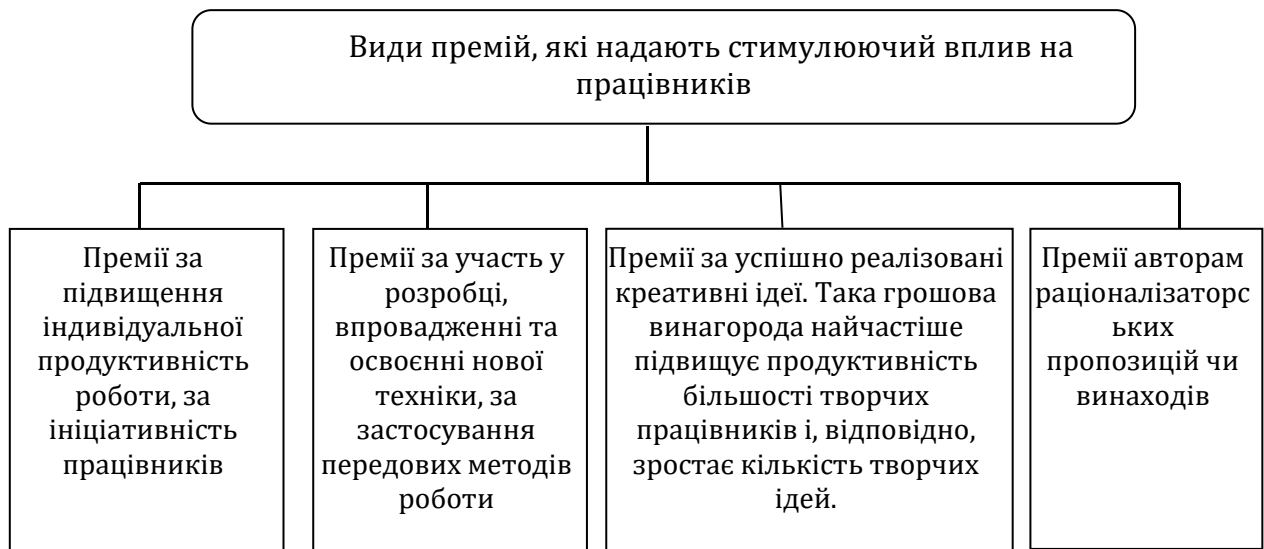


Рисунок 1.4. – Приклади премій, які стимулюють працівників

Слід зазначити, що останнім часом величина заробітної плати є вирішальним фактором ставлення працівника до роботи, проте якісні

системи мотивації персоналу характеризуються тим, що величина винагороди за роботу має реагувати на зміни продуктивності роботи, відповідати динаміці та ритму господарської діяльності підприємства.

Нематеріальна мотивація – задоволення потреб соціального, культурного та духовного характеру. Система нематеріальної мотивації – це сукупність зовнішніх стимулів нематеріального характеру, що використовуються у компаніях з метою заохочення працівників до ефективної роботи.

Серед загальноприйнятих методів нематеріальної мотивації можна назвати такі [21, с.213]:

- 1) відмова від встановлення обмежень за національністю, статевих ознак, вірою тощо;
- 2) підтримка ініціативних працівників;
- 3) надання можливості кар'єрного зростання;
- 4) встановлення позитивного робочого мікроклімату у колективі;
- 5) здійснення конкурсу щодо вибору найкращого працівника.

До моральних методів мотивації належить визнання заслуг (особистих і громадських), заохочення, які пов'язані з виплатою грошей, наданням послуг, продукції, подарунків.

Основними нематеріальними засобами підтримки високої трудової активності є створення сприятливих умов праці, нормального психологічного клімату, переконання, сила прикладу, моральні заохочення.

Таким чином, мотивація є важливим процесом в управлінні персоналом. Вона створює умови для розвитку працівників, підвищення продуктивності праці та як наслідок підвищення одержуваного прибутку та ефективності роботи підприємства.

Мотивація одна із ключових функцій діяльності менеджера. За допомогою мотивації можна вплинути на персонал організації. Роль

мотивації полягає у наданні впливу на трудовий колектив підприємства у формі суспільного впливу, спонукальних мотивів до ефективної праці, колективних заохочувальних заходів та індивідуальних.

Суть мотивації полягає в тому, щоб співробітники компанії виконували роботу відповідно до делегованих ним прав та обов'язків, відповідаючи прийнятим управлінським рішенням.

1.2. Ранні та сучасні теорії мотивації персоналу

Дослідження розвитку теоретичних уявлень про зміст та регулювання мотиваційних процесів у сфері праці дозволяє визначити, що в міру соціально-економічного розвитку суспільства змінювалося напрям вектора мотиваційних впливів. Від початкової орієнтації суто підвищення продуктивності праці, тобто стимулювання фізичної активності, мотивація поступово стала спиратися підвищення якості праці, стимулювання творчої активності, ініціативи і закріплення співробітників у створенні.

Огляд та аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних теоретиків менеджменту показали, що більшість авторів досліджують мотивацію персоналу через призму мотиваційних теорій.

Теорії мотивації – сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст та аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів [7, с.46].

Стимули та мотиви, використовувані як інструменти у контексті соціально-економічних закономірностей, вже самі по собі були предметом ретельного аналізу.

А. Сміт [22, с.57] застосовує поняття мотив для пояснення дії різних суб'єктів економіки, зокрема іспанських переселенців у Новий Світ. У його працях мотив виступає як кінцева мета, як правило – бажання отримати прибуток.

Згодом К. Маркс [3, с.92] також визначав «заробіток грошей» як основний рушійний мотив та кінцеву мету капіталістичного виробництва.

Аналіз різних джерел дозволяє визначити, що існують дві основні групи теорій мотивації – змістовні та процесні. У змістовних теоріях акцент робиться на змісті мотивів та мотиваційних систем, а в процесуальних – на зв'язках мотивів з різними факторами, що мають значення для формування необхідного рівня мотивації або надають на неї певний вплив.

На думку Полюк М.І., всі теорії мотивації можна розділити на ранні теорії (економічні підходи до мотивації, мотиваційні теорії З. Фрейда та неофрейдистів) та сучасні теорії (теорії потреб, пізнавальні теорії, теорії підкріплення, теорії мотивації соціального вивчення) [41, с.125].

У таблиці А1, додаток А, представимо сучасні теорії мотивації.

Змістовні теорії мотивації об'єднані загальним, їм властивою ознакою, що спонукає людину до дії. Це потреба, або потреба, що набула специфічної форми відповідно до культурного рівня та особистості індивіда.

Потреба, будучи внутрішньою причиною активності особистості, домінує у мотивах та мотивації діяльності.

Американський економіст Т. Веблен визначає необхідність заробляти кошти для існування як потужний стимул, а «потреба у підтримці існування та збільшенні матеріальних благ» [15, с.55] - як мотив робітничого класу.

У цьому полягає важлива відмінність у підході Веблена до

розглянутих понять від позиції Тейлора, оскільки перший диференціює стимул (необхідність заробляти) – умова, створена довкіллям, і мотив (потреба у збільшенні матеріальних благ) – внутрішній позив людини.

Вивчення проблем економіки з психологічної точки зору дозволило Веблену виділити як основні мотиви мотив суперництва, мотиви збільшення матеріальних благ, накопичення, досягнення успіху і т.д. Важливим висновком Веблена було визначення потреб як основних мотивів трудящого.

Засоби задоволення потреб слід розглядати умовно, прив'язавши їх до однієї групи потреб. Відомо, що ефективна праця працівника дає відповідний позитивний результат, який проявляється у оплаті.

Для людини – це матеріальна мотивація, що дозволяє йому задовольняти домінуючі потреби.

На практиці цей засіб (заробітна плата) може задовольняти кілька груп потреб людини, наприклад, існування, безпеки, приналежності до колективу, самоствердження та самовираження.

Матеріальна мотивація відіграє першорядну роль трудовому процесі і змушує людини вибирати той тип поведінки, що призводить його до бажаного результату і задоволення потреб.

Процесуальні теорії мотивації пов'язують поведінка людей зі сприйняттям конкретної ситуації та очікуваннями від можливих наслідків обраного поведінки.

Відомі три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса та комплексна теорія чи модель Портера-Лоулера.

Згідно з даними теоріями мотиваційний ефект зумовлений не потребами, як такими, а розумовим процесом, за допомогою якого працівник зіставляє реальність виконання завдання та цінність винагороди за результат (В. Врум) або справедливість винагороди по

відношенню до інших працівників (Дж.С. Адамс).

В основі цієї теорії лежить твердження, що працівник, виконуючи свою роботу, вірить, що його зусилля збільшать ймовірність отримання винагороди. Теорія очікування розглядає такі взаємозв'язку: витрати - результати праці, результати праці - винагорода, винагорода - задоволеність винагородою, її суб'єктивна цінність для індивідуума.

Люди сподіваються, що їхні зусилля приведуть до запланованого результату, досягнутий результат – до винагороди, і що винагорода буде для них цінною та бажаною. Інакше мотивація працівників починає слабшати.

Слід також враховувати зв'язки між зусиллями працівника та якістю виконання роботи.

Дані зв'язки залежать від низки чинників: від виділених ресурсів, чіткості поставленого завдання, здібностей працівників виконувати певну роботу. Проте працівник має бути впевнений у наявності існування зв'язку між якістю виконуваної роботи та результатом праці.

Однією з найвідоміших процесуальних теорій мотивації є модель Л. Портера та Е. Лоулера, розроблена у 1968 році. Ця модель містить як елементи теорії очікувань У. Врума, і теорії справедливості Дж. З. Адамса. М. Альберт, М. Мескон і Ф. Хедоурі вказують, що одним з найважливіших висновків Л. Портера та Е. Лоулера є те, що задоволення залежить від результату праці, однак, вважають, що такий висновок протилежний думці більшості менеджерів, які вважають, що Лише задоволення веде до результативної праці [33, с.51].

Розглянуті теорії мотивації є основою для вироблення мотиваційних моделей, як сукупності підходів та практичних заходів, побудованих на певних припущеннях та поглядах.

До найважливіших мотиваційних моделей відносяться:

– Традиційні моделі. Вона заснована на розумінні природи

людини, якій праця огидна. Для більшості людей важливіше, скільки їм заплатять, аніж те, що вони роблять.

– Модель людських стосунків. Вона ґрунтується на припущенні, що бажання бути корисним та визнаним групою для індивіда важливіше, ніж гроші.

– Модель людських ресурсів. Вона виходить із посилки, більшість людей можуть ставитися до праці творчо і готові самовдосконалюватися у ньому більшою мірою, ніж потрібно умовами виробництва. Ця модель не нехтує грошовою мотивацією, визнаючи важливість та інших мотивів.

Розрізняють економічні, соціально-психологічні методи мотивації та метод узгодження інтересів (таблиця 1.1):

Таблиця 1.1 – Економічні методи мотивації [12, с.78]

Прямі	Непрямі
Премії (виплати)	Сприяння отриманню премії
Основна заробітна плата	Скорочений робочий день
Додаткова заробітна плата	Подовжена відпустка
Неявна заробітна плата (пільги)	Гнучкий робочий графік
Участь у прибутках (бонуси)	Відгули
Премії	

Соціально - психологічні методи мотивації представлені таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Соціально-психологічні методи мотивації [3, с.127]

Група	Характеристика
Моральні	- особисте визнання (персональне привітання, право підпису, презентація керівництву); - Публічне визнання (дошка пошани, грамоти, відзнаки, стажування, туристичні путівки)
Синтетичні	Просування по посаді
Організаційні	Консультації, делегування повноважень, участь у справах підприємства, збагачення роботи.

Найпершим і найпоширенішим методом був метод покарання та заохочення, так звана політика «батога та пряника». Цей метод

використовувався для досягнення бажаних результатів та проіснував досить довго в умовах адміністративно-командної системи.

Він був ефективний при повторюваних рутинних операціях, незначній змістовній частині роботи, за неможливості змінити місце роботи (з різних причин), а також в умовах бригадних та колективних підрядів, де діяли регламентовані надбавки та утримання. Поступово цей метод трансформувався у систему адміністративних та економічних санкцій та стимулів.

Методи досягнення ефективної мотивації до праці різноманітні й у першу чергу залежить від людських потреб, і цінностей. У зв'язку з цим перед тим, як перейти до наступних досліджень, необхідно ясно представляти структуру мотиваційних потреб.

Таким чином, для побудови ефективної системи мотивації персоналу підприємства необхідно визначати ключові потреби працівників, пов'язувати їх з цілями підприємства за рахунок різних видів винагород та враховувати індивідуальні особливості персоналу та стан середовища у процесі створення ефективної системи мотивації.

Оцінка мотивації персоналу - це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних та кількісних параметрів винагороди працівників організації результатам їхньої трудової діяльності.

Методами мотивації праці є сукупність прийомів і методів мотивуючих, персонал на результативний працю і дозволяють повніше використовувати мотиваційні резерви персоналу.

1.3. Методи мотивації, як складова менеджменту підприємства

У сфері організаційної діяльності підприємств все більша увага

приділяється мотиваційним аспектам. Важливість цього поля полягає в тому, що успіх будь-якої комерційної організації переважно залежить від того, наскільки ефективно працівники використовують свій професійний потенціал. Незважаючи на наявність численних теорій мотивації та систем мотивації, для більшості керівників різних організацій проблема створення ефективного мотиваційного механізму персоналу у процесі стратегічного управління підприємством залишається постійною. Сьогодні мотивація набуває особливого значення в умовах світової економічної нестабільності. Україні загрожує реальна небезпека настання другої економічної кризи. Кризова ситуація може загрожувати компаніям не лише фінансовими проблемами та втратою їх позицій на ринку, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких подолання кризи стає неможливим.

Механізм мотивації є комплексом організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів та методів, спрямованих на стимулювання ефективної праці для досягнення цілей мотиваційної політики. Цей механізм визначається системою інтересів та стимулів. В умовах розвинутої ринкової економіки мотиваційний аспект управління працею широко застосовується в багатьох країнах. Мотиваційний механізм на підприємстві спрямований на виживання та досягнення успіху в умовах конкуренції. Його ефективність забезпечують мотиви конкуренції під час розробки нових продуктів і технологій, підприємницькі стратегії, мотиви підприємницького ризику, мотиви підприємницьких реакцій на зміни зовнішнього середовища та мотиви внутрішнього підприємництва, що забезпечують гнучкість управління та реагування на інновації в самому підприємстві.

Діючий мотиваційний механізм повинен забезпечити успішне перетворення комплексу факторів, принципів, стимулів, мотивів,

цінностей, очікувань та поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану на замкнений, постійно повторюваний процес. Механізм мотивації управління поведінкою співробітників базується на таких факторах, як система формальних процедур та правил виконання функцій і робіт, спрямованих на досягнення цілей фірми, а також уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви та потреби працівників, способи їх задоволення, значущі цінності та норми поведінки.

За словами М. Кваши, мотиваційний механізм на підприємстві охоплює комплекс економічних важелів і засобів соціального та морально-психологічного характеру, що є стимулами, що підштовхують до праці і посилюють її. Механізм мотивації змінюється з часом і в просторі, його можна контролювати з метою посилення мотивації праці та навіть викликати нові мотиви. [31] Згідно з Л. Лісогором, для створення ефективного мотиваційного механізму необхідно передбачити приблизно однаковий ступінь стимулювання як для керівників, так і для підлеглих. Тому ефективний мотиваційний механізм управління підприємством має спиратися, насамперед, на існуючу систему матеріального та нематеріального стимулювання, а також має бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства. [19, с.47]

Хоча висока оплата праці може підвищити продуктивність праці персоналу, постійне збільшення рівня оплати праці не завжди сприяє збільшенню трудової активності, а навпаки, з часом працівники можуть звикнути до цього виду мотивації. Тому в останні роки керівники почали використовувати нематеріальні методи мотивації, такі як формування корпоративного духу серед працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у своїй роботі. Ефективним можна вважати такий мотиваційний механізм, який враховує всю специфіку діяльності конкретного підприємства та має в своєму

арсеналі ті методи мотивації, які є найбільш відповідними для даного підприємства і забезпечують реалізацію мотивації персоналу. Необхідність застосування нематеріальної мотивації для підприємства як основи мотиваційного механізму управління персоналом обумовлена взаємозв'язком матеріальних і нематеріальних методів мотивації.

Найбільш ефективним способом матеріальної мотивації є підвищення рівня оплати праці, при цьому найважливішим завданням є визначення адекватного розміру цієї зміни. Для забезпечення високої продуктивності праці співробітника необхідно, щоб винагорода, яку він очікує, була значною; в іншому випадку він може втратити мотивацію до виконання своїх обов'язків у майбутньому. Керівництво часто вдається до стратегії періодичного підвищення зарплати на невеликі суми. Однак для досягнення ефективною мотивації ефективніше здійснити одноразове, але значне підвищення зарплати.

Ухвалення рішення щодо збільшення оплати праці має здійснюватися з ініціативи керівництва, але в сучасних умовах управління це часто не відбувається. Запити працівників щодо підвищення заробітної плати часто розглядаються як спроби шантажу, коли співробітники загрожують звільненням. Цей метод може працювати, але не може гарантувати значного підвищення заробітної плати. Тому через певний час працівники можуть виявити незадоволеність своїм рівнем оплати, оскільки спрацьовує "ефект звикання до доходу".

Часто роботодавці використовують матеріальну мотивацію у формі квартальних або щомісячних премій, або ж премій за вислугу років. На початкових етапах роботи в організації найбільший приріст надбавки за вислугу років. В цей період працівники зазвичай працюють на користь підприємства та намагаються максимально використовувати свій потенціал. Однак існує ризик того, що через декілька років

працівники можуть змінити місце роботи з певних причин. Найстійкішим є персонал, який працює на підприємстві понад 5 років. Більше того, надбавка за вислугу років на той момент може досягати значних сум.

В українських компаніях часто використовується грошова винагорода у вигляді премій-призів, яка видається працівникам за певні досягнення або успіхи. Припускається, що несподіваність такої винагороди може ще більше мотивувати працівників. Однак це може призвести до плутанини, коли працівники втрачають зв'язок між своїми зусиллями та отриманням премії, оскільки в одних випадках вони її отримують, а в інших – ні. Тому ефективнішим вважається повідомлення працівникам про конкретні ситуації, коли може бути видана премія. З іншого боку, якщо премія видається щомісяця (наприклад, для працівників промислових підприємств), такий метод мотивації також може бути менш ефективним у стимулюванні підвищення продуктивності роботи.

Щодо відсоткового методу, він широко застосовується у сфері торгівлі та послуг. Згідно з цим методом, оплата праці працівників не фіксується прямо, а залежить від їхньої професіоналізму та здатності до збільшення продажів. Крім того, організації також можуть використовувати премії за професіоналізм для мотивації працівників на основі результатів їхньої роботи та відповідності посаді.

У матеріальну мотивацію також можуть входити різні бонуси, але постійна сума може викликати демотивацію, оскільки вона не змінюється і не стимулює покращення результатів. Отже, для підвищення мотивації вважається необхідним впровадження широкої системи платіжних бонусів.

Для керівників верхнього рівня часто надається додаткова винагорода за їхній внесок у покращення загальних результатів

діяльності організації. Ці бонуси надаються за підвищення фінансових або господарських показників і можуть бути як особистими, так і командними. Командна винагорода є преміальною винагородою групи за досягнення значних результатів. При використанні цього методу важливо враховувати, що для підвищення загальних показників роботи необхідно мотивувати всі відділи організації, оскільки вони взаємопов'язані, і мотивація лише одного відділення може призвести до демотивації керівників інших.

Матеріальна допомога, яка є частиною економічного методу мотивації персоналу, виплачується за особистим клопотанням працівника згідно з рішенням керівника підприємства. Цей вид мотивації є тимчасовим способом оплати праці. На сьогодні кожен працівник підприємства має можливість отримати матеріальну допомогу у разі непередбачених обставин, таких як смерть співробітника або його родичів, високі медичні витрати, нещасні випадки (пожежа, ДТП, травми тощо), для відпочинку, або для завершення творчої роботи.

Ще одним методом матеріального стимулювання є участь персоналу у прибутках підприємства. Цей метод не лише сприяє створенню соціально-сприятливого середовища серед працівників підприємства, а й допомагає виживанню в умовах конкуренції. У сучасному ринковому середовищі особливо важливим є залучення інтелектуальної власності, такої як наукові та конструкторські розробки, нові технології виробництва та управління, а також розробка комп'ютерних програм.

Ефективність фінансових стимулів безсумнівна, але використання лише матеріальних заохочень не завжди приносить повний результат.

Учасники колективу мають різні цінності та підходи до життя, тому складно згуртувати їх за допомогою лише премій та бонусів.

Матеріальна мотивація базується на результативності роботи і може викликати невдоволення серед колег, а також створювати неприроджену атмосферу в офісі. Іноді для балансування системи необхідні нематеріальні компенсації або посередники для об'єктивної оцінки праці співробітників. Такі фактори врівноваження включають методи нематеріальної мотивації.

Існують ефективні системи мотивації, які менеджери можуть впроваджувати для персоналу, проте вони працюють лише тоді, коли вони відповідають інтересам конкретних співробітників. Одних працівників може мотивувати словесне заохочення, іншим – просте визнання хорошої роботи.

Кожен колектив унікальний, тому важливо адаптувати стандартні схеми мотивації до умов конкретного колективу. Метою нематеріальної мотивації є підвищення зацікавленості працівника у справі, стимулювання непідробного інтересу та залучення його до спільної роботи на користь організації. Спільні корпоративні заходи є одним із способів нематеріальної мотивації, які сприяють створенню здорової атмосфери, підвищенню загальної працездатності та бажанню співробітників робити свій внесок у спільну справу. Крім офіційних заходів, використання нематеріальних методів мотивації може включати підвищення самооцінки працівників та формування корпоративного духу в колективі.

Розрізняються індивідуальні та загальні методи нематеріальної мотивації. Прикладом індивідуальної нематеріальної мотивації є вітання працівника з його особистими святами, такими як день народження, від керівництва та співробітників. До індивідуальної мотивації також відносяться різні форми заохочення у вигляді подарунків при спеціальних випадках та матеріальна допомога в складних життєвих ситуаціях. До індивідуальної мотивації також

належать словесні висловлення вдячності працівникам за якісно виконану роботу. Визнання роботи з боку керівництва має позитивний вплив на загальний настрій та лояльність працівника. Індивідуальна нематеріальна мотивація особливо важлива для нових працівників, які тільки починають працювати в колективі і не знайомі з його методами роботи. Засоби заохочення можуть бути висловлені як особисто, так і на загальних зборах. Проте постійне застосування індивідуальної мотивації може призвести до зниження її ефективності, оскільки працівники можуть стати звиклими до похвали та втратити інтерес до своєї роботи. Таким чином, важливо зберігати об'єктивність у застосуванні індивідуальної мотивації, щоб уникнути нерівностей у колективі.

Загальна нематеріальна мотивація полягає в організації спільних корпоративних заходів, наданні різних пільг та соціальних пакетів. Один з найважливіших методів загальної мотивації - це організація корпоративних свят. Залучення членів сім'ї працівників до таких заходів може мати значний вплив на створення сприятливої атмосфери в колективі.

Командобудівництво (team-building) - це метод, спрямований на згуртування колективу шляхом спільних поїздок у санаторії, на будинки відпочинку, участь у спільних заходах та екскурсіях. Працівники мають відчувати свою причетність до спільної справи фірми, тому презентації та інші події, які демонструють успіхи компанії, мають проводитися з участю членів колективу.

Баланс між роботою та особистим життям (work-life balance) - це концепція, що полягає в гармонійному поєднанні професійної діяльності та особистого життя. В сучасний час прагнення до такого балансу набуває все більшого значення, тому політика та соціальні програми, такі як оплачувана відпустка, спрямовані на підтримку працівників у досягненні успіху як на роботі, так і в особистому житті.

Соціальний пакет - це найефективніший спосіб мотивації працівників, що включає організацію безкоштовного харчування, медичне страхування, оплату транспорту та мобільного зв'язку, можливості підвищення кваліфікації за рахунок фірми, а також безкоштовні або пільгові путівки до санаторіїв для підтримки здоров'я.

Створення комфортних умов праці також є одним із методів безадресної нематеріальної мотивації. Встановлення сучасного обладнання, поліпшення дизайну приміщень, формування зручних робочих зон та впровадження нових систем опалення та кондиціювання є прикладом використання такої мотивації.

Безадресна мотивація також включає видачу спецодягу та іншої атрибутики компанії під час проведення різноманітних заходів.

Нематеріальна мотивація також включає можливості розвитку та кар'єрного зростання, що можуть бути забезпечені за допомогою різних форм навчання та розвитку, таких як програми лідерства, управління проектами та онлайн-курси.

Останнім часом працівники стають все більш розвинутими та вимогливими, і конкуренція між компаніями за талановитими співробітниками різко зростає. Використання загальної системи винагород може суттєво покращити репутацію компанії, привернути найбільш кваліфікований персонал та значно зменшити текучість кадрів. Стійкість співробітників компанії є результатом впровадження загальної системи винагород.

Загальна система винагород включає всі внутрішні та зовнішні інструменти, що запропоновані роботодавцем для залучення, мотивації та утримання працівників. Це може бути як матеріальна, так і нематеріальна нагорода, яка включає компенсації, пільги, можливості особистого та професійного зростання та мотивацію робочого середовища.

Основні п'ять складових загальної системи винагороди включають компенсації, бонуси, баланс між особистим життям та роботою, продуктивність праці та визнання, а також розвиток та можливості кар'єрного зростання. Ці компоненти взаємодіють між собою, щоб відповідати цінностям як організації, так і працівника, і є важливими для досягнення оптимальної взаємодії.

Ефективна загальна стратегія винагород полягає в умінні поєднувати ці п'ять ключових елементів та використовувати адаптовані методи для досягнення оптимальної взаємодії. Результатом такої стратегії є зацікавлені та задоволені працівники, які досягають високих результатів та продуктивності у своїй роботі.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СИГМУС»

2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «СИГМУС»

Підприємство ТОВ «СИГМУС» зареєстроване за адресою Україна, 41600, Сумська область, місто Конотоп, вулиця Успенсько-троїцька, будинок 41. Йому присвоєно ЄДРПОУ 23050874.

Підприємство діє з 26.09.1995 р. Директор організації Товариство з обмеженою відповідальністю «СИГМУС» Щербань Сергій Степанович.

Обсяг статутного капіталу 3 330 000 грн.

ТОВ «СИГМУС» – успішне підприємство, що демонструє стабільне та впевнене зростання. Робота з кінцевими споживачами є одним з основних пріоритетів підприємства, тому воно намагається надати всім клієнтам максимально високий рівень сервісу.

Бачення (концепція) ТОВ «СИГМУС»:

- володіє ринковою стратегією, місією, філософією, стандартами ділової взаємодії, що поділяються всіма співробітниками підприємства та сприяють розвитку бізнесу;
- має бездоганну ділову репутацію та дотримується етики бізнесу, поставляючи товари необхідної якості та точно вчасно;
- надійний бізнес-партнер будь-якого масштабу;
- вивчає весь спектр потреб своїх цільових клієнтів та задовольняє їх максимально повно.

Ринкова стратегія ТОВ «СИГМУС» полягає у розвитку своєї діяльності в момент загального зростання цільового ринку, захоплення лідируючих позицій на ринку.

Складовою частиною аналізу діяльності підприємства є аналіз його

зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий аналіз допомагає виробити стратегічні рішення, що забезпечують алгоритми взаємодії компанії із середовищем у короткостроковій та довгостроковій перспективі, які дозволять підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей.

При характеристиці факторів внутрішнього середовища виділяють кілька ключових: структура, завдання, технологія та люди.

Організаційна структура – сукупність методів, з яких процес праці спочатку поділяється окремі робочі завдання, та був досягається координація дій у вирішенні завдань. По суті, організаційна структура визначає розподіл відповідальності та повноважень усередині організації.

Організаційна структура підприємства ТОВ «СИГМУС» досить проста. На чолі організації стоїть директор. Кожен відділ є відносно автономним і робить свій внесок у спільну справу організації. Підприємство побудовано відносної незалежності частин друг від друга, кожен підрозділ виконує своєї роботи.

Підприємство ТОВ «СИГМУС» має лінійно-функціональну структуру управління, представлену у додатку 1. На цьому етапі розвитку підприємства ця структура управління оптимальна. У керівників вищої ланки більшість повноважень, слід, що організаційна структура – централізована. До того ж усі фінансові, економічні, бухгалтерські питання займається безпосередньо директором підприємства, який представляє в своїй особі засновників.

Інші підрозділи підприємства також підпорядковуються директору, а структурними підрозділами керують заступники директора з кожного підрозділу. На підприємстві ТОВ «СИГМУС» яскраво виражено розподіл праці. Керівник кожного структурного підрозділу відповідає лише за зведення виробничих питань.

Заступнику директора з комерційних питань підпорядковується менеджер з матеріально-технічного постачання та збуту. Так як ТОВ «СИГМУС» - невелике підприємство і номенклатура товарів однорідна, розробка нових товарів для постійного виробництва відбувається рідко, тому така структура найбільш ефективна. З цих причин не має сенсу створювати локальні функціональні відділи.

Чисельність персоналу ТОВ «СИГМУС» на 01.01.2023 становить 55 осіб. Також є працівники, оформлені за договорами.

Співробітники – основна цінність підприємства, чий досвід та ентузіазм є основним двигуном процвітання організації. Кожен із них готовий присвятити себе справі підприємства. Мотивуюча система оплати праці та преміювання сприяє максимально результативному досягненню поставленої мети. У колективі підприємства ТОВ «СИГМУС» працюють молоді активні співробітники, їхній підхід до ведення бізнесу відображає сучасні вимоги до розвитку підприємництва в Україні.

Етика ділового спілкування є професійною етикою, яка регулює систему відносин між людьми у сфері бізнесу. Ділові взаємодії в ТОВ «СИГМУС» протікають відповідно до професійно-етичних норм та стандартів: правила внутрішнього розпорядку організації, етичний кодекс фірми, усні вказівки керівництва, професійний етичний кодекс.

Товарна політика є складовою господарської та маркетингової політики підприємства ТОВ «СИГМУС».

Одним із найважливіших елементів товарної політики є формування асортименту та управління ним.

Проведений аналіз макрооточення включає дослідження економічних, політичних, правових, технологічних, природних і соціальних факторів зовнішньої по відношенню до організації середовища, для визначення довгострокових можливостей організації в умовах прогнозованих збурень середовища.

Корисно розглянути чотири вузлові напрямки, аналіз яких отримав назву PEST-аналіз (табл. 2.1).

Найбільш значущими політико-правовими чинниками для діяльності підприємства ТОВ «СИГМУС» є загальнодержавна стабільність, законодавча база, регулювання конкуренції у галузі, проведена податкова політика.

Таблиця 2.1 – Матриця PEST-аналізу зовнішнього середовища

Політико-правові фактори	P	Економічні чинники	E
1. Урядова стабільність 2. Зміна законодавства 3. Державний вплив на галузь, включаючи фактор приватної власності; 4. Державне регулювання конкуренції у галузі 5. Податкова політика		1. Загальна характеристика економічної ситуації 2. Курс національної валюти та ставка рефінансування 3. Рівень інфляції 4. Рівень безробіття 5. Ціни на енергоресурси	
Соціокультурні фактори	S	Технологічні фактори	T
1. Демографічні зміни 2. Зміна структури доходів 3. Ставлення до праці та відпочинку 4. Соціальна мобільність населення 5. Активність партнерів та споживачів		1. Державна технічна політика 2. Значні тенденції у сфері НДДКР 5. Нові патенти 6. Рівень механізації та автоматизації галузі	

Джерело: складено автором

Економічними факторами, здатними вплинути на діяльність підприємства ТОВ «СИГМУС», є:

- загальна характеристика економічної ситуації;
- зміни курсу національної валюти та ставки рефінансування;
- рівень інфляції;
- зміна цін на енергоресурси;
- конкурентне середовище у галузі та її вплив на ціноутворення;
- відносини з партнерами, споживачами та постачальниками.

Нині в Україні склалася складна економічна ситуація. Відбувається

падіння платоспроможності споживачів, посилюються вимоги щодо видачі споживчих кредитів, а також спостерігається їхня дорожнеча. У зв'язку з цим знижується купівельна спроможність клієнтів, отже, і попит товару.

В даний час спостерігається великий зростання інфляції. Це призводить до знецінення запасів сировини, комплектуючих, коштів і т.д., що зрештою змушує підприємство шукати джерело поповнення оборотних коштів. Крім цього, збільшення витрат за виробництво і продукції призводить до підвищення ціни продукції, і, отже, зниження попиту неї.

2.2. Оцінка ефективності роботи персоналу ТОВ «СИГМУС»

Наступна група чинників – соціокультурна – також впливає на діяльність підприємства. Персонал, як і раніше, є головним виробничим ресурсом та потенціалом для розвитку підприємства ТОВ «СИГМУС».

Мікросередовище є факторами, які тісно пов'язані з компанією і впливають на її здатність обслуговувати клієнтів. До цих факторів належать сама компанія, посередники, постачальники, конкуренти, цільові споживачі та контактні аудиторії.

ТОВ «СИГМУС» співпрацює з постійними постачальниками. При виробництві використовуються імпортні та українські матеріали.

Дуже важливо мати стабільних постачальників, тому всі фірми-постачальники є перевіреними та відібраними серед інших існуючих фірм. Внаслідок високої конкуренції більшість постачальників надають розстрочку платежу, що є для ТОВ «СИГМУС» сприятливим чинником. Доставка матеріалів здійснюється за рахунок постачальників.

В рамках матриці SWOT-аналізу розглядаються сильні та слабкі сторони фірми (внутрішнє середовище), а також загрози та можливості для фірми, які можуть виникнути на ринку (зовнішнє середовище).

Після складання списку можливостей та загроз, сильних та слабких сторін, у полях матриці слід встановити зв'язок між ними. Ці зв'язки виявляються у формулюваннях перспектив розвитку підприємства у різних напрямках (виробництво, персонал, фінанси, збут, інвестиції та ін.). Результати SWOT-аналізу відображені у таблиці 2.2.

Дані SWOT-аналізу, представлені в таблиці 2.2, дозволяють визначити напрями змін з метою перетворення слабких сторін на переваги з урахуванням сприятливих та несприятливих зовнішніх обставин.

Наступним етапом організаційної характеристики підприємства є аналіз соціальних показників.

Таблиця 2.2 - Матриця SWOT

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Розвинений ринок. 2. Поява нових технологій. 3.Випуск нових матеріалів. 4.Наявність хороших постачальників. 5. Економічне зростання населення. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стихійні лиха. 2. Військові дії. 3. Політична нестабільність. 4. Введення нових податків. 5. Банкротство.
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Висока якість продукції. 2.Багато робочих місць. 3.Кваліфікований персонал. 4.Високий рівень продуктивності. 5. Багаторічний досвід роботи. 	<p>Сильні сторони та можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення конкурентоспроможності. 2. Надання путівок у санаторії. 5.Збільшення робочих місць. 	<p>Сильні сторони та загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Державна підтримка малого та середнього бізнесу, субсидування. 2.Стабільна ситуація у організації. 3.Скорочення невиробничого персоналу. 4.Утримання лідерської позиції на цільовому ринку.
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Незгуртований колектив. 2. Низька культура робітників. 3.Немає місць для відпочинку. 4.Немає їдальні. 5. Низька з/п нижчому ланці підприємства. 	<p>Слабкі сторони та можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Стимулювання підвищення освіти та кваліфікації. 2.Проведення корпоративних заходів 3. Обладнання кімнати відпочинку. 	<p>Слабкі сторони та погрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Спад конкурентоспроможності. 2.Масове скорочення працівників. 3. Низька з/п. 4. Закриття підприємства. 5. Відмова держави у фінансуванні.

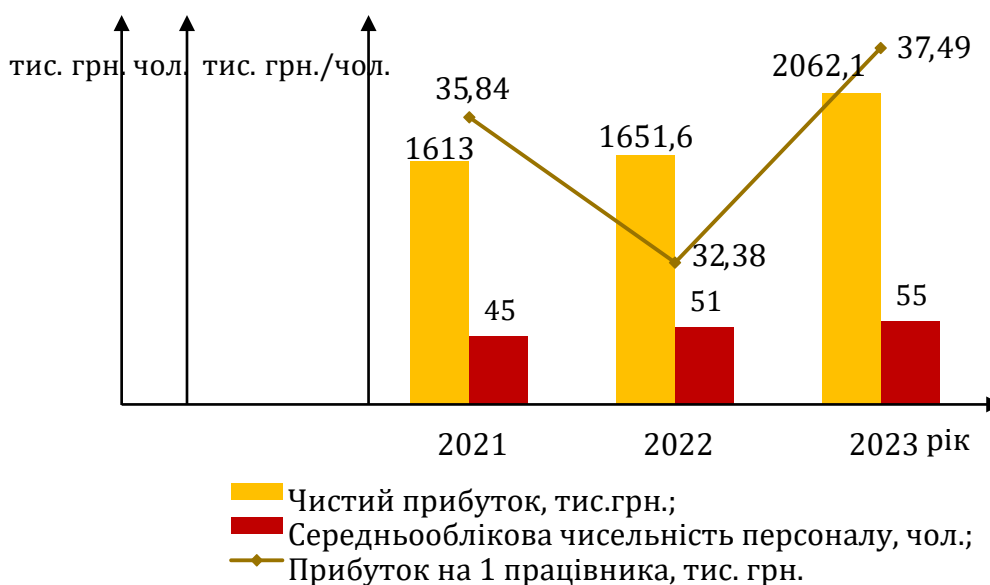
Джерело: складено автором

Велике значення для оцінки ефективності використання персоналу на підприємстві в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу (ставлення прибутку до середньорічної чисельності працюючих).

Динаміка прибутку на 1 працівника, представлена на Рисунок 2.1, є загалом позитивною.

У 2021 році на одного працівника на рік припадало 35,84 тис. грн. прибутку, 2022 року трохи менше – 32,38 тис. грн., а 2023 року – 37,49 тис. грн.

За весь аналізований період рентабельність персоналу збільшилася на 4,6%.

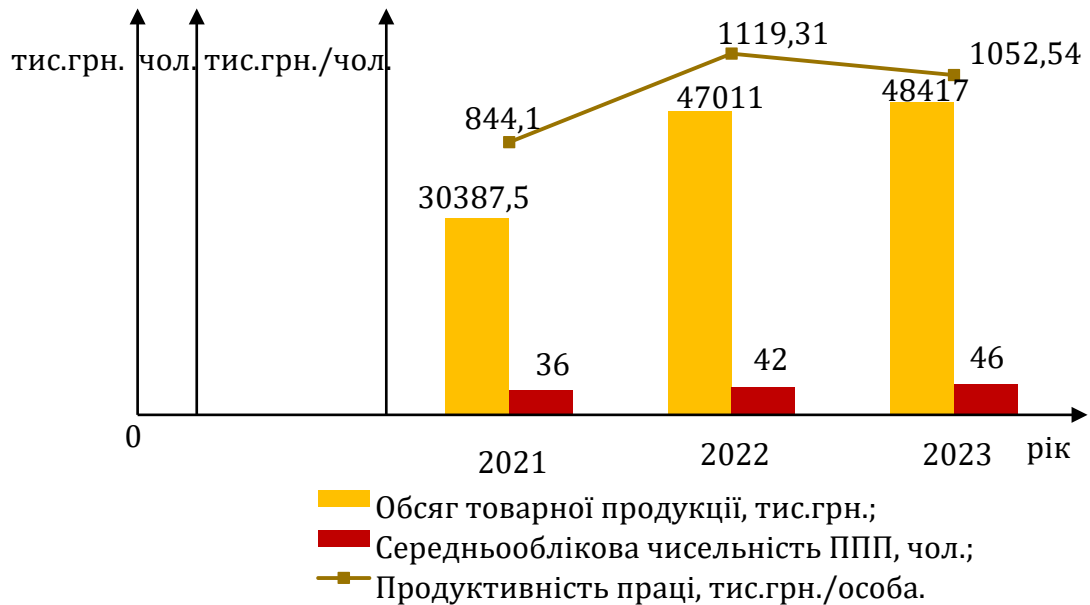


Джерело: складено автором

Рисунок 2.1 – Динаміка прибутку на 1 працівника

Основним показником ефективності кадрового потенціалу підприємства є продуктивність праці. Вона розраховується як співвідношення обсягу товарної продукції (ОТП) до середньооблікової

чисельності промислово-виробничого персоналу (ППП) (рис. 2.2):



Джерело: складено автором

Рисунок 2.2 – Динаміка продуктивності праці

Даний графік (рис. 2.2) демонструє, що продуктивність праці працюючих на підприємстві збільшилась у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 275,21 тис. грн./чол. чи 32,60%, а 2023 р. проти 2022 р. знизилася на 66,77 тис. грн./чол. чи 5,92%.

Зниження даного показника обумовлено вищим темпом зростання чисельності промислово-виробничого персоналу порівняно з темпом зростання обсягу товарної продукції.

Зі зростанням продуктивності праці створюються реальні передумови підвищення рівня її оплати.

При цьому кошти на оплату праці слід використовувати таким чином, що темпи зростання продуктивності праці обганяли темпи зростання оплати праці.

Тільки за таких умов створюються можливості нарощування темпів розширеного виробництва.

При аналізі соціальних показників підприємства важливу роль

набуває аналіз мотивації, яка формується у різний спосіб для різних категорій персоналу.

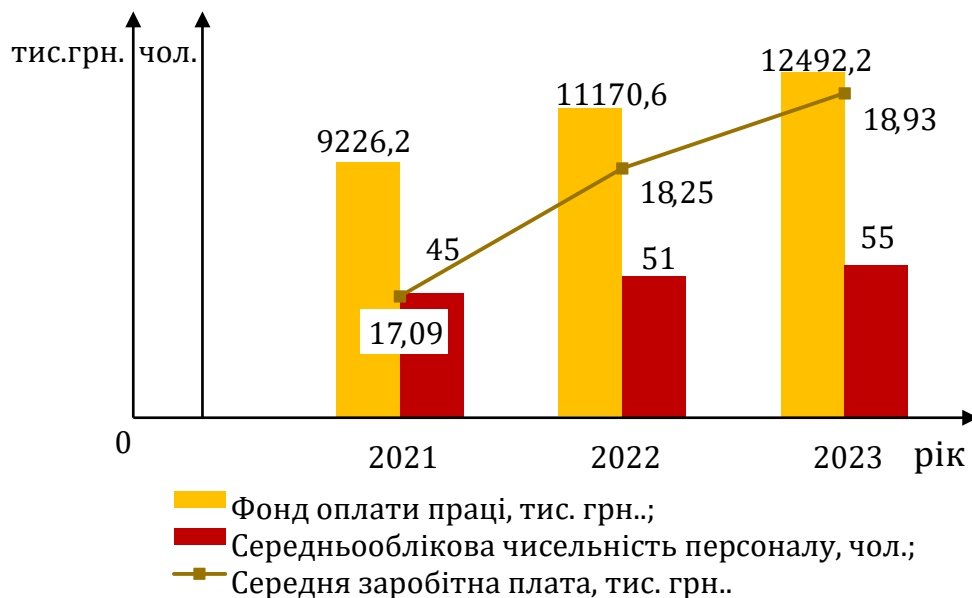
У цьому можна виділити основний персонал, адміністративних і допоміжних працівників.

Так працівників, зайнятих у виробничому процесі найважливіші матеріальні мотиви праці.

Тобто, для фахівців, які виконують основні функції, рівень заробітної плати (незалежно від її структури) має першорядне значення під час виконання своїх обов'язків.

Причому взаємозалежність рівня заробітної плати та продуктивності праці, а також її усвідомленість та якість починає формуватися тоді, коли розмір оплати праці перевищує соціальний поріг забезпеченості.

Проаналізуємо показники оплати праці персоналу підприємства ТОВ СИГМУС (рис. 2.3).



Джерело: складено автором

Рисунок 2.3 – Динаміка фонду оплати праці та середньої заробітної плати

На рисунку 2.3 видно, що середня зарплата незмінно зростає протягом усього досліджуваного періоду. З 2021 р. до 2022 р. вона збільшилася 1,17 тис. грн. або 6,83%, з 2022 р. до 2023 р. – ще 0,67 тис. грн. чи 3,70%. Зростання середньооблікової чисельності персоналу обумовлено набором виробничих робітників у зв'язку з нарощуванням обсягу виробництва.

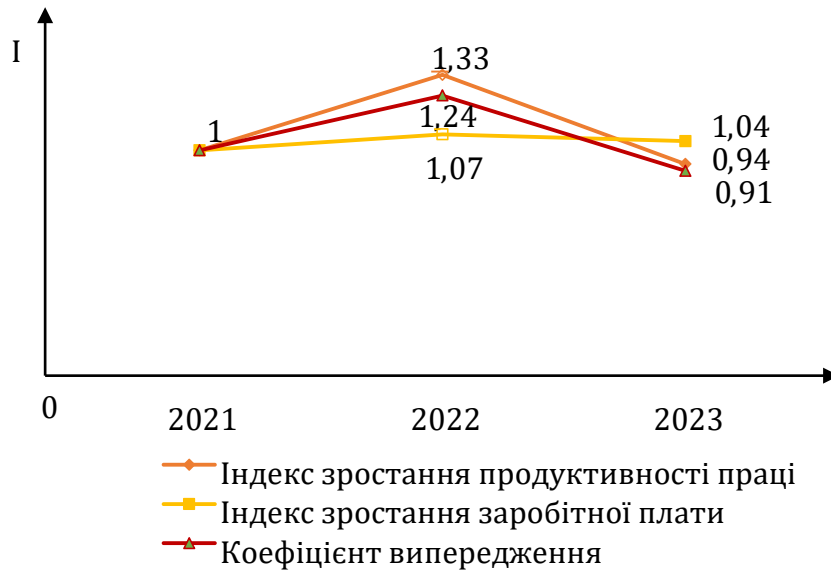


Рисунок 2.4 – Динаміка індексів зростання заробітної плати та продуктивності праці

Як видно з представленої діаграми (рис. 2.4), у 2022 році різко зросли показники динаміки продуктивності праці та заробітної плати на підприємстві через збільшення показників виробництва та реалізації продукції цього року.

Темпи зростання продуктивності праці у 2022 р. перевищили темпи зростання заробітної плати.

У період з 2022 року до 2023 року заробітна плата зросла на 3,7%, а продуктивність знизилася на 5,96%.

Таким чином, коефіцієнт випередження у період з 2022 р. по 2023р. став меншим за 1.

Це несприятлива ситуація говорить про перевитрату коштів на

оплату праці.

Оплата праці на підприємстві ТОВ «СИГМУС» передбачає наявність кількох видів систем, у яких вести у загальному вигляді і двох частин – змінної і постійної.

Змінна частина заробітної плати є стимулюючою, а стала – формує мотивацію.

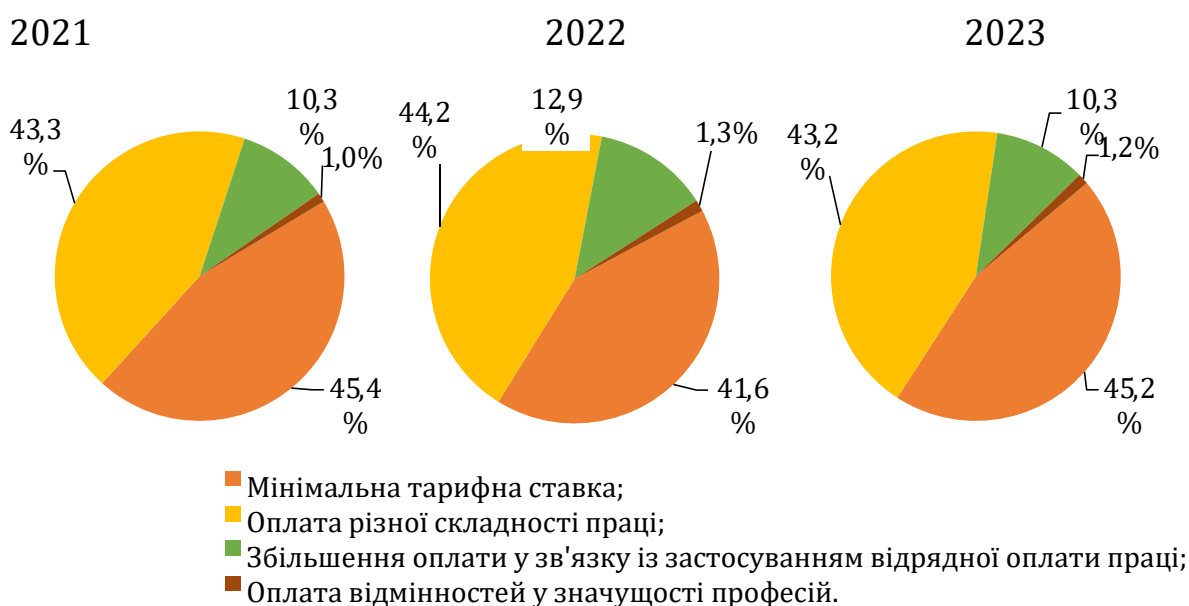
Відповідно до цього і потрібно підходити до питань ефективності мотиваційної функції зарплати саме з позиції ефективності розрахунку постійної її частини.

Постійну частину заробітної плати фахівців формують тарифні ставки та оклади.

І ті, й інші розраховуються для підприємства.

Тарифні ставки визначаються на основі централізовано існуючих ставок (представлених у Єдиному тарифно-класифікаційному довіднику) та застосування до них коефіцієнтів.

Такий розрахунок не можна назвати ні зрозумілим, ні ефективним, тому що обґрунтувати той чи інший коефіцієнт, що застосовується до тарифної ставки, представляється скрутним.



Джерело: складено автором

Рисунок 2.5 – Структура складових оплати праці

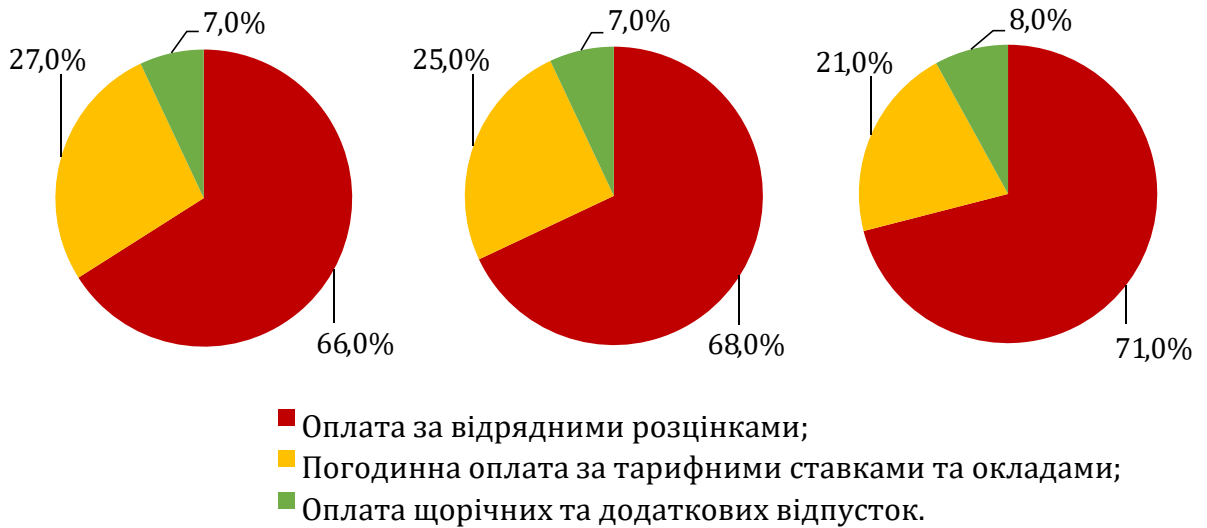
На жаль, у ТОВ «СИГМУС» тільки планується впровадження розроблених останніми роками в інших методик розрахунку тарифів на оплату праці персоналу та відповідних програмних продуктів. Тому є ймовірність, що при зміні порядку розрахунків тарифних ставок постійна частина заробітної плати буде більш зрозумілою для працівника та якісніше мотивуватиме роботу працівника. Очевидним недоліком ТОВ «СИГМУС» є відсутність механізму зміни величини фонду заробітної плати в залежності від досягнення планових фінансово-економічних показників, проте завжди при формуванні фонду заробітної плати закладається система мотивації персоналу у досягненні найкращих якісних показників.

На рис. 2.6 видно, що найбільшу частку структури ФОП, майже 70%, становить оплата за відрядними розцінками, а погодинна оплата за тарифами та окладами лише 25%. За аналізований період з оплати за відрядними розцінками спостерігається зростання на 5%. Також за цей період збільшилася оплата щорічних та додаткових відпусток на 1%, а погодинна оплата за тарифами та окладами навпаки знизилася на 6%.

2021

2022

2023



Джерело: складено автором

Рисунок 2.6 – Динаміка структури ФОП

Таким чином, під час аналізу соціальних показників діяльності підприємства ТОВ «СИГМУС» було виявлено як позитивні, і негативні моменти:

Позитивні моменти:

- темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи зростання зарплати. Ефект зростання продуктивності праці йде в розвитку підприємства;
- динаміка прибутку на 1 працівника загалом є позитивною, проте політика підприємства щодо ефективності роботи персоналу є недопрацьованою.

Негативні моменти: низький рівень заробітної плати спеціалістів

2.3 Мотиваційний клімат ТОВ «СИГМУС», та шляхи його покращення

Система мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «СИГМУС» сформована на фундаменті загальної системи управління персоналом у рамках лінійно-функціональних особливостей організаційної та управлінської структури.

Основою матеріальної мотивації персоналу є заробітна плата, яка виплачується персоналу щомісяця.

Основні системи оплати праці – відрядна та погодинна.

Заробітна плата відповідно до локальних нормативно- правових актів виплачується співробітникам щомісяця з урахуванням перебігу особливостей календарного місяця за термінами виплати.

Про якість системи мотивації персоналу може говорити рівень задоволеності персоналу своєю роботою для підприємства.

З цією метою серед персоналу компанії ТОВ «СИГМУС» здійснено опитування:

- "Що зараз є причиною роботи в компанії?";
- "В даний час, ви задоволені своєю роботою?";
- "У чому вас не задовольняє вирішення соціальної проблематики"?

При відповіді питанням «Що є причиною роботи у компанії?» отримані такі результати:

- імідж підприємства – 21%;
- стабільність та впевненість у майбутньому – 83%;
- оплата праці – 20%;
- реалізація власного потенціалу – 10%;
- складність у пошуку іншої роботи – 43%;
- необхідність утримувати себе та свою сім'ю – 83%.

Результати відповіді представлені на рисунку 2.7.

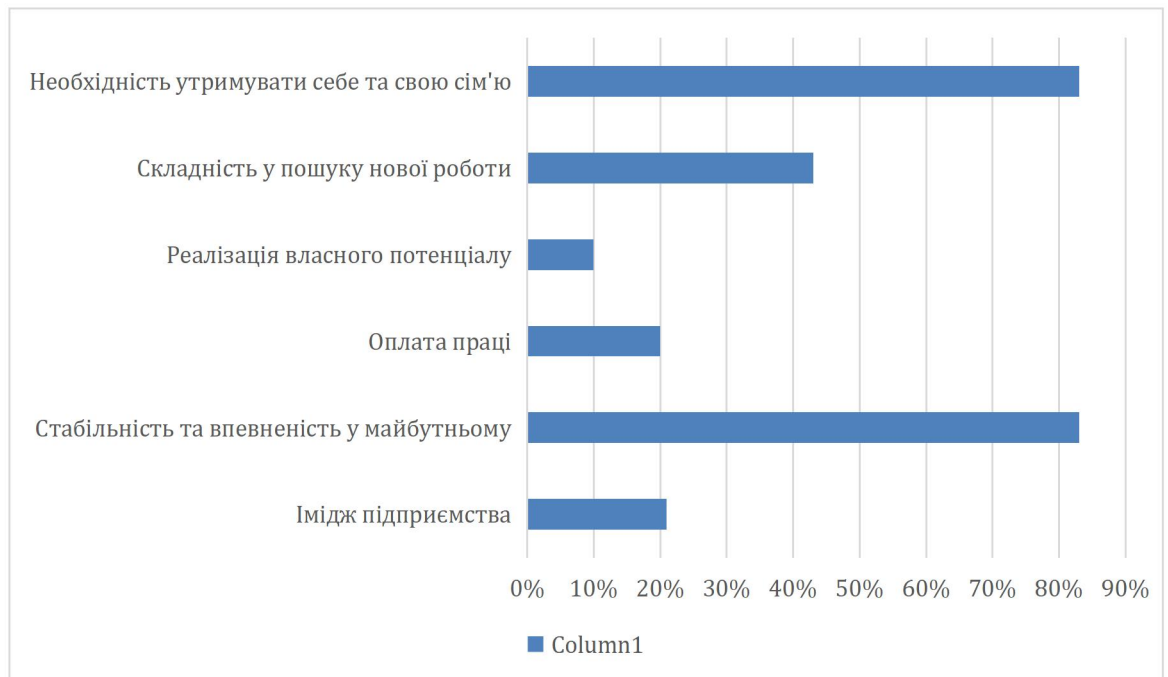


Рисунок 2.7 – Результати відповіді на питання «Що є причиною роботи у компанії?», %

При відповіді на запитання «В даний час ви задоволені своєю роботою?» отримані такі результати: задоволений (а) – 62%; незадоволений (а) – 30%; важко відповісти – 8%.

Графічно результати відповідей представлені рис. 2.8.

При відповіді на запитання: «У чому вас не задовольняє вирішення соціальної проблематики», отримано такі результати (рис. 2.9.):

- заробітна плата – 83%;
- порядок роботи – 68%;
- система управління – 35%;
- психологічний та соціальний клімат у колективі – 80%;
- розподіл часу відпочинку та відпустки – 11%;
- медичне обслуговування (страхування) – 5%;
- система додаткового матеріального забезпечення – 69%;
- незначний інтерес керівництва – 30%

- інше – 11%.



Джерело: складено автором

Рисунок 2.8 – Результати відповіді на запитання «В даний час ви задоволені своєю роботою?», %



Джерело: складено автором

Рисунок 2.9 – Результати відповіді на запитання "У чому найбільше незадоволені ви у вирішенні соціальних проблем", %

Отже, опитування показало, що на підприємстві існують проблеми та досить серйозні пов'язані з умовами праці персоналу.

Насамперед варто відзначити проблематику, пов'язану з матеріальною мотивацією та стимулюванням праці.

Зокрема проблеми в оплаті праці персоналу відзначили 83 відсотки опитаних, проблеми в системі додаткового матеріального забезпечення відзначають 69 відсотків опитаних.

Проте, як матеріальна мотивація дає можливість персоналу використовувати свій потенціал із високим рівнем ефективності. Нематеріальна мотивація також грає у цьому аспекті істотну роль.

Одним із компонентів нематеріальної мотивації персоналу є його розвиток та навчання. Дані для аналізу поміщаємо до таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Компоненти навчання та розвитку персоналу підприємства, чол.

Категорії персоналу	2020	2021	2022	2023	Абсолютні відхилення (2022-2023)	Відносні відхилення % (2022-2023)
1) керівники вищої ланки:						
- Проведення перепідготовки кадрового складу;	1	-	-	-	-	-
- робота з підвищенням кваліфікаційних характеристик;	1	-	-	-	-	-
- питання розвитку персоналу за рахунок участі у конференціях, семінарах;	-	1	-	-	-	-
- кар'єрне зростання у вертикальному та горизонтальному напрямку ієрархії	-	-	-	-	-	-
2) керівники середньої ланки:						
- Проведення перепідготовки кадрового складу;	7	7	6	1	-5	-83,30

- робота з підвищенням кваліфікаційних характеристик;	2	4	7	3	-4	-57,10
- питання розвитку персоналу за рахунок участі у конференціях, семінарах;	11	12	9	3	-6	-66,70
- кар'єрне зростання у вертикальному та горизонтальному напрямку ієрархії	8	7	4	1	-3	-75,0
3) службовці						
- Проведення перепідготовки кадрового складу;	27	21	14	5	-9	-64,30
- робота з підвищенням кваліфікаційних характеристик;	11	7	6	3	-3	-50,0
- питання розвитку персоналу за рахунок участі у конференціях, семінарах;	14	12	11	4	-7	-63,60
- кар'єрне зростання у вертикальному та горизонтальному напрямку ієрархії						

Джерело: складено автором

Аналіз даних таблиці 2.3 дозволяє зробити низку висновків. Насамперед необхідно відзначити загальне зниження кількості персоналу, який пройшов перепідготовку та підвищення кваліфікації.

Так, серед вищого керівного складу цей компонент розвитку персоналу не пройшов ніхто.

Серед керівників середньої ланки зниження за цими показниками становить 83,3% та 57,1 відповідно.

Серед рядових співробітників також помітне зниження участі персоналу у підвищенні кваліфікації та перепідготовці кадрів.

Аналізуючи дані таблиці, можна відзначити зниження участі персоналу у підвищенні кваліфікаційних характеристик на 50 відсотків, а з питань перепідготовки кадрового складу відносні показники становлять 64,30 %.

Також можна відзначити зниження участі персоналу у програмах

розвитку, а саме участь у семінарах, конференціях та тренінгах.

Розглянемо питання ефективності системи мотивації персоналу.

У цьому аспекті можна відзначити, що основа витрат на персонал – це заробітна плата працівників та додаткові матеріальні виплати.

Крім цього, до складу витрат на персонал включаються витрати на керування персоналом.

Також до складу витрат включаються і такі компоненти, як витрати на розвиток персоналу, соціальні виплати та інші, які тією чи іншою мірою пов'язані з персоналом.

У даному контексті розглянемо найбільшу категорію витрат на персонал – заробітна плата.

Крім того, проаналізуємо динаміку зростання заробітної плати зі зростанням продуктивності праці, щоб зрозуміти ефективність витрат на мотивацію персоналу. Для цього складемо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка витрат на персонал та продуктивність праці за період 2021-2023 (тис. грн.)

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				тис. грн.	%
Виторг	2926370	2557780	3333730	775950	30,3
Кількість персоналу	596	601	613	12	2
Продуктивність праці (тис. грн./чол.)	4910	4255,9	5438,4	1182,5	27,8
Фонд оплати праці	233453	231003	305434	74431	32,2
Середня заробітна плата	32,6	32	41,5	9,5	29,7

Джерело: складено автором

Аналіз даних таблиці 2.4 дає можливість зробити низку висновків.

Насамперед необхідно відзначити зростання всіх показників у 2022 році.

Так, продуктивність праці зросла у відносному вираженні на 27,8%, фонд оплати праці на 32,2%, середня заробітна плата на 29,7%.

Загалом, здавалося б динаміка позитивна, проте необхідно порівняти темпи зростання продуктивності праці та витрат на персонал в аспекті зростання фонду оплати праці та середньої заробітної плати.

Для полегшення аналізу та наочності матеріалів формуємо діаграму темпів зростання перерахованих показників у динаміці за 2021-2023 рр. (рис. 2.10).

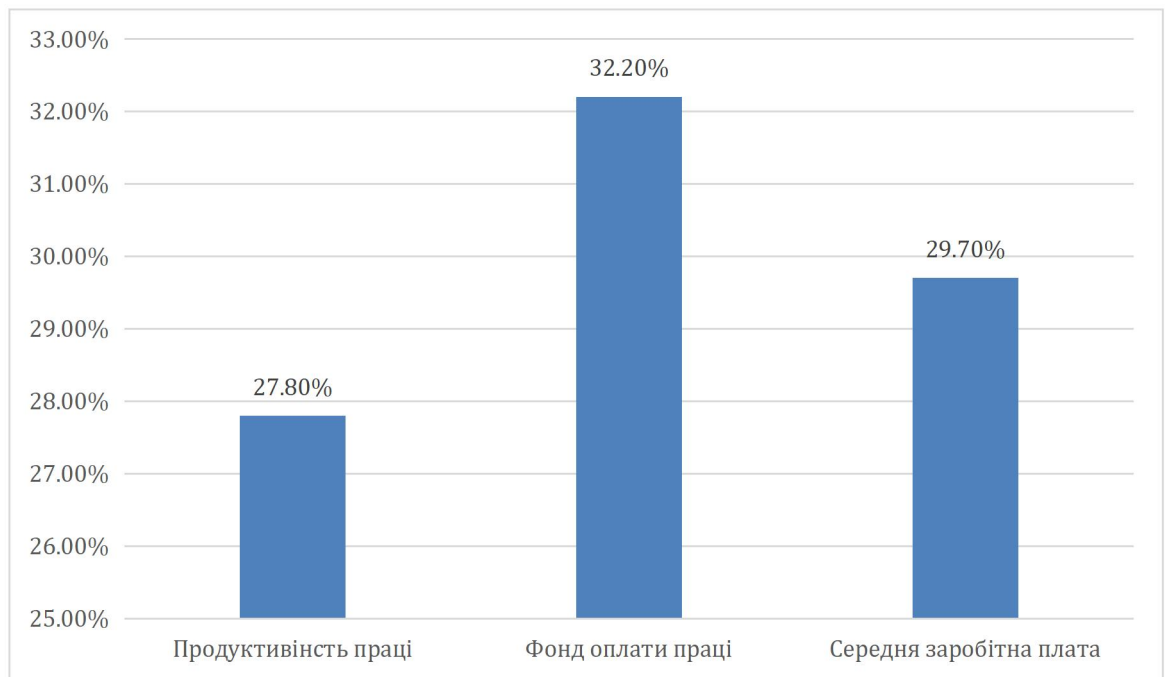


Рисунок 2.10 – Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання фонду оплати праці, середньої заробітної плати

Дані діаграми (Рисунок 2.10) з усією очевидністю свідчать, що показники зростання ФОП та СЗП вищі, ніж зростання ПП, відповідно на 4,4% (32,2 – 27,8) та 1,9% (29,7) - 27,8). Тобто, в цій ситуації порушується правило, що свідчить, що темпи зростання праці повинні перевищувати темпи зростання заробітної плати.

Аналіз витрат на персонал показав, що витрати зростають, проте їхнє зростання перевищує зростання продуктивності праці. Це говорить про те, що фінансові ресурси, що направляються на фінансування мотивації персоналу, використовуються нераціонально. Тобто тих самих

результатів діяльності підприємства можна було досягти з меншими витратами.

Одним із показників ефективності системи мотивації персоналу є плинність кадрів підприємства. Розглянемо цей показник у сукупності з низкою показників руху робочої сили. Динаміка зміни кадрового складу за 2021-2023 роки представлена у таблиці 2.5.

Дані таблиці 2.5. свідчать, що з загальному збільшення кількості персоналу відбувається збільшення осіб, звільнених за власним бажанням. Так, у 2022 році спостерігається збільшення персоналу, що звільнився за власним бажанням на 23 особи, за темпів зростання цього показника 65,7 відсотка. Відповідно до збільшення персоналу, що вибуває з різних причин, підвищується коефіцієнт плинності кадрів. Його значення у 2023 році порівняно з 2021 роком збільшується на 63,8 відсотка та становить 9,5 відсотків.

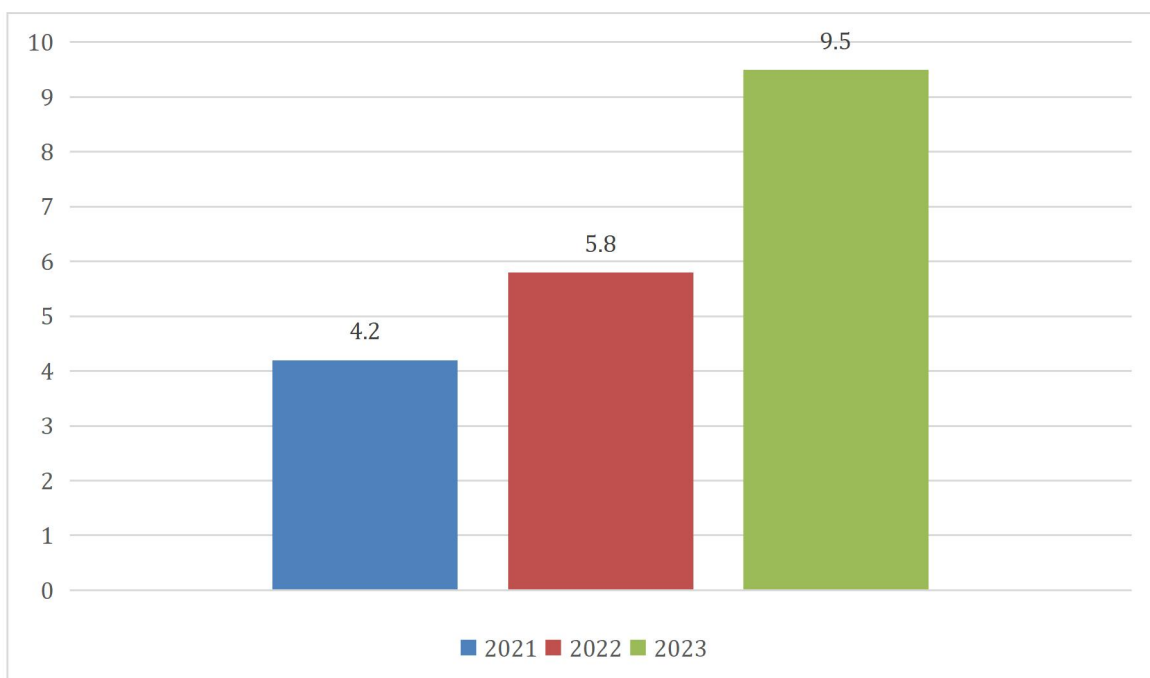
Таблиця 2.5. – Аналіз руху персоналу на підприємстві ТОВ «СИГМУС» за 2021-2023 роки, чол.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	Темп зростання
				+ -	%
1. Середньооблікова чисельність	590	601	613	12	2
2. Прийнято працювати	30	40	54	4	10
3. Вибуло працівників:	25	35	58	23	65,7
- за власним бажанням	25	35	58	23	65,7
- за статтею	-	-	-		
4. Коефіцієнт обороту:					
- з прийому %	5,1	6,6	8,8	2,2	33,3
- з вибуття %	4,2	5,8	9,5	3,7	63,8
5. Коефіцієнт плинності кадрів %	4,2	5,8	9,5	3,7	63,8

Джерело: складено автором

Тобто плинність кадрів має мати природні межі. Це виправдано, оскільки для роботи в умовах підприємства потрібні фахівці з певним

багажем знань та досвіду у виробничій діяльності. У нашому випадку підвищена плинність кадрів може призвести до порушення стабільності в роботі підприємства. До того ж більшість фахівців пов'язують підвищену плинність кадрів із мотивацією персоналу, що говорить про те, що фінансові ресурси, які спрямовуються на мотивацію персоналу, працюють неефективно. Динаміку показника плинності кадрів відображено на рис. 2.11. Діаграма, відображена рис. 2.11 наочно підтверджує висновки зроблені за результатами дослідження даних таблиці 2.5.



Джерело: складено автором

Рисунок 2.11 – Динаміка коефіцієнтів плинності персоналу

Одним із аспектів, який дозволяє оцінити ефективність мотивації персоналу, є його ділова оцінка. В умовах підприємства проводиться ділова оцінка персоналу відповідно до регламенту та має статус бізнес-процесу та свою особливу структуру.

Для проведення ділової оцінки персоналу відповідно до Наказу керівника утворюється комісія, яка є центральним компонентом

проведення оцінки. Коефіцієнт, який характеризує відповідність спеціаліста вимогам посади, розраховується як відношення загальної суми балів до бальної оцінки, отриманої в ході ділової оцінки.

За даними підприємства, в результаті аналізу виявлено, що якість персоналу підприємства погіршується, оскільки порівняно з динамікою 2021 року збільшується кількість персоналу, який отримав оцінку задовільно.

З огляду на збільшення кількості співробітників підприємства, отримали оцінку задовільно, знижується чисельність персоналу, який отримав максимально позитивну оцінку. Тобто результати ДО показують реальний стан справ із якістю персоналу, що говорить про недостатню ефективність системи його мотивації.

За підсумками аналізу системи мотивації персоналу у ТОВ «СИГМУС» можна зробити ряд висновків.

Розгляд особливостей економічних показників та питань прибутковості підприємства дозволяє зробити висновок про те, що підприємство стабільне в аспектах економіко-організаційної діяльності. Виручка підприємства зростає, відповідно зростає валовий та чистий прибуток.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства ТОВ «СИГМУС» говорить про те, що підприємство не відчуває нестачі в кваліфікованих і професійних кадрах, а це дозволяє підприємству цілеспрямовано виконувати завдання, що стоять перед ним.

Система мотивації персоналу ТОВ «СИГМУС» сформована на фундаменті загальної системи управління персоналом у рамках лінійно функціональних особливостей організаційної та управлінської структури. Основою матеріальної мотивації персоналу є заробітна плата. У ході дослідження було здійснено аналіз питань нарахування преміальних виплат. Формування таких виплат повністю залежить від

результатів організаційно-економічної діяльності у період. Про особисту результативність не йдеться, тому виділити кожного працівника в загальній масі не вдається. Це створює передумови для використання свого потенціалу з низьким ступенем ефективності.

Про якість системи мотивації персоналу може говорити рівень задоволеності персоналу своєю роботою для підприємства. З цією метою серед персоналу компанії здійснено опитування. За результатами опитування виявлено, що на підприємстві існують проблеми та досить серйозні пов'язані з умовами праці персоналу. Насамперед варто відзначити проблематику, пов'язану з матеріальною мотивацією та стимулюванням праці. Зокрема, проблеми в оплаті праці персоналу відзначили 83 відсотки опитаних, проблеми в системі додаткового матеріального забезпечення відзначають 69 відсотків опитаних.

Дослідження питань нематеріальної мотивації свідчить про наявність проблем, зокрема у організації та результативності системи навчання та розвитку персоналу. Насамперед необхідно відзначити загальне зниження кількості персоналу, який пройшов перепідготовку та підвищення кваліфікації. Так, серед вищого керівного складу цей компонент розвитку персоналу не пройшов ніхто. Серед керівників середньої ланки зниження за цими показниками становить 83,3% та 57,1 відповідно.

Серед рядових співробітників також помітне зниження участі персоналу у підвищенні кваліфікації та перепідготовці кадрів. Також можна відзначити зниження участі персоналу у підвищенні кваліфікаційних характеристик на 50 відсотків, а щодо перепідготовки кадрового складу відносні показники становлять 64,30 %. Також можна відзначити зниження участі персоналу у програмах розвитку, а саме участь у семінарах, конференціях та тренінгах.

Досліджуючи питання ефективності системи мотивації персоналу,

встановлено, що витрати на персонал зростають, проте їхнє зростання перевищує зростання продуктивності праці. Це говорить про те, що фінансові ресурси, що направляються на фінансування мотивації персоналу, використовуються нераціонально. Тобто тих самих результатів діяльності підприємства можна було досягти з меншими витратами.

Одним із показників ефективності системи мотивації персоналу є плинність кадрів підприємства. Дослідження плинності кадрів показують, що у підприємстві є підвищена плинність кадрів, що свідчить про недостатньо ефективну систему мотивації.

Одним із аспектів, який дозволяє оцінити ефективність мотивації персоналу, є його ділова оцінка. Результати ділової оцінки свідчать, що якість персоналу знижується, отже система його мотивації недостатньо ефективна.

РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СИГМУС»

3.1 Особливості стимулювання праці на ТОВ «СИГМУС»

У процесі аналізу чинної системи мотивації нами виявлено низку проблем, які потребують вирішення. Встановлено, що основою матеріальної мотивації персоналу є заробітна плата, яка виплачується персоналу щомісяця. Основні системи оплати праці – відрядна та погодинна. Безпосередній аналіз системи мотивації показав, що є проблеми у системі нарахування преміальних виплат. Премії нараховуються залежно від загальної результативності підприємства без урахування особистого внеску – це знеособлює їхнє застосування. У цьому аспекті необхідно коригувати роботу та створювати систему, коли преміальні виплачуються адресно.

Таким чином, необхідно коригувати роботу для забезпечення адресної виплати преміальних.

Проведене під час дослідження опитування показало, що на підприємстві існують серйозні проблеми, пов'язані

з умовами праці персоналу;

з матеріальною мотивацією та стимулюванням праці.

Основна маса опитаних пов'язує свої проблеми з матеріальною та нематеріальною мотивацією, зокрема 83% опитуваних відповіли, що оплата праці їх не задовольняє. 80% персоналу не задовольняє морально-психологічний клімат у колективі. Тобто проблемні питання у системі мотивації праці та у морально-психологічному кліматі.

Аналіз ефективності системи мотивації персоналу показав, що багато питань у цьому аспекті говорять про досить низьку ефективність.

Так, темпи зростання фонду оплати праці та середньої заробітної плати перевищують темпи зростання продуктивності праці, відповідно на 4,4% (32,2 – 27,8) та 1,9% (29,7 – 27,8). Тобто, в цій ситуації порушується правило, що свідчить, що темпи зростання праці повинні перевищувати темпи зростання заробітної плати.

Аналіз витрат на персонал показав, що витрати зростають, проте їхнє зростання перевищує зростання продуктивності праці. Це говорить про те, що фінансові ресурси, що направляються на фінансування мотивації персоналу, використовуються нераціонально. Тобто тих самих результатів діяльності підприємства можна було досягти з меншими витратами.

Оцінюючи рентабельності підприємства у аспектах рентабельності продажів і рентабельності підприємства виявлено, що показники рентабельності сигналізують зниження ефективності праці персоналу.

Про зниження ефективності системи мотивації персоналу говорять високі показники плинності кадрів. Плинність у 2023 році – 9,5 %, що вочевидь перевищує прийнятий рівень. Тобто можна з упевненістю сказати, що ефективність системи мотивації персоналу ще перебуває на досить низькому рівні.

Одним із аспектів мотивації персоналу підприємства може бути показники його якості, які виявляються за допомогою ділової оцінки персоналу. За даними ділової оцінки персоналу, якість персоналу підприємства знижується.

Зниження якості персоналу свідчить про прорахунки управлінських структур, зокрема кадрової служби у навчанні персоналу, що є важливим компонентом ефективності використання праці персоналу. До того ж виявлено, що немає контролю за результатами ділової оцінки.

Аналізуючи питання мотивації персоналу, можна назвати, що

нематеріальна мотивація перестала бути ще дієвим стимулом розвитку персоналу. У цій сфері є багато проблем у сфері навчання та розвитку персоналу. Насамперед необхідно відзначити загальне зниження кількості персоналу, що пройшов перепідготовку та підвищення кваліфікації. Так, серед вищого керівного складу цей компонент розвитку персоналу не пройшов ніхто. Серед керівників середньої ланки зниження за цими показниками становить 83,3% та 57,1 відповідно.

Серед рядових співробітників також помітне зниження участі персоналу у підвищенні кваліфікації та перепідготовці кадрів.

Аналізуючи дані, можна відзначити зниження участі персоналу у підвищенні кваліфікаційних характеристик на 50 відсотків, а з питань перепідготовки кадрового складу відносні показники становлять 64,30 %. Також можна відзначити зниження участі персоналу у програмах розвитку, а саме участь у семінарах, конференціях та тренінгах. Питання кар'єрного зростання як елемента мотивації персоналу також проблематичні і не приділяється належної уваги.

У цілому нині проблематика ефективності системи мотивації персоналу визначається такими показниками як: випередження темпи зростання оплати праці проти продуктивністю, плинність кадрів, рентабельність, ділова оцінка персоналу та її розвиток.

Необхідно розробити заходи щодо оптимізації системи мотивації персоналу.

Система мотивації персоналу в економіко-організаційних умовах підприємства недостатньо продумана та не враховує особливості діяльності кожного співробітника на благо організації. У багатьох співробітників відсутня задоволеність заробітною платою та преміальними виплатами. Це суттєво позначається на результативності співробітників, їх дисциплінованості та переходить на загальні показники діяльності. Також нами зазначено, що ефективність

діяльності підприємства знижується. Потрібно оптимізувати питання мотивації персоналу.

3.2. Шляхи вдосконалення системи мотивації підприємства ТОВ «СИГМУС» задля підвищення ефективності роботи

З метою оптимізації системи мотивації персоналу пропонуємо проведення наступних заходів:

- удосконалення нарахування преміальних виплат;
- вдосконалення процесу ділової оцінки персоналу;
- формування ділової системи навчання персоналу;
- формування ділової системи кар'єрного зростання кожному за співробітника.

1. Удосконалення нарахування преміальних виплат.

У процесі аналізу системи мотивації (СМ) персоналу виявлено, що є проблематика у нарахуванні преміальних виплат (ПВ), яка визначається відсутністю врахування результативності кожного працівника та виплата премій у загальному порядку. Пропонуємо ввести в СМ розрахунок ПВ на основі грейдування. Це дозволить виділити внесок кожного працівника у підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для обґрунтування пропозицій розглянемо економічний відділ. Склад відділу наведено нижче в таблиці 3.1. із зазначенням даних співробітників та нарахованих ним окладів. Ці таблиці розглядаються як базові показники для нарахування преміальних виплат.

Таблиця 3.1 – Склад відділу

ПІБ	Посада	Оклад, грн.
Співробітник 1	Старший менеджер	46000
Співробітник 2	менеджер	38000
Співробітник 3	менеджер	38000
Співробітник 4	менеджер	27000
Співробітник 5	менеджер	36000
Співробітник 6	менеджер	27000
Співробітник 7	Начальник відділу	53000
Співробітник 8	Заступник ПЗ	53000
Співробітник 9	Заступник ПЗ	53000
Співробітник 10	Старший менеджер	49000

Джерело: складено автором

Далі визначаємо ключові фактори необхідні для оцінки кожної посади (табл.3.2) та проводимо розрахунки по кожному компоненту (рівню).

Виділяємо ключові чинники з порівневою оцінкою. Наприклад: А – 1 бал; В – 2 бали; С – 3 бали; D – 4 бали; Е – 5 балів; F – 6 балів. Складаємо таблицю для посади начальника відділу, як приклад розрахунку на всі посади.

Таблиця 3.2 – Компоненти балів та факторів

Чинник оцінки	Вага балу та його відповідність з фактора (5 урахуванням фактора бальна шкала)						Значення фактора (5 бальна шкала)	Загальний розрахунковий бал за кожним фактором
	A	B	C	D	E	F		
	1	2	3	4	5	6		
Начальник відділу								
Робота з особовим складом				4			5	20
Відповідальність				4			4	16
Ініціатива та креативність					5		3	15
Управлінський досвід					5		4	20

Професіоналізм				4			4	16
			3				5	15
Комунікаційна діяльність				4			5	20
Складність дій у системі управління							5	25
Значення помилок під час прийняття неправильних рішень							5	25
Підсумок	147							

Джерело: складено автором

Така таблиця розподілу складається для кожної посади відділі. Загальна сума балів у відділі склала 1287.

Як приклад приймаємо, що розрахунковий преміальний фонд становить 100 000 грн.

Отримані дані дозволять нам вирахувати вартість одного бала в гривнях.

$$СВБ = П : ОЗ = 100000 : 1287 = 80 \text{ грн.}$$

СВБ – вартість одного бала;

П – преміальний фонд;

ОЗ – загальна сума балів.

Тепер можемо визначити суму щомісячної премії для кожної посади у гривнях:

- АЛЕ - $147 \times 80 = 11760$ грн.
- заступник АЛЕ - $137 \times 80 = 10960$ грн.
- заступник АЛЕ - $131 \times 80 = 10480$ грн.
- інспектор (2 одиниці) - $123 \times 80 = 9840$ грн.
- інспектор - $116 \times 80 = 8800$ грн.
- інспектор - $110 \times 80 = 8800$ грн.
- інспектор - $106 \times 80 = 8480$ грн.

Результати нарахування премії співробітникам представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. – Обчислення виплати премії співробітників відділу

№	ПІБ	посада	Вартість балу	Сума балів	Підсумковий результат (грн.)
1	Співробітник 1	Старший менеджер	80	131	10480
2	Співробітник 2	менеджер	80	123	9840
3	Співробітник 3	менеджер	80	123	9840
4	Співробітник 4	менеджер	80	116	9280
5	Співробітник 5	менеджер	80	110	8800
6	Співробітник 6	менеджер	80	106	8480
7	Співробітник 7	Начальник відділу	80	147	11760
8	Співробітник 8	Заступник ПЗ	80	147	11760
9	Співробітник 9	Заступник ПЗ	80	147	11760
10	Співробітник 10	Старший менеджер	80	137	10960

Джерело: складено автором

Розрахунки дозволили виділити максимальний рівень преміальних, який передбачається кожної посади виходячи з загального преміального фонду на відділ. Отже, ПВ стають якісним чинником на персонал, підвищуючи ефективність як системи оплати праці, а й ефективність діяльності підприємства у цілому.

Далі необхідне внесення змін до Положення про оплату праці. Цей захід відповідає внесенню змін до розрахунку преміальних виплат. Відповідно до змін розрахунку, його особливості необхідно відобразити в Положенні про оплату праці персоналу.

Необхідно сформувати систему оцінки персоналу отримання преміальних виплат. Система бальної оцінки включає такі компоненти як виробнича та громадська діяльність, виконання вказівок вищого керівництва та функціональних підрозділів підприємства, дисципліна праці. Максимальна кількість балів за всіма показниками становить 100

балів.

Таким чином, отримуючи загальну оцінку у 100 балів, співробітник має право претендувати на отримання премії у повному обсязі, розрахованій на його посаду. Якщо оцінка в балах менше ста, то рівень ПВ значно менший. Приклад розрахунку премії старшого менеджера.

Старший менеджер отримав у процесі ділової оцінки 90 балів.
Розрахунок преміальних виплат з цих умов.

$$\text{РПВ} = (\text{МР} \times \text{ОБ}) : 100\% = (9840 \times 90) : 100\% = 8856 \text{ грн.}$$

РПВ – розрахункові преміальні виплати;

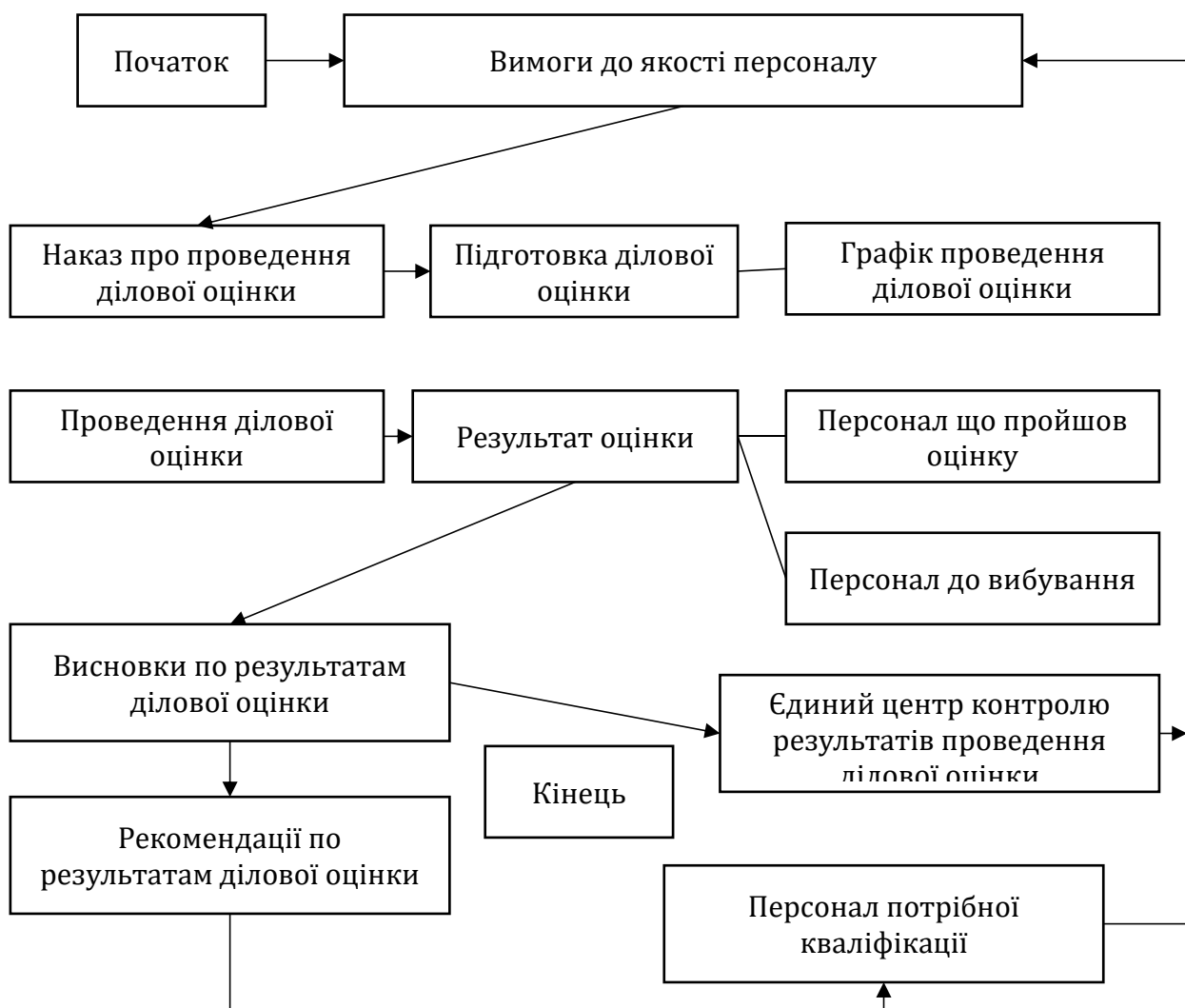
МР - максимальний рівень ПВ (розрахунковий);

ОБ – оцінка у балах.

Таким чином, виплата ПВ проводиться на підставі оцінки, отриманої працівником за результатами роботи за певний період. На наш погляд, таку систему виплати можна вважати справедливою, яка враховує внесок кожного співробітника в загальну результативність підприємства.

2. Вдосконалення ділової оцінки персоналу.

У ході дослідження було виявлено, що на підприємстві відсутній контроль за реалізацією пропозицій щодо ділової оцінки персоналу. Необхідно сформувати центр контролю, який, діючи постійно, відстежуватиме результати реалізації рішень, прийнятих у процесі ділової оцінки (рис.3.1).



Джерело: складено автором

Рисунок 3.1 – Удосконалена схема процесу ділової оцінки персоналу підприємства

У цій ситуації в реальних умовах управління підприємством ослаблений контроль за результатами ДО персоналу. Сам процес ДО є досить ефективним і має всю необхідну документальну базу. Представникам комісії виплачується винагорода за участь у комісії, робляться висновки та рекомендації щодо кожного співробітника, який пройшов ДО. Проте, питання реалізації результатів оцінки перебувають у тіні. Нема конкретних відповідальних осіб за реалізацією результатів. Тому пропонується створити єдиний центр контролю над результатами

ДО персоналу. Цей центр працюватиме на постійній основі та контролювати результати ДО. Періодичність засідань центру буде прописана у Положенні про центр контролю за результатами ДО. Кожному учаснику центру буде встановлено певну винагороду, яка буде однаковою для всіх учасників. Організація роботи центру буде покладена на службу управління персоналом, де зберігатимуться всі документи, що встановлюють право. Дані контролю надсилатимуться кожному прямому начальнику співробітника, який перебуває на контролі для прийняття рішення. Загалом, якщо потрібно за результатами контролю, може засідати комісія, яка прийматиме рекомендації щодо виконання рекомендацій ДО, персоналу.

3. Формування ефективної системи навчання. З цією метою пропонуємо наступний алгоритм дій:

- розробка заходів щодо вдосконалення організаційної структури служби управління персоналом з метою удосконалення підсистеми навчання персоналом;
- формування колективу наставників для навчання та підготовки персоналу;
- створення матеріально-технічної бази навчання персоналу;
- формування документації, що встановлює особливості роботи наставників та їх взаємодії з підрозділами служби управління персоналом;
- розробка зміни до посадових інструкцій;
- розробка навчальних матеріалів та програм підготовки та перепідготовки фахівців.

4. З метою вдосконалення процесу управління кар'єрою персоналу необхідна розробка плану кар'єрного зростання кожному за працівника (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4 – План індивідуального кар'єрного зростання старшого менеджера

Стратегічні напрями	Дії розвитку	Тимчасовий лаг	Додатков о
1	2	3	4
Розвиток в умовах робочого місяця	Вивчити питання комунікацій між підрозділами, виявити відповідальність менеджера за порядок та строки організації взаємодії; - вивчати практичні ситуації з допомогою яких можна здійснювати впливом геть персонал, зокрема і приклади. Виявити проблемні місця та проаналізувати невдачі.	до кінця року до кінця року	
Завдання зі спеціалізованої тематики	Організувати нараду зі співробітниками щодо ефективності методів управління, співвідношення методів адміністрування та економічного на персонал. Спробувати виявити зацікавленість у працівників цією тематикою.	до 30.01.2025	
Використання досвіду інших у навчанні	Моніторити ситуацію пов'язану з поведінкою керівництва щодо особливостей управлінської діяльності та їх лідерськими якостями. Проводити аналіз тих чи інших дій впливу з метою використання у майбутній практиці управління.	протягом року	
Використання зворотних зв'язків у навчанні та набуття досвіду	Обговорити з керівництвом свої особистісні характеристики з погляду професіоналізму, якості та здатності керувати людьми. Отримавши вказівки, скоригувати свій особистий стиль поведінки та управління.	до 30.03.2025	
Коучинг	1) Спільно з наставником вивчити компетенції, які знадобляться у майбутній роботі. Побудувати свій особистий багатокутник компетенцій та виявити якості, які необхідно покращити. 2) Провести підготовку та виступити з питань дисципліни та порядку в організації. Прослухати аналіз своїх виступів з боку та взяти до уваги критику.	протягом року	
	3) Сформуванню особисту модель компетенцій та виявити напрями їх подальшого вдосконалення з метою застосування на вищій посаді.		
Самостійне навчання	Вивчити загальний курс психології управління, сформуванню конспект та використовувати його у практичній діяльності.	протягом року	

Розвиток	Взяти участь у семінарі: «Управління персоналом – нові технології». Взяти участь у тренінгу: «розвиток лідерських якостей керівника» Взято участь у діловій грі: «Дії менеджера при виникненні міжособистісних конфліктів».	3 квартал 2025 року	
----------	---	------------------------	--

Джерело: складено автором

Якщо кожен працівник має план кар'єрного зростання, то менеджмент підприємства отримує серйозний важіль управління персоналом, оскільки можна дати працівнику необхідний мотиваційний елемент з допомогою якого можна підвищити ефективність своєї діяльності.

Економічний ефект від проведення заходів щодо вдосконалення ефективності використання праці персоналу безпосередньо залежатиме від уміння менеджменту знайти оптимальне поєднання можливостей використання потенціалу співробітника та його людського потенціалу. У цьому разі створюються ідеальні умови для врахування вимоги і працівника, і підприємства. Ця ситуація свідчить про те, що існує не лише економічний та соціальний ефект. Економічний ефект досягається за рахунок більш ефективного використання свого робочого часу, підвищення дисциплінованості працівників, підвищення творчої ініціативи та креативу у роботі. Зрештою це веде до підвищення прибутковості підприємства та зміцнення його становища на конкурентному ринку.

У цьому вся аспекті визначення економічного ефекту досить складно, оскільки це питання, пов'язані з персоналом, і практика реалізації заходів то, можливо зовсім інший, ніж гадана. Тому залучаємо до розгляду економічного ефекту експертну групу. Експерти мають досвід практичної діяльності в управлінні персоналом і мають свою суб'єктивну думку з таких питань. Вважаємо, що отриманий результат опитування буде прийнятнішим для розуміння економічного ефекту. До

складу експертної групи входить 15 осіб. Підібрано фахівців, які безпосередньо пов'язані з соціально-економічними підрозділами підприємства. Зокрема, це представники служби управління персоналом, економічних служб та служб, відповідальних за охорону праці. Середній вік експертів становить 36 років.

До експертної групи входять:

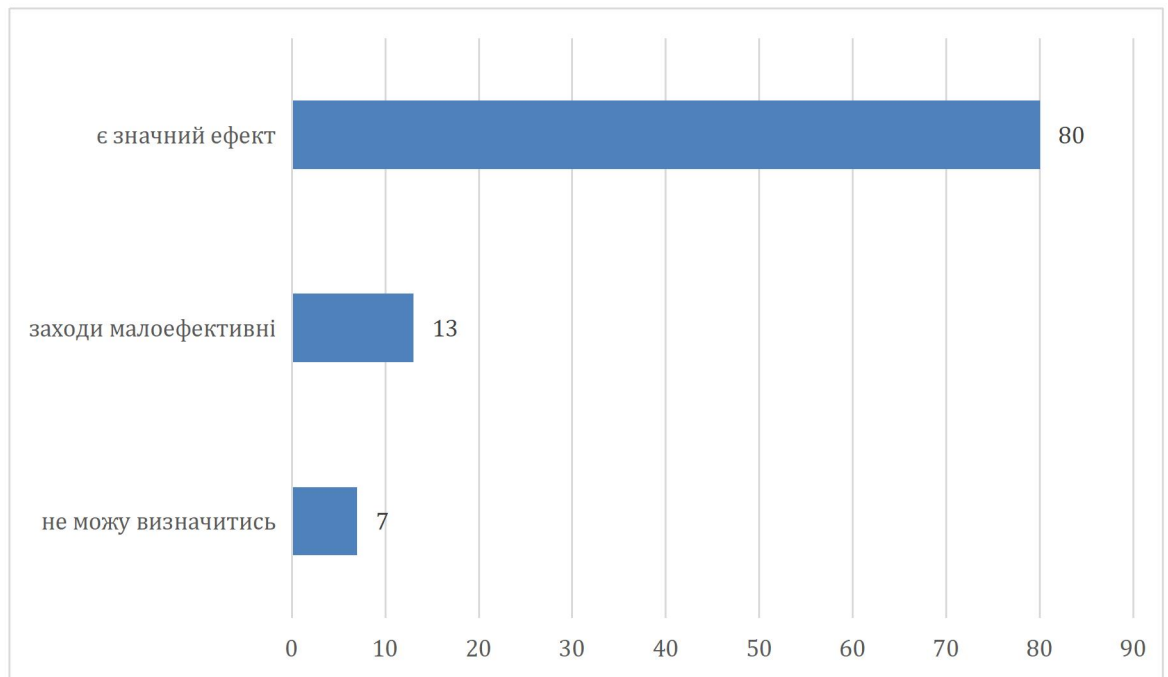
- керівники підрозділів та служб підприємства – 4 особи;
- провідні спеціалісти відділів – 5 осіб;
- експерти, які безпосередньо займаються управлінням персоналом – 4 особи;
- юрист – 1 особа;
- представник служби технічного контролю – 1 особа.

Експертам подано питання для оцінки: «Чи будуть ефективні у соціально-економічному аспекті заходи, які передбачається подати для оптимізації процесів мотивації персоналу підприємства?»

Також представлені варіанти відповідей, які мають підтвердити чи спростувати експерти:

- 1) запропоновані заходи мають соціально-економічний аспект;
- 2) заходи малоефективні у соціально-економічному аспекті;
- 3) немає соціально-економічного ефекту;
- 4) не можу сказати із упевненістю.

Результативний аспект опитування представлений у вигляді діаграми на рис. 3.2.



Джерело: складено автором

Рисунок 3.2. – Підсумки опитування експертної групи з виявлення економіко-соціального ефекту від розроблених заходів

Дані рисунку 3.2. свідчать, що:

- 12 осіб відповіли у позитивному ключі на 1 питання (80 відсотків експертів);
- 2 експерти вважають, що ефект буде, але незначний (13 відсотків експертів);
- жоден експерт не дав негативної відповіді на питання щодо наявності економічного ефекту;
- 1 експерт не може дати чіткої відповіді на ці запитання (7% від загальної кількості опитаних).

Таким чином, досліджуючи підсумки роботи експертної групи у напрямку визначення економічного ефекту, більшість експертів відповіли, що є значний ефект від впровадження передбачуваних заходів. Тобто, передбачувані заходи будуть ефективними в економіко-соціальному контексті та їх можна рекомендувати для впровадження.

На завершення вивчення матеріалів 3 розділу роботи зробимо ряд

висновків. У процесі аналізу системи мотивації персоналу виявлено недоліки, які вимагають усунення з допомогою вдосконалення процесів.

З цією метою пропонуємо провести такі заходи:

- удосконалення системи мотивації персоналу;
- вдосконалення процесу ділової оцінки персоналу;
- формування дієвої системи навчання персоналу;
- формування дієвої системи кар'єрного зростання кожному за співробітника.

Дані заходи розроблені, оцінка економічного та соціального ефекту показала, що запропоновані заходи ефективні у соціально-економічному аспекті на основі загальної думки експертної групи.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити ряд висновків.

Мотивація персоналу є наріжним каменем всієї системи управління персоналом сучасного підприємства, оскільки персонал одна із найважливіших ресурсів, які забезпечують ефективність діяльності підприємства.

Мотивація трудової діяльності - це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які є фактором спонукання індивіда до здійснення трудової діяльності з метою досягнення певних результатів.

У сучасній науці управління є велика різноманітність теорій мотивації, які розглядають це явище під різним кутом зору.

Мотивація персоналу будується на певних принципах. Проте, нині серед вчених немає єдиного підходу до визначення та змісту принципів мотивації персоналу. Позиції досить різняться, проте явних протиріч у дії та застосування цих принципів немає.

Критерієм ефективності системи мотивації є задоволеність персоналу умовами праці. Непрямими показниками ефективності системи мотивації є продуктивність праці, показники плинності кадрів рентабельність підприємства та ін.

У застосуванні мотиваційних схем проявляється «мистецтво управління». Вони повинні застосовуватися виходячи зі специфіки організації, її корпоративної культури, характеру діяльності з урахуванням індивідуальних особливостей працівників.

Мотивація співробітників тільки тоді дасть результат, що трансформується у прибутковість організації, коли вона формується на комплексній та системній основі, з урахуванням нових тенденцій у цій галузі менеджменту та економіки.

Аналіз системи мотивації персоналу у ТОВ «СИГМУС» дозволив зробити низку висновків:

- підприємство стабільно в аспектах економіко-організаційної діяльності, виручка підприємства зростає, відповідно зростає валовий та чистий прибуток;
- підприємство не відчуває нестачі в кваліфікованих і професійних кадрах, а це дозволяє підприємству цілеспрямовано виконувати завдання, що стоять перед ним;
- система мотивації персоналу ТОВ «СИГМУС» сформована на фундаменті загальної системи управління персоналом у рамках лінійно-функціональних особливостей організаційної та управлінської структури;
- основою матеріальної мотивації персоналу є заробітна плата;
- нарахування преміальних виплат визначається результатами організаційно-економічної діяльності за відповідний період без урахування результативності діяльності кожного працівника, що знижує ефективність використання потенціалу кожного працівника.

Результати опитування співробітників, проведеного нами під час дослідження, показали:

- незадоволеність персоналу оплатою праці відзначили 83 відсотки опитаних;
- незадоволеність персоналу системою додаткового матеріального забезпечення відзначили 69 відсотків опитаних.

У ході дослідження нами було виявлено, що витрати на персонал зростають, проте їхнє зростання перевищує зростання продуктивності праці. Це свідчить, що ресурси, спрямовані на фінансування мотивації персоналу, використовуються нераціонально. Тобто тих самих результатів діяльності підприємства можна було досягти з меншими витратами.

Дослідження рівня плинності кадрів показало, що у підприємстві є підвищена плинність кадрів, що опосередковано свідчить про недостатньо ефективну систему мотивації праці.

Результати дослідження ділової оцінки свідчать, що якість персоналу знижується, отже, система його мотивації недостатньо ефективна.

Дослідження питань нематеріальної мотивації показало наявність проблем в організації системи навчання та розвитку персоналу: зниження кількості персоналу, який пройшов перепідготовку та підвищення кваліфікації.

Для оптимізації системи мотивації персоналу у ТОВ «СИГМУС» пропонується провести наступні заходи:

- покращення процесу нарахування премій;
- удосконалення процедури ділової оцінки працівників;
- розвиток ефективної системи навчання персоналу;
- створення ефективної системи кар'єрного росту для кожного співробітника.

Розроблені заходи показали свою ефективність як у економічному, так і соціальному плані. Отже, мета роботи — вивчити особливості мотивації персоналу у ТОВ «СИГМУС», виявити проблеми та розробити заходи з оптимізації системи мотивації персоналу — була досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна С. М., Кубіцький С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки. 2020. Т. 7. №. 39. С. 59-66.
2. Богацька Н.М., Кузьменко М.М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 2. С. 102–105.
3. Галайда Т.О. Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу / Т.О. Галайда, Д.С. Кривоший. Інфраструктура ринку. 2021. №54. С. 78-84.
4. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2022. №. 42.
5. Дащенко Н. М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2020. №. 4 (507). С. 424-432.
6. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. Галицький економічний вісник. 2021. Т. 70. №. 3. С. 140-147.
7. Дороніна О. А., Польгуль Д. С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. Економіка і організація управління. 2021. С. 183-190.
8. Єлецьких С. Я., Брижниченко В. Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2021. №. 3 (65). С. 206-215.
9. Спіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Фінансові аспекти мотивації персоналу. Відповідальні за випуск: доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів і кредиту ПО Нікіфоров, кандидат економічних

наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту ІЯ Ткачук. 2021. С. 264.

10. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. Т. 6. С. 12-15.

11. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. 2021. №. 23.

12. Замроз М. В., Кульчицька Л. Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. №. 13. С. 78-84.

13. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. №. 45.

14. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. №. 31.

15. Зось–Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес–середовища. Економічний форум. 2020. Т. 1. №. 3. С. 143-148.

16. Коваленко Л.Г. Мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 16. С. 323–326.

17. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Food Industry Economics. 2022. Т. 14. №. 4.

18. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. №. 2. С. 76.

19. Кустрич Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємства. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. С. 250-262.

20. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2021. Т. 71. №. 4. С. 92-98.
21. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2022. Т. 76. №. 3. С. 74-80.
22. Литвишко Л., Марченко П. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. №. 31.
23. Лугова В. М. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації / В. М.Лугова, А. О. Чуркін. БізнесІнформ. 2022. № 1. С. 390-397.
24. Мазуркевич І. О., Рябенка М. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. Інтелект XXI. 2020. № 1. С. 75-80.
25. Мартинець В. В., Шеремет М. Д. Гендерний підхід в управлінні персоналом організації. Економіка та держава. 2021. №. 7. С. 90-94.
26. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. Персонал. 2019. № 4. С. 44–49.
27. Невмержицька С. М., Козир Т. В. Мотивація персоналу в сучасній компанії. Problemas y perspectivas de la aplicación de la investigación científica innovadora. – Centro de Estudios Estretegicos & European Scientific Platform, 2021.
28. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. №. 26.
29. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія" Регіональна економіка". 2022. №. 19 (75). С. 217-224.

30. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. №. 2 (02). С. 45-48.
31. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Т. 2. №. 8. С. 88-93.
32. Романюк М. Д. Управління персоналом підприємства, засноване на мотиваціях та компетенціях. *Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Серія: Економіка*. 2020. Випуск 15. С.85-90.
33. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т.1. № 19. С. 329–336.
34. Саковець В. В., Харченко Г. А. Мотивація персоналу як умова ефективного функціонування організації. *Zbiór artykułów naukowych z Konferencji Międzynarodowej Naukowo Praktycznej zorganizowanej dla pracowników naukowych uczelni, jednostek naukowo-badawczych oraz badawczych z państw obszaru byłego Związku Radzieckiego oraz byłej Jugosławii*. 2021. С. 6-10.
35. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. №. 14.
36. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510.
37. Смачило І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. №. 2 (78). С. 360-363.
38. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Т. 51. С. 50-62.

39. Тимченко, О. І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах / О. І. Тимченко. Ефективна економіка. 2022. № 12

40. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство. 2023. №. 50.

41. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. №. 48.

42. Якимець А. Ю. Теоретичні основи мотивації персоналу туристичного підприємства. Вісник студ. наук. товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ. 2023. С. 361-367.

ДОДАТКИ

Додаток А

Теорія / автор	Закономірності поведінки
1	2
Змістовні теорії	
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	Людина діє під впливом потреб п'яти рівнів. Потреби задовольняються послідовно: вищі будуть задоволені, а то й задоволені потреби нижчих рівнів
Теорія існування, відносин та зростання К. Алдерфера	Поведінка людини детермінується потребами трьох груп: існування, відносини, зростання. При цьому рух може бути як вгору ієрархією, так і вниз за неможливості задоволення потреб вищого рівня
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Поведінка людини залежить від факторів гігієни, які пов'язані з навколишнім середовищем, та мотиваційних факторів, які пов'язані з характером та сутністю праці
Теорія зустрічних потреб Д. Макклелланда	Оскільки потреби нижчих рівнів в основному задоволені, на поведінку людини впливають потреби успіху, влади, співучасті
Концепція мотивів трудої діяльності Здравомислова О. Г.	Є кілька рівнів мотивів трудової діяльності: матеріальна зацікавленість у результатах праці, зміст праці, відносини у колективі, зміст роботи
Модель паралельної мотивації Виготського Л.	Вищі та нижчі потреби існують паралельно, тому й механізми їхнього задоволення також повинні існувати паралельно та незалежно
R-теорія Подольчака Н.Ю	Поведінка та мотиви людей пояснюються схильністю до ризику
Процесні теорії	
Комплексна процесна теорія Л. Портера, Е. Лоулера	Трудове зусилля та прагнення виконати роботу залежать від привабливості, цінності винагороди, що очікується за досягнення трудової мети, оцінює достовірність її реалізації та отримання винагороди
Теорія очікування В. Врума	Сила мотивації до праці залежить від оцінки людиною співвідношення результатів праці та витрачених зусиль, скоригованих на справедливість та значущість винагороди, а також на рівень задоволеності від роботи
Теорія неупередженості (Справедливості) Дж. С. Адамса	Люди суб'єктивно порівнюють отриману винагороду з витраченими зусиллями, а також із винагородою інших на аналогічній посаді та відповідно коригують свою поведінку.
Теорія соціальних порівнянь Л. Фестінгер	Люди насамперед прагнуть оцінювати свої досягнення шляхом порівняння себе з іншими людьми, а не за абсолютними показниками, на основі чого змінюють свою поведінку
Теорія виклику Суркова С.А.	На мотивацію працівників із високим рівнем самовпевненості значний вплив мають складні завдання, які є своєрідним «викликом»

Продовження додатку А

1	2
Теорія підкріплення Скіннера Б.Ф.	Мотивація залежить від минулого досвіду людини, від наслідків її дій у минулому. Головною є оцінка результатів діяльності працівника та правильне співвідношення моральних та матеріальних стимулів.
Теорія постановки цілей Е. Локка	Поведінка людини детермінується цілями, які вона ставить собі і заради яких діє
Теорія балансу між понуканням та вкладом Барнарда С. І., Саймона Х. А.	Рівновага між спонуканням членів організації до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення цілей організації забезпечується за допомогою дозованої видачі винагороди
Теорія «типових змінних» та індивідуального вибору Т. Парсонса	Індивід обирає поведінку, з конкретних ситуацій у створенні. Цей вибір залежить від того, як працівник оцінює ситуацію, що він бажає в цій ситуації, і як може впливати на ситуацію.
Теорія мотивації соціального вивчення А. Бандури	Поведінка людини пояснюється символічними процесами, що замінюється вивченням та самоконтролем
Теорія характеристик роботи Р. Хакмана, Г. Олдхема	На мотивацію впливають такі характеристики, як різноманітність праці, її значимість, результативність, самостійність під час виконання, зворотний зв'язок
Теорії «поля» (стосунків)	
Теорія Х та У Д. Мак-Грегора	Відповідно до теорії Х працівники ліниві, безініціативні, працюють лише під примусом, їм підходить жорстке керівництво. Інші (теорія У) здатні до самомотивації, одержують задоволення від самої роботи
Теорія Z В. Оучі	Головним забезпечення ефективної діяльності є дотримання принципу співучасті, тобто. забезпечення демократичного стилю керівництва, залучення підлеглих до прийняття рішень, довіра, такт, близькість
Теорія орієнтації на роботу Голдторпа Д. Х., Д. Локвуда	Поведінка людини залежить від пріоритетної орієнтації членів організації: інструментальної, бюрократичної орієнтації, орієнтації на основі співучасті чи професійної орієнтації
Системи управління людськими ресурсами Г. Лайкерта	На продуктивність праці значний вплив має стиль керівництва
Концепція людини Е. Шейна	Відповідно до концепції раціональної економічної людини, соціальної людини та складної людини, працівники мотивуються відповідними факторами (економічними, соціальними тощо)
Крос-культурна мотивація Ф. Тромпенаарса, С. Хемпден-Тернера	На мотивацію значно впливають міжнаціональні культурні відмінності
Теорія поля К. Левіна	Поведінка людини є функцією особистісних факторів та факторів оточення
Концепція організаційного зростання Г. Литвина, Г. Стрінгера	Ставлення до виробництва, людей, творчості тощо. формується під впливом організаційної культури, соціального середовища