

Міністерство освіти і науки України

Запорізька державна інженерна академія
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та управління
(назва факультету)

Кафедра менеджменту організації
(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

8.03.06.0101 магістр
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему "Формування мотиваційного механізму
як запоруки ефективності підприємства в
умовах ринку і на прикладі ТОВ "Лат Вуд 1"

Виконав: студент 5 курсу, групи М-14-1мд
напряму підготовки (спеціальності)

8.03.06.0101 Менеджмент організації і
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності) аудиту та контролю

Григор'єв А. І.
(прізвище та ініціали)

Керівник Сергієнко Т. І.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Григор'єв А. І.
(прізвище та ініціали)

Запорізьке державне економічне академія
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту організацій
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр 8.03060101
Напрямок підготовки 8.030601 Менеджмент
(шифр і назва)
Спеціальність 8.03060101 Менеджмент організацій (адміністративний)
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МОУП

проф. Догоньова В.Г.
"19" 05 2015 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ

Григорів Андрій Андрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Формування мотиваційного механізму
за залучення ефективності підприємства в умовах
ринку (на прикладі ТОВ "Мат Леда")

керівник проекту (роботи) Сурішко Г.І, доц, к.п.н.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від "19" 05 2015 року № 24-01

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 25.12.2015р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) 1. Матеріал статистики з
факту. 2. Літературні джерела з Корпоративної сайту
4. Аналітичні матеріали розвитку економіки,
управління та ін.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Мотиваційні проблеми управління. 2. Аналіз
напробів мотивації, переваг та недоліків, методи
підприємства (вплив на ефективність). 3. Інформація
попити щодо мотиваційної роботи.

4. Авторитетні вирішення проблеми та практичні
рекомендації (на основі аналізу). 5. Економічне ефективність заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Організаційна структура підприємства (факт); мотива-
ційний механізм ТОВ "Мат Леда"; матеріал SWOT-аналізу
мотиваційного механізму ТОВ "Мат Леда"; розроблені
методи мотивації на підприємстві за результатами
ефективності підприємства; схема впливу мотиваційного
механізму на персонал підприємства.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
розділ 1	Ворожнова В. Г. проф. ф. ф. н.		
розділ 2	Сергієнко Т. І. доц. к. п. н.		
розділ 3	Сергієнко Т. І. доц. к. п. н.		
корис. потт.	Крайний О. М. к. е. н., доц.		

7. Дата видачі завдання 19.05.2015р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Методологія формування мотив. механ.	07.06.15	
2.	Психологічно-категоріальний апарат мот. мех.	07.07.15	
3.	Зарубіжний досвід формування мот. мех.	07.08.15	
4.	Організаційно-управлінська структура	07.09.15	
5.	Діагностична проблема механізму мотив.	20.09.15	
6.	SWOT-аналіз мотиваційного механізму	07.10.15	
7.	Канали підвищення ефективності мотив. механізму	20.10.15	
8.	Емпіричне обґрунтування зростання показників ефективності мотив. мех.	07.11.15	
9.	Практичні рекомендації щодо зростання показників мотиваційного механізму як запоруки ефективності	07.12.15	

Студент

Гринов А. А.
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

Сергієнко Т. І.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 152 с., 7 рис., 25 табл., 76 джерел., 5 додатків

Тема магістерської роботи: "Формування мотиваційного механізму як запоруки ефективності підприємства в умовах ринку (на прикладі ТОВ "Лат Ленд")".

Об'єктом дослідження виступають процеси, пов'язані з удосконаленням мотиваційного механізму на ТОВ "Лат Ленд".

Предмет дослідження виступають соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку ТОВ "Лат Ленд".

Мета магістерської роботи полягає у розробці комплексної програми мотивації як запоруки ефективності його діяльності в умовах ринку.

Методи дослідження. У роботі були використані наступні методи дослідження, а саме: логічний аналіз для вивчення існуючих у теорії та на практиці методів оцінки мотивації; описовий - для характеристики явищ на певному етапі їх розвитку; аналітичний - для знаходження точних зв'язків кількісного характеру між низкою залежних факторів; економічний - для обґрунтування доцільності та ефективності запропонованих заходів удосконалення мотиваційного механізму, порівняльний - для порівняння об'єкта дослідження з подібними об'єктами чи процесами, статистичний - для характеристики об'єктивних статистичних закономірностей, системний - для дослідження об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними; аналізу і синтезу - при дослідженні особливостей формування мотиваційного механізму на вітчизняних підприємствах.

МОТИВАЦІЯ, МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ, ПРЕМІЮВАННЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЗАРОБІТНА ПЛАТА, МЕТОД, МЕТОДОЛОГІЯ, МОТИВАЦІЙНІ ТЕОРІЇ, МОТИВАЦІЙНА СИСТЕМА, ПЛАНУВАННЯ, СИСТЕМА, МОДЕЛЬ.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКА ДЕРЖАВНА ІНЖЕНЕРНА АКАДЕМІЯ

АНОТАЦІЯ

до магістерської роботи

Студента Грекова Андрія Андрійовича, групи М-14-1дм.

Спеціальність 8.18010013 "Менеджмент організацій"

Тема: Формування мотиваційного механізму як запоруки ефективності підприємства в умовах ринку (на прикладі ТОВ "Лат Ленд").

В магістерській роботі розглянуто особливості формування мотиваційного механізму на підприємстві як запоруки його ефективності в умовах ринку. Значна увага приділяється напрямам удосконалення мотиваційного механізму в умовах ринку на ТОВ "Лат Ленд".

Дана робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури, додатків.

У першому розділі окреслюється методологічна та теоретична база дослідження, методи дослідження, зарубіжний досвід формування мотиваційного механізму.

У другому розділі надано організаційно-управлінську структуру ТОВ "Лат Ленд", проаналізовано існуючу система мотивації праці та проведено діагностика задоволеності працівників діючою системою оплати праці на товаристві, побудовано таблицю SWOT-аналізу мотиваційного механізму.

У третьому розділі було розроблено комплексну програму мотивації на товаристві та запропоновано модель формування системи мотивації праці на підприємстві ТОВ "Лат Ленд" і розрахована економічна ефективність запропонованих заходів, надано практичні рекомендації, за допомогою яких досліджуване підприємство може поліпшити своє фінансове становище.

THE MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ZAPOROZHIA STATE ENGINEERING ACADEMY

ANNOTATION

the master's work

Of student Grekov Andrii Andriiovich, Group M-14-1dm.

Speciality 8.18010013 "Management of organizations"

Theme: Forming of motivational mechanism as mortgages of efficiency of enterprise in the conditions of market (on the example of LTD. "Lat Land").

In master's degree work the features of forming of motivational mechanism are considered on an enterprise as mortgages of it's efficiency in the conditions of market. Considerable attention is spared to directions of improvement of motivational mechanism in the conditions of market on LTD. "Lat Land".

This work consists of entry, three sections, conclusions and suggestions, list of the used literature, additions.

The methodological and theoretical base of research, research methods, foreign experience of forming the motivational mechanism, is outlined in the first section.

In the second section organizationally-administrative structure of LTD. "Lat Land" is given, the existing system of working motivation is analysed and diagnostics of satisfaction of workers by the operating system of compensation at the enterprise is carried out, the table SWOT-of the analysis of the motivational mechanism is constructed.

In the third section the complex program of motivation was developed on an enterprise and the model of forming the system of motivation is offered on an enterprise LTD. "Lat Land" and economic efficiency of the offered measures is calculated, the practical recommendations by which the probed enterprise can improve the financial position are expected.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ	11
1.1. Методологія формування мотиваційного механізму	11
1.2. Понятійно-категоріальний апарат мотиваційного механізму	20
1.3. Зарубіжний досвід формування мотиваційного механізму	34
Висновки до першого розділу	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО - ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ (на прикладі ТОВ "ЛАТ ЛЕНД")	45
2.1. Організаційно-управлінська структура	45
2.2. Діагностика проблем механізму мотивації на	55
2.3. SWOT-аналіз мотиваційного механізму	71
Висновки до другого розділу	84
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЯК ЗАПОРУКИ ЕФЕКТИВНОСТІ	85
3.1. Напрями підвищення ефективності мотиваційного механізму	85
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів удосконалення мотиваційного механізму	105
3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційного механізму як запоруки ефективності	108
Висновки до третього розділу	122
ВИСНОВКИ	124
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	130
ДОДАТКИ	137

ВСТУП

Актуальність теми. Необхідною умовою існування й розвитку суспільства є праця, як доцільна діяльність людей, що спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб. Однією з складових праці є її мотивування на рівні агентів трудових відносин. Система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства.

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості набула важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи. Широко вивчаються закономірності дії мотивацій і побудови методів та механізмів реалізації мотивації, щодо підвищення продуктивності трудової діяльності в працях економістів-класиків А.Сміта, Ф.Гілбрета, А.Маслоу, Ф.Герцберга, А.Афоніна, Р.Оуена, Д.Макгрегора, А.Врума, К. Альдерфер, В.Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. Макклеланд, Л. Портер, Ф.Тейлор, а також українські й російські вчені: А. Афонін, Н. Білопольський, Д. Богиня, И.Булеєв, Б. Генкін, Г . Дмитренко, Д. Дятлов, О.Докучаєв, А. Єгоршин, А.Єськов, А.Калина, А. Кібанов, А. Колот, В. Сладкевич, М. Семикіна, О.Соснін, І. Тимошенко, А.Ткаченко, В. Травін, Е. Уткін, С. Шапіро, Г. Щокін, В.Воронкова, М.Ажажа, О.Мороз та ін..

На сьогодні матеріальне стимулювання працівників підприємств, як основна складова частина загальної системи мотивації, перейняло здебільшого риси, притаманні попередній адміністративно-командній системі господарювання. Внаслідок відсутності прямої залежності розміру

премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства, вона перестала виконувати свою головну функцію - стимулюючу, і перетворилась в просту надбавку до посадового окладу. Відсутність науково-обґрунтованої системи планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, а також виважених критеріїв роботи працівників його структурних підрозділів призвели до "зрівнялівки" в системі преміювання. А відсутність висококваліфікованих кадрів, спроможних забезпечити належну організацію і функціонування підприємства за ринкових умов, зводять практично нанівець всі спроби розробки, а тим більше - впровадження високоефективної системи цільового управління, в якій чільне місце належить системі мотивації. Подальше послаблення мотивації праці неминуче призведе до загострення негативних соціально-економічних процесів які мають місце в нашій державі.

Звідси виникає об'єктивна необхідність створення науково-обґрунтованого механізму мотивації праці персоналу підприємств, який би зміг за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати, сприяти піднесенню їх конкурентоспроможності, забезпечити якісне оновлення трудового менталітету. Необхідний і інструментарій мотиваційного механізму, здатного поєднати в єдиний вузол цілі і результати діяльності персоналу, щоб на практиці реалізувати цілеорієнтовану мотивацію його високопродуктивної праці.

Об'єктом дослідження виступають процеси, пов'язані з удосконаленням мотиваційного механізму на ТОВ "Лат Ленд".

Предмет дослідження виступають соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку ТОВ "Лат Ленд".

Мета роботи полягає в розробці комплексної програми мотивації як запоруки ефективності його діяльності в умовах ринку.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки та розв'язання комплексу задач:

- розглянути методологію мотивації праці;
- визначити понятійно - категоріальний апарат мотивів та мотиваційної системи;
- дослідити комплексний підхід до мотиваційних теорій;
- розглянути організаційно -управлінську структуру підприємства ТОВ "Лат Ленд";
- здійснити діагностику проблем мотивації праці та мотиваційної системи на підприємстві;
- провести SWOT- аналіз системи мотивації праці на підприємстві;
- надати напрямки мотиваційного моніторингу як напрям удосконалення мотивації праці;
- здійснити економічне обґрунтування мотивації праці на підприємстві в сучасних умовах ринку;
- надати практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційного механізму на підприємстві в сучасних умовах ринку.

У роботі були використані наступні методи дослідження, а саме: логічний аналіз для вивчення існуючих у теорії та на практиці методів оцінки мотивації; описовий - для характеристики явищ на певному етапі їх розвитку; аналітичний - для знаходження точних зв'язків кількісного характеру між низкою залежних факторів; економічний - для обґрунтування доцільності та ефективності запропонованих заходів удосконалення мотиваційного механізму, порівняльний - для порівняння об'єкта дослідження з подібними об'єктами чи процесами, статистичний - для характеристики об'єктивних статистичних закономірностей., системний - для дослідження об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними; аналізу і синтезу - при дослідженні особливостей формування мотиваційного механізму на вітчизняних підприємствах.

Інформаційною базою магістерської роботи слугували праці вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі мотивації, періодичні видання, законодавча база, ресурси Інтернет.

Наукова новизна магістерської роботи полягає в тому, що:

- набуло подальшого розвитку економічне трактування сутності поняття "мотивація" у взаємозв'язку з такими поняттями як "мотиваційний механізм", "комплексна система мотивації" та "стратегічний розвиток мотивації";
- розроблено та запропоновано нові заходи удосконалення мотиваційного механізму;
- сформовано модель комплексної системи мотивації в лотерейній галузі в умовах ринку на ТОВ "Лат Ленд".

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення, викладені автором у магістерській роботі, доведено до рівня методичних розробок та прикладних рекомендацій. Вони призначені для використання при формуванні та вдосконалюванні мотиваційного механізму на невиробничих підприємствах.

Структура магістерської роботи. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Магістерська робота загальним обсягом 152 сторінки, складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновків, списку літератури у кількості 76 найменувань.

Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на всеукраїнській науково-практичній конференції: XX науково - технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА, за результатами якої опубліковані тези: Греков А.А. Впровадження економатеріальних механізмів мотивації // Матеріали XX науково - технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Проблеми економічного розвитку в сучасних умовах. Том IV / Запоріж. держ. інж. акад. - Запоріжжя: ЗДІА, 2015. - С.8.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ

1.1.Методологія формування мотиваційного механізму

Методологія носить загальний характер, але все ж вона конкретизується стосовно до різних сфер практичної і теоретичної діяльності. Іншими словами, методологія виступає як загальна система пояснювальних принципів чи підходів до пізнання, що дозволяє визначити як при даному предметі і об'єкті проводити дослідження проблем конкурентоспроможності [6, с. 61].

Методологія - це концептуальний виклад змісту, методів дослідження, мети, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси і явища. Методологія розглядається як система, що об'єднує відповідно до основних видів діяльності методологію пізнання, оцінки і практичної діяльності. Діяльність характеризується, принаймні, трьома різновидами: пізнавальною, практичною і оціночною, які взаємно доповнюють одна одну в реальному житті. [6, с. 61]. Методологія розглядається як багато поверхнева споруда, на верхніх поверхах якої розміщуються філософська методологія, далі - загальнонаукова методологія, а на найнижчих поверхах - методологія галузевих видів науки, а всі поверхи утворюють цілісний методологічний організм [6, с. 62] Так, наприклад, Воронкова В. зазначає, що розробка методологічних засад управління персоналом розпочалася з моменту формування її як науки, учбової дисципліни і галузі дослідження. Специфічність предмета, об'єкту і цілей управління персоналом заключається

в тому, що увага дослідників зосереджується на принципах і способах пізнання [20].

Методологію управління персоналом слід розглядати як транскрипцію специфічної сфери діяльності до управління персоналом. Методологія управління персоналом - це вчення про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності. У такому розумінні методологія утворює необхідний компонент управлінської діяльності, оскільки остання стає предметом усвідомлення, навчання і раціоналізації.

Методологія у перекладі з грецької - це вчення про систему методів, теорія методів. Слово "методологія" складається зі слів "метод" і "логія". Останнє, перебуваючи в кінці складного слова, означає "вчення", тому в буквальному розумінні методологія - це вчення про метод.

Базуючись на цих визначеннях, деякі автори вважають, що методологія є теорією методу (методів) теоретичного пізнання (вченням про метод (методи) такого пізнання). "Методологія" (у точному значенні цього слова) є вченням про методи, особливою наукою, завданням якої є розробка та удосконалення системи прийомів, способів наукового пізнання (з урахуванням семантичного значення такої її складової як "логос" - учення, думка, поняття). Самі ж методи знаходяться поза методологією науки. "Необхідно чітко і послідовно розрізняти такі якісно різні компоненти науки, як метод і методологія" [2, с. 361].

Окремі науковці фактично ототожнюють методологію з методом (методами) науки. Методологія є системою особливих прийомів, принципів і способів вивчення загальних закономірностей виникнення, становлення та розвитку господарських явищ. Якраз то мотивація праці вивчає ці явища зі своєї сторони - порушень та відхилень.

Головною метою методології є вивчення засобів, методів і прийомів дослідження, за допомогою яких нове знання отримується в науці. Розвиток методології науки пов'язаний з розвитком методів наукового пізнання

дійсності, загальними законами розвитку наукового знання, теорії і мови науки, перевіркою будь-якої теорії практикою.

Оскільки поняття методології мотивації праці дуже тісно пов'язано з поняттям її методу (методів), то перш ніж дати власну оцінку наведеним вище науковим позиціям необхідно з'ясувати, що слід розуміти під методом наукового пізнання. У філософській літературі метод пізнання зазвичай визначається як шлях, спосіб, знаряддя, засіб пізнання.

Спираючись на метод, вчений отримує відповідь на те, з чого потрібно починати дослідження, яким чином групувати об'єкти і давати оцінку фактам, що вивчаються.

За кожним конкретним методом стоять певні прийоми, принципи, правила пізнання. Метод пізнання характеризує система правил (вимог), які сформульовані на основі знання закономірностей сфери господарської дійсності, що досліджується, та орієнтують людину в дослідника (контролера) його пізнання. Метод, у найзагальнішому вигляді, можна визначити як систему регулятивних принципів і правил діяльності, що ними керується суб'єкт при: дослідженні певного об'єкта, як систему науково розроблених правил, прийомів пізнання, що ґрунтуються на вивченні об'єктивної дійсності й покликаних прояснювати шлях дослідження. Основні функції методу - внутрішня організація і регулювання процесу пізнання або практичного перетворення того чи іншого об'єкта.

За такого підходу слід також враховувати те, що методи мотивації праці повинні ґрунтуватися на об'єктивній основі, тобто на вже пізнані науковцями закономірності об'єкта пізнання. Звідси і обґрунтоване використання у філософській літературі поняття "правильності" наукового методу [5, с. 81]. Методика - це певний порядок застосування способів, прийомів, техніки, технології та процедур контролю. Необхідність їх здійснення впливає з вироблених наукою прийомів пізнання, за кожним з яких стоять певні принципи та правила пізнання.

Класифікація методів мотиваційного механізму:

- системний;
- структурно-функціональний;
- антропологічний;
- системно-синергетичний;
- гуманістичний.

Системна методологія являє собою найбільш упорядковану надійну основу для управління складними сферами взаємозалежної діяльності, дозволяючи розкривати й аналізувати складові компоненти системи і послідовно сполучити їх один з одним. Системна методологія:

- система оплати праці по коефіцієнту вартості трудового життя;
- система підготовки інновації;
- система регламентування управлінської праці;
- система регулювання трудових відносин; система службово-професійного просування;
- система управління організацією;
- система управління персоналом організації.

При системному підході і дослідженні управлінських систем виходять з того, що будь-яка організація є система, кожний з елементів якої має свої визначені й обмежені цілі. Сутність системного підходу багато авторів зводять до наступного:

- 1) формування цілей і з'ясування їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, зв'язаної з управлінням, особливо з прийняттям рішень;
- 2) досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах по засобах порівняльного аналізу альтернативних шляхів і методів, досягнення мети і здійснення відповідного вибору;
- 3) кількісна оцінка (квантифікація) мети, методів і засобів їхнього досягнення, заснована не на часткових критеріях, а на широкій і всебічній оцінці всіх можливих результатів діяльності.

Системний підхід - напрямок методології наукового дослідження, в основі якого лежить розгляд складного об'єкта як цілісної безлічі елементів у

сукупності відносин і зв'язків між ними. У рамках системного підходу усе більшого значення набували дослідження, що найчастіше іменуються системним аналізом. Характерно, що деякі автори розрізняють системний аналіз і системний підхід, ґрунтуючись на тому, що методологія системного аналізу, на відміну від системного підходу неодмінно спирається на математичний апарат і представляє свої висновки в основному в математизованому вигляді, в той час як системний підхід базується на широких, не обов'язково математизованих категоріях. Іншими словами, як указує Д. Гвішіані, системний підхід виявляється загальною методологією, а системний аналіз прикладний, максимально квантифіковані методикою дослідження. Задача системного аналізу полягає в тому, щоб визначити на основі математичних чи імітаційних методів кількісно виражене чи оптимальне з погляду кінцевого критерію оптимальності рішення. Системний аналіз розглядається в основному як методологія з'ясування й упорядкування, чи структуризація проблеми, що може розглядатися як із застосуванням, так і без застосування математики і комп'ютерів. У цьому змісті поняття системний аналіз, по суті, ототожнюється з поняттями "системний підхід" і "системні дослідження", як вони застосовуються деякими американськими авторами. Системний аналіз може бути плідно застосований для рішення соціальних проблем, проголошується інструментом, що забезпечує науковий підхід до оптимального рішення задач в інтересах досягнення найвищого ефекту.

Структурно-функціональний метод - це підхід в описі і поясненні систем, при якому досліджуються їхні елементи і залежності між ними в рамках єдиного цілого. Кожен елемент цієї структури виконує визначені функції, що задовольняють потреби системи. Діяльність елементів системи програмується загальною структурною організацією, займаними ними позиціями і виконуваними ролями.

Структурно-функціональний метод є однією з найважливіших форм застосування цього методу в дослідженні управлінських явищ і процесів.

Сутність його полягає у розділенні складного об'єкта на складові частини, вивченні зв'язків між ними та у визначенні притаманних їм специфічних функцій (ролей), спрямованих на задоволення відповідних потреб системи управління персоналом з урахуванням цілісності останньої та її взаємодії із зовнішнім середовищем.

Відповідно до функціонального підходу, організація - це єдиний організм, що складається з частини, елементів, що виконують певні функції. Дисфункції переборюються в процесі поступових змін. Функціональний метод включає в свою макромодель практичну діяльність, передбачаючи з'ясування сутності і ролі управлінських явищ, їх оцінку з позиції системи цінностей (блага, справедливості, поваги людської гідності).

Антропологічний метод виходить з обумовленості управління персоналом соціальними факторами, природою людини як родової істоти, що має основні потреби в їжі, одязі, безпеці, волі. Стосовно до управління персоналом антропологічний метод орієнтований на вивчення ірраціональної, інстинктивної, біологічної мотивації політичної поведінки, що обумовлена людською природою. Антропологічний підхід з'явився ще у Аристотеля в його баченні колективної сутності людини. Цей підхід, що виходить із природи людини, широко використовується при аналізі механізмів, соціального контролю переважно в доіндустріальних суспільствах, а також проблем адаптації і трансформації традиційних механізмів контролю при переході до сучасних економічних систем. Сьогодні антропологічний підхід виходить насамперед з таких принципів, як:

1. Сталість, інваріантність фундаментальних родових якостей людини як істоти біологічної, соціальної і розумової (духовної), що споконвічно володіє волею.

2. Універсальність людини, єдності людського роду і незалежно від етнічних, расових, соціальних, географічних і інших відмінностей, рівноправності всіх людей.

3. Невід'ємності природних прав людини, їх пріоритету стосовно принципів устрою, законів і діяльності держави.

Антропологічний підхід вимагає не обмежуватися вивченням впливу соціального середовища чи розумної, раціональної мотивації, виявляти й ірраціональні, інстинктивні, біологічні й інші мотиви поведінки людей, обумовлені людською природою. Антропологія досліджує взаємовідносини між людиною і суспільством, суспільством і владою, людиною і людиною; ставить на порядок денний розробку таких категоріальних форм мислення, як природи людини і її відношення до оточуючого світу, природи і самої себе, онтологічних засад управління як органону пізнання і перетворення світу. Антропологія акцентує увагу на біологічній і культурній диференціації різних груп людей; на тих інтегративних рисах, які дозволяють уявляти людство як єдиний соціальний організм. Як правило, до антропології відносять фізичну антропологію, археологію, антропологічну лінгвістику, культурну, структурну антропологію. Фізична (чи біологічна) антропологія досліджує біологічні аспекти людського існування; в її межах виокремлюється палеонтологія людини, що вивчає проблеми походження і еволюції людини як біологічного виду; археологія займається аналізом матеріальних культурних об'єктів і реконструкцією на цій основі культури і образу життя давніх народів; антропологічна лінгвістика вивчає різні форми людської комунікації, включаючи мову; культурна антропологія вивчає культури окремих народів і людства в цілому. Сама культурна антропологія виступає у вигляді вищої форми генералізації уявлень про інститути культури людства, представлених в універсальній інтернетнічній формі.

Системно-синергетичний метод вивчає не тільки те, як система підтримує стабільність, а й те як система змінюється та розвивається. Це є напрямком в методології наукового пізнання, в основі якої лежить розуміння об'єктів як систем. Специфіка системного підходу зумовлюється тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта і забезпечення його механізмів, на виявлення багатоманітних типів зв'язку складного об'єкту і

зведення їх в єдину теоретичну картину. Система - це сукупність елементів, пов'язаних між собою таким чином, що виникає певна єдність. Системний підхід заснований на тому, що системи проявляються у всьому, що нас оточує, і є в нас самих. Виявлення методів і предмета досліджень, характерних для синергетично-системного підходу сприяє продуктивному застосуванню синергетичної концепції для рішення конкретних проблемних завдань у різних областях науки.

Вивчення синергії як явища, здатного збільшувати позитивний ефект функціонування підприємства, є досить актуальним в сучасний період. Конкуренція давно вже вийшла за рамки виробленого продукту і перейшла у сферу конкуренції управлінських структур. Команда управлінців, частиною корпоративної культури якої є формування синергічного колективу, цілі якого лежать не тільки в сфері матеріальної вигоди, але і в підтримці сприятливого іміджу компанії, хорошої репутації продукту або послуги, часто залишає далеко позаду тих, хто керується лише бажанням багато заробити. Управлінська синергія по своїй суті є налагоджене взаємодія між менеджерами різних функціональних підрозділів компанії, а також між різними ланками управління.

Гуманістичний метод. У концептуально-теоретичному аспекті методологія аналізу управління персоналом включає обґрунтування принципів і методів, що складають методологію з притаманним їй соціальним гуманізмом. Саме гуманізм пізнання передбачає пріоритетність гуманістичних цінностей в управлінні персоналом, що сприяє формуванню гуманістичної політики, в центрі яких "людина як міра всіх речей". На рівні філософської рефлексії гуманізм являє собою своєрідне "силове поле", що пронизує всі аспекти управлінської парадигми. Гуманізм - визнання соціальної цінності людини, права особистості і вільний і всебічний розвиток, що виявляється в піклуванні про людину і реалізації людського достоїнства, особистості. В контексті виробничих відносин гуманізм

виявляється в гуманізації праці, створенні умов, що впливають на розвиток особистості, її перетворюючої діяльності.

Основні напрямки гуманізації праці:

- покращення соціально-економічного змісту праці через його збагачення;
- естетизація місця роботи;
- забезпечення безпеки і надійності виробничих процесів;
- досягнення ефективної і гармонійної взаємодії людини і машини;
- забезпечення нормальних, гідних людині умов життєдіяльності, здорових умов побуту і праці;
- використання технологій, направлених на розвиток індивідуально-особистіс-них якостей особистості, удосконалення міжособистісних відношень і оздоровлення соціально-психологічного клімату колективу, стимулювання професійного росту, творчої ініціативи і ділового партнерства.

Система методів оцінки мотиваційного механізму - сукупність методів оцінки, що дозволяє дати комплексну об'єктивну характеристику на всіх стадіях трудової діяльності. Система методів оцінки управлінського персоналу:

- біографічний метод;
- оцінка по результатам;
- метод групової дискусії;
- метод еталонів;
- матричний метод;
- тестування;
- опитування;
- метод вільного чи індивідуального обговорення.

Таким чином, зазначимо, що застосування комплексного підходу щодо впровадження мотиваційного інструментарію. На багатьох вітчизняних підприємствах існує досить примітивний мотиваційний механізм, що не призводить до динамічного зростання підприємства. У цій ситуації

удосконалення мотиваційного механізму, яке було б здатне покращити економічні показники підприємства та рівень доходу працівників, можливе лише при покращенні мотивації праці в суспільстві в цілому.

Отже, запропонована класифікація методів дозволяє судити про складність і різноманітність форм та методів мотивування, які в свою чергу можна використовувати для розвитку діяльності підприємства. Вона має практичне значення для вибору стратегії управління персоналом та є корисною при впровадженні мотиваційного механізму на підприємстві.

Ефективна організація мотиваційного механізму є запорукою ефективності організації, важливим чинником прогресу та розвитку підприємства. Система мотивації повинна бути орієнтована на кінцевий результат, мати справедливий характер та бути зрозумілою для кожного працівника.

Тож, система мотивації повинна бути гнучкою, керованою і змінюваною. При зміні ситуації на ринку чи всередині компанії, керівники повинні приймати негайні рішення, пов'язані з пристосуванням мотиваційного механізму до нових змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме вдале мотивування до виробничої діяльності дає внутрішній поштовх для більш ефективного виробництва та зрештою більш ефективного функціонування підприємства.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат мотиваційного механізму

Останніми роками питання, пов'язані з мотивацією праці, настільки ускладнилися, а науковцями накопичено такий інформаційний та статистичний матеріал, що мотивація почала формуватися як самостійний науковий напрям. В цьому контексті вимагає дослідження понятійно-категоріальний апарат такого наукового напрямку.

У сучасних економічних і юридичних словниках немає однозначного трактування терміну "мотивація", але зміст категорії здебільшого набув сталості. Якщо розглянути термін "мотивація" в навчальній літературі, то можна зробити висновок, що поняття досить схожі. Колот Л. трактує термін "мотивація" як сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [1, с. 17].

Мушкін І. досліджує поняття мотивації з точки зору управління. Зокрема, він вважає, що мотивація є: 1) функцією керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства;

2) прямий і непрямий вплив на персонал задля зміни його орієнтації та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [2, с. 44].

Дуже часто термін "мотивація" порівнюють з термінами "мотив", "стимул", "стимулювання", "примус" і "мотивування". Але термін "мотив" найчастіше тлумачиться авторами як спонукання особи до діяльності, як і термін "стимул". В цьому контексті для цілей дослідження вивчено підходи до трактування понять "мотивація" та "стимулювання". Сардак С. проаналізував відмінності між даними поняттями за рядом ознак: межі застосування, час проведення заходів, напрями впливу (стимулюючі заходи), відношення до праці, форма організації на підприємстві, загальні цілі [3, с.46].

Критичний аналіз його підходу дозволив встановити, що на підприємствах організується та провадиться мотивація персоналу. Стимулювання ж, в свою чергу, є поняттям вужчим за мотивацію та здійснюється в межах реалізації загальної політики мотивації. Так, мотивація, на відміну від стимулювання, характеризується, по-перше, своєю тривалістю, по-друге, полягає у спонуканні працівників через застосування системи стимулів до сумлінної праці, упідвищенні її продуктивності та результативності.

Терміни "примус" та "мотивування" майже не висвітлені в літературі, але найкраще трактувати термін "примус" як зусилля над собою; зумовлена кимось або чимось необхідність діяти певним способом, незалежно від бажання, а термін "мотивування" як приведення мотивів, аргументів на користь чого-небудь. Мотивація є дієвим інструментом управління персоналом підприємства за умов, що політика мотивації є науково обґрунтованою з урахуванням дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства [1, с. 17]. Практика розробки політики мотивації повинна базуватися на існуючих теоріях мотивації, які обґрунтовують основу для визначення системи мотивів і стимулів.

Теорії мотивації поділяються на змістовні (основна увага зосереджена на аналізі факторів, які лежать в основі мотивації, а не власне на процесі мотивації) та процесійні (все зводять до процесу мотивації, опису і передбаченню результатів мотиваційного процесу, але не висвітлюють зміст мотивів). Як зазначає О.Крушельницька "з розвитком продуктивності сил суспільства набули значного поширення розробки теорій мотивації, в основі яких були різні підходи, що дало можливість умовно поділити їх на дві великі групи: змістовні та процесійні" [8, с. 9]. У змістовних теоріях більший акцент робиться на потребах людини та їх класифікації. Таким чином, вивчається порядок досягнення мети мотивації через цілеспрямований вплив на систему мотивів людини на базі встановленої ієрархії потреб.

Інший зміст мають процесійні теорії, які більше уваги приділяють поведінці людей, що заснована здебільшого на їх очікуваннях. Для цілей побудови політики мотивації персоналу на підприємстві більше адаптовані саме процесійні теорії, оскільки встановлюють причинно-наслідкові зв'язки між потребами людини та їх діями, спрямованими на задоволення таких потреб. Так, підприємство при обранні та затвердженні політики мотивації персоналу обирає інструменти стимулювання, які найбільше відповідають очікуванням працівників. Крім того, різні теорії мотивації не суперечать одна одній, а взаємодоповнюються, відображаючи багатогранність і

нестандартність процесу мотивації та визначають необхідність комплексного підходу до вирішення цієї складної проблеми.

Змістовні в свою чергу поділяються на:

- теорію ієрархії потреб А.Маслоу;
- теорію ERG К.Альдерфера;
- теорію двох факторів Ф.Герцберга;
- теорію потреб Д.МакКлеланда.

Під процесійними теоріями мотивації маються на увазі:

- теорія очікувань В.Врума;
- теорія справедливості С.Адамса;
- комплексна професійна теорія Л.Портера і Е.Лоулера.

Піраміда потреб - ієрархічна система потреб людини, складена американським психологом А. Маслоу. Задоволення основних потреб засобами мотивації можна представити у вигляді піраміди. Мотиваційна піраміда містить ієрархію найважливіших потреб Маслоу і засобів мотивації, оскільки в реальному житті існує достатньо сувора залежність між ними і в даних умовах являється достатньо продуктивною в побудові системи мотивації персоналу.

Стимули, які знаходяться в розпорядженні підприємства можуть бути орієнтовані на задоволення життєвих потреб людини які сприяють підтримці біологічного існування організму або на задоволення духовних і соціальних потреб. Останнє є складнішим в розробці і реалізації, але перспективніше для організації і людини, оскільки сприяє нарощуванню потенціалу, розвитку особистості, реалізації смислу життя індивіда. Процесуальні теорії мотивації є молодими теоріями, вони також визнають мотивуючу роль потреб, однак сама мотивація розглядається в них з погляду того, що змушує людини направляти зусилля на досягнення різних цілей. Так, теорія МакКлелланда додатково до потреб Маслоу вводить потреби влади, успіху й приналежності.

При цьому Макклеланд використовує так названу проєктивну методику, засновану на тім, що випробуваний словами описує показуваний йому

малюнок. Основна передумова полягає в тім, що, ніж більше двозначним, неясним є малюнок, тим з більшим ступенем імовірності в розповіді випробуваного проєціються його мотиви.

Макклеланд затверджує, що думки, виражені в таких розповідях, можна згрупувати так, що вони виразять три категорії людських мотивів:

- 1) потреба в аффіліації (прагнення до приналежності);
- 2) потреба у владі;
- 3) потреба в успіху або досягненні цілей.

Потреба в досягненні цілей може бути пов'язана з декількома потребами в ієрархії Маслоу. Власне кажучи, це потреба робити що-небудь (те, у чому індивід порівнює себе з іншими) краще, ніж робилося раніше. Макклеланд стверджує, що керівникові, для того щоб бути лідером, варто мати високу потребу у владі й, що висока потреба в досягненні цілей характерна для тих керівників, які воліють працювати поодиночі. Висока потреба в аффіліації (тобто потреба в дружніх відносинах, близькості й взаєморозумінні) може в деяких випадках приводити до неефективності працівника, викликуваною острахом погіршити відносини [26, с.17].

Хоча робота Макклеланда може бути використана для поліпшення організаційного клімату, складовою частиною якої є мотивація персоналу, у його теорії можна заперечувати багато чого, у тому числі методологію дослідження й занадто спрощену класифікацію мотивів. Фредерик Герцберг у другій половині 1950-х рр. розробив модель мотивації, засновану на потребі. Теорія Ф. Герцберга ґрунтується на аналізі факторів, що діють на людину в процесі роботи її потреб, що впливають на задоволення. Фактори діляться на:

а) гігієнічні (розмір оплати праці, міжособистісні відносини, характер контролю - вони лише не дають розвинути почуття незадоволеності роботою);

б) мотивуючі (відчуття успіху, просування по службі, ріст можливостей, визнання з боку навколишніх, відповідальність). Для мотивації потрібно задіяти саме другий вид факторів.

На думку Герцберга, при відсутності або недостатньому ступені гігієнічних факторів у людини настає незадоволення власною роботою. Але якщо вони достатні, те самі по собі не викликають задоволення роботою й не здатні мотивувати людини на що-небудь. Герцберг описував співвідношення між задоволеністю й незадоволеністю діяльності в такий спосіб: "Результати нашого дослідження, а також результати, отримані мною в ході обговорень із іншими фахівцями, що використали зовсім інші методи, дозволяють укласти, що фактори, що викликали задоволення роботою й забезпечували адекватною мотивацією, - це інші й істотно відмінні фактори, чим ті, які викликають незадоволення роботою. Оскільки при аналізі причин задоволеності або незадоволеності роботою доводиться розглядати дві різні групи факторів, те ці два почуття не є прямо протилежними один одному. Зворотним почуттю задоволення від роботи є його відсутність, а не незадоволеність. Зворотним почуттю незадоволеності є у свою чергу його відсутність, а не задоволення роботою" [20, с.22].

Ці фактори відповідають фізіологічним потребам, потребам у безпеці А. Маслоу, тобто його мотивації порівнянні з потребами вищих рівнів Маслоу. Однак Маслоу розглядав гігієнічні фактори як щось зухвалу певну стратегію поведження, тобто якщо менеджер дає можливість задовольнити одну з таких потреб, то робітник у відповідь на це буде працювати краще.

Герцберг же, навпаки, уважав, що працівник починає обертати свою увагу на гігієнічні фактори тільки тоді, коли знайде їхню реалізацію неадекватної або несправедливої. По теорії Герцберга, гігієнічні з не мотивують працівників, а тільки скорочують можливість виникнення почуття незадоволеності роботою. Для того щоб домогтися мотивації, керівник зобов'язаний забезпечити наявність мотивуючих факторів.

Для ефективного використання даної теорії потрібно скласти список гігієнічних й особливо мотивуючих факторів й у той же час дати співробітникові можливість самому визначити й указати на те, що він вважає найголовнішим, і зважати на його бажання. Незважаючи на те, що часто потреби й мети конкретного індивіда довідатися неможливо, проте, сам мотиваційний процес може бути усвідомлений й управляємо. Теорія очікувань Врума поклала початок процесуальним теоріям мотивації, які аналізують те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей й як вибирає конкретний вид поведження. Відповідно до процесуальних теорій, поведження людини є функцією його сприйняття й очікування, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків обраного їм типу поведження.

Незважаючи на їхню розбіжність по ряду питань, разом з тим вони не є взаємовиключними. Узагальнюючий аналіз найбільш відомих концепцій мотивації праці дозволяє в теоретичному плані зрівняти їхній актуальний статус у нинішніх умовах, у практичному - обґрунтувати можливість застосування основних підходів і постулатів концепцій [27, с.33].

"Теорія очікувань", запропонована В. Врумом, американським дослідником, в 1964 р. у його книзі "Робота й мотивація", говорить про те, що очікування винагороди активізує поведження, і саме усвідомлювана винагорода, що зв'язує з результатом кожного курсу дій, надає поведженню його певну спрямованість. Врум затверджує, що якщо працівник уживає дію, то дія має деякі результати першого рівня [28, с.17].

Ця теорія базується на тім, що виконавець свою мотивацію, тобто настроєність на здійснення якихось дій або витрати зусиль визначає на основі осмислення трьох залежностей:

- співвідношення витрат праці й результату праці ("...якщо я зроблю те-те, то одержу те-те...");
- співвідношення результату праці й розміру винагороди ("...якщо я в процесі праці одержу те-те, то винагорода мені буде таке-те...");

- співвідношення очікуваної винагороди й цінності такої винагороди ("чи варто за таку винагороду вживати такі зусилля?").

Подібно Курту Левину, В. Врум приймає термін "валентність", щоб показати силу бажання або силу індивідуальної переваги стосовно деякого результату. Якщо при цьому працівник вважає, що очікувана винагорода невалентно зусиллям, витратам праці, то це означає, що він буде мало мотивований до очікуваних дій.

Відповідно до цієї теорії люди надають досить важливе значення очікуванню винагороди й роблять вибір скоріше не на основі подій минулого, а виходячи з того, що, на їхню думку, відбудеться в майбутньому. Люди при цьому можуть по-різному оцінювати винагороду в одній і тій же формі. Однак у кожному разі фактична винагорода повинне бути еквівалентно зусиллям, які затрачаються на виконання завдання. Так, якщо дія складається в старанній роботі, то результатом першого рівня може бути "висока ефективність". За Врумом, людина розглядає результати першого рівня як засіб для одержання бажаних результатів другого рівня (наприклад, просування по службі, заробіток і т.і.), тому результати першого рівня повинні залежати від досягнення головної мети, тобто результат першого рівня буде тоді становити не спонукальний мотив [20, с.22].

Американські дослідники Л. Лортер й Э. Лоулер в 1968 р. об'єднали теорію очікувань і теорію справедливості в рамках однієї мотиваційної моделі. У цій моделі виділені п'ять змінних, що роблять, на думку авторів, свій вплив на мотивацію працівника: зусилля; сприйняття; результати; винагорода; ступінь задоволення.

Результати діяльності працівника залежать від трьох змінних: витрачених зусиль; здатностей працівника і його індивідуальних особливостей (сприйняття самої процедури дій); усвідомлення працівником своєї ролі й значимості в продуктивному процесі. Рівень же затрачуваних працівником зусиль залежить від цінності очікуваного, винагороди і його віри в справедливість такої винагороди. При цьому для працівника мають

досить важливе значення як внутрішня винагорода (самоповага, задоволення від роботи і її результату, розуміння й усвідомлення своєї компетентності), так і зовнішнє (оплата, премія, похвала, просування по кар'єрним сходам та інше). Висновок авторів цієї моделі зводиться до наступного: результативна праця веде до задоволення працівника, а не навпаки, як частіше думають багато дослідників цієї проблеми.

"Теорія Х" й "Теорія В" Д. Макгрегора. "Теорія Х" - це авторитарний тип керування, ведучий до прямого регулювання й твердого контролю. Відповідно до цієї теорії люди споконвічно не люблять працювати, тому їх варто примушувати, контролювати, направляти, загрожувати покаранням, щоб змушувати трудитися для досягнення цілей організації. Середня людина віддає перевагу, щоб їм керували, він уникає відповідальності.

"Теорія В" заснована на демократичних принципах делегування повноважень, збагачення змісту роботи, поліпшення взаємин, визнанні того, що мотивацію людей визначає складна сукупність психологічних потреб й очікувань. Демократичний керівник вважає, що робота людини, природний стан, і "зовнішній" контроль не головне й не єдиний засіб впливу, працівник може здійснювати самоконтроль, прагнути до відповідальності, схильний до самоосвіти й винахідливості [20, с.22].

Помилково думати, що наведені моделі бездоганні і їх не можна покритикувати за наявні в них недоліки в теоретичному й практичному аспектах. Так, Дж. О'Шонесси з посиланням на А. Портера дійшов висновку й затверджує, що, наприклад, модель Маслоу має деякі недоліки. Категорії Маслоу непридатні для рішення практичних завдань. Неможливо беззастережно пояснити спостережуване поведіння тим або іншому мотиву. Звідси, розглядаючи ієрархію Маслоу як гіпотезу, важко усвідомити, які спостереження необхідно провести, щоб неї спростувати. Це критичне зауваження ставиться до всіх видів мотивів. [35,с.41]

Теорію ієрархії, можливо, найкраще розглядати як організуючу концепцію, а у відомому змісті її розпливчастість сприяли широкому

визнанню цієї теорії. Є підстави вважати, що подібні ієрархії потреб діють серед робітників і серед керівників і що в останніх потреби в повазі й самовираженні часто не задоволені. Критичний погляд Дж. О'Шонесси й Л. Портеру на мотиваційну модель Маслоу стосується лише теоретичних і методологічних аспектів у відриві від виробничого процесу й поведження людини в процесі праці [35,с.48].

Не залишилася поза критикою й мотиваційна модель Д. МакКлеланда, що почав з дослідження не того, як людина діє, а того, як він мислить. При цьому МакКлеланд використовує так названу проектну методику, засновану на тім, що випробуваний словами описує показуваний йому малюнок. Основна передумова для створення даної моделі полягає в тім, що чим більше двозначним, неясним є малюнок, тим з більшим ступенем імовірності в розповіді випробуваного виявляться (проєцируються) його мотиви. МакКлеланд затверджує, що думки, виражені в таких розповідях, можна згрупувати так, що вони складуть три категорії людських мотивів. Це потреби в аффіліації (прагнення до приналежності), у владі, в успіху або досягненні цілей. Потреба в досягненні цілей може бути пов'язана з декількома потребами в ієрархії Маслоу, власне кажучи, це потреба робити що-небудь (те, у чому індивід порівнює себе з іншими) краще, ніж робилося раніше [44, с.25].

Також піддається критичному аналізу й двухфакторна теорія мотивації Ф. Герцберга, що віднесена до категорії "мотиваційно-гігієнічної" і базується на результатах дослідження, у ході яких здійснювалося виявлення факторів, позитивно й негативно впливають на відношення людини до праці. Ф. Герцберг зробив головний висновок, що покладений в основу мотиваційної моделі, "що людям властиві два види потреб: уникнути страждань і здійснити психологічний ріст". [36,с.148]

Отже, протиріччя, висловлені різними авторами в частині теоретичних і практичних аспектів діючих нині мотиваційних моделей, аж ніяк не приводять до їхнього повного заперечення, навпаки, критичні зауваження

головним чином спрямовані на їхнє вдосконалювання. Ефективність або життєвість тієї або іншої моделі можна перевірити тільки шляхом їхньої апробації на практиці з урахуванням того середовища, де вони будуть впроваджуватися. Безперечно одне, що відсутність мотиваційних моделей на наших підприємствах буде знижувати ефективність діючих систем керування й соціально-економічну діяльність трудових колективів.

У зв'язку з цим формування механізму мотивації виходить за межі традиційного наукового уявлення про мотивацію як економіко-соціально-психологічну категорію. На відміну від більшості існуючих наукових поглядів на мотивацію як на об'єкт дослідження в сфері праці, необхідно зосередити увагу на мотивації як на об'єкті прикладання праці на тому чи іншому підприємстві, враховуючи якість функціонування системи управління персоналом. На жаль, більшість науковців як минулого, так і сучасного періоду, розглядають мотивацію як складовий елемент підсистеми аналізу та розвитку засобів стимулювання праці в системі управління персоналом [39, с.7].

За таких умов об'єктом досліджень стає процес управління трудовою мотивацією, а не вмотивованість до прикладання праці - бажання робочої сили до працевлаштування на підприємстві. Існують різні підходи до класифікації мотивації, але для цілей бухгалтерського обліку необхідно застосовувати поділ на внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація полягає у спонуканні працівника до праці, пов'язана зі змістом роботи, її значущістю.

Зовнішня мотивація спрямована на стимулювання праці працівника з боку адміністрації підприємства. Єгоркіна Т. виділяє адміністративну та економічну мотивацію. Так, адміністративна враховує виконання працівником наказів, команд адміністрації, при цьому використовуються заохочувальні заходи (матеріальна винагорода, посадове підвищення, подяки, поліпшення умов праці тощо) або санкції за порушення вимог (стягнення, догана, переведення на нижчу посаду, звільнення). Економічна мотивація

полягає у застосуванні економічних стимулів, до яких відносять такі заходи: виплату зарплати, участь в розподілі прибутків тощо [10, с.19].

Не менш важливим є поділ на моральну, матеріальну та адміністративну мотивацію. Для задоволення власних цілей працівник, в першу чергу, прагне відчувати себе цінним та корисним для підприємства. Деякі особистості хочуть отримати визнання інших людей, яких вони поважають, інші - почути схвальні слова, в чому й полягає суть внутрішньої (моральної) мотивації. Кожний прагне стати частиною чогось більшого, якщо праця дає відчуття цінності та приналежності до чогось значимого, тоді й життя людини стає більш повним і задоволеним. Система внутрішніх стимулів і мотивів працівника формує його запит на перелік благ, які він прагне отримати від роботодавця, а отже втілюється у попиті на складові соціального пакету та оплату праці відповідного рівня.

Важливим чинником для задоволення потреб працівників також є матеріальна мотивація. Вознюк А. розкриває сутність матеріальної мотивації працівників у формуванні загального підходу до оплати праці працівників і надання їм інших матеріальних заохочень, що сприяє посиленню прагнення працівників до продуктивної праці або досягнення інших позитивних результатів діяльності [11, с.21].

Окремо виділяють адміністративну мотивацію. Адміністративна мотивація спирається на застосування адміністративних важелів, орієнтованих на становлення дисципліни праці, встановлення відповідальності окремих працівників. Матеріальна мотивація. Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці. Дослідження показує, що матеріальна мотивація трудової діяльності 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 на підприємстві;
- г) структури особистого доходу працівника та його родини;
- д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів тощо.

Як засіб мотивації використовується також преміювання, яке покликане встановити зв'язок між рівнем продуктивності праці та її оплатою. Премія видається одноразово за відмінну роботу - при цьому вона може видаватися за рекордну кількість зробленої продукції, або за відмінну якість продукції чи праці в цілому. На різноманітності форм виявлення премій та необхідності їх адаптації до особливостей діяльності підприємства наголошує А.Зленко [12, с. 205]. Напрями такої адаптації та удосконалення системи преміювання працівників виділяє у своїх дослідженнях тако І.Кулик [14, с.64], зокрема, дослідником вказано на умови застосування премій як економічного заохочення, що має мотиваційний вплив, зокрема, премія не повинна бути занадто загальною і поширеною, вона повинна встановлювати причинно-наслідковий зв'язок між продуктивністю та результативністю праці працівника і розміром додаткової винагороди, а також повинна бути вимірюваною. Крім того, важливо, що економічні вигоди, отримувані підприємством від підвищення продуктивності та результативності праці повинні покривати витрат підприємства на виплату премій, що стимулювали таке підвищення.

Слід зазначити, що останнім часом величина заробітної плати є вирішальним чинником ставлення працівника до праці, проте, якісні системи мотивації характеризуються тим, що величина винагороди за працю повинна реагувати на зміни продуктивності праці, відповідати динаміці та ритму господарської діяльності підприємства. Моральна мотивація. Останнім часом, підвищується моральна мотивація працівників до праці, особливо в умовах, коли визнання стає одним з чинників кар'єрного зростання. Існуюче у Радянському Союзі "соціалістичне змагання" підвищувало розуміння працівником своєї значимості у досягненні трудовим колективом високих

результатів. На сьогодні, коли системи управління персоналом переважно орієнтовані на побудову сильної команди та розвиток корпоративного духу, аналог такого змагання доцільно впроваджувати в практику діяльності вітчизняних підприємств.

Ковальська К. та Рак Р. наголошують на необхідності розробки форми участі персоналу в управлінні, оскільки "причетність до прийняття рішень, навіть якщо вони виявляються в дорадчій формі, докорінно змінює клімат на підприємстві, дає змогу повніше мобілізувати людські ресурси" [13, с. 31]. Моральна мотивація може виявлятися на сьогодні в таких формах, як поліпшення умов праці, застосування гнучких графіків роботи, робота в домашніх умовах, правильна організація праці.

Результати останніх досліджень свідчать про зміни у структурі заходів мотивації та їх диференціації за віковими, статевими, а також професійними категоріями працівників. Тому підходи до формування політики мотивації різних категорій працівників повинні мати значні відмінності, тільки тоді вони стануть ефективними у практиці застосування. Зокрема, О. Продіус [17, с.33] рекомендує розділити персонал за віковими ознаками та за статтю по кожній окремій категорії - нею виділено систему головних мотиваторів і демотиваторів трудової діяльності за зазначеними вище категоріями.

Отже, можна сказати, що залежно від віку та статті як мотиватори, так і демотиватори трудової діяльності змінюються - чим старшим стає працівник, тим менше його цікавлять висока заробітна плата та кар'єрне зростання, а більше - стабільність підприємства, соціальні пільги та дружній колектив.

Важливим моментом у мотивації персоналу І.Долішній називає встановлення відповідності між особистими цілями працівника та цілями діяльності підприємства. "Мотивація має на меті створення належних умов для якнайповнішої реалізації трудового потенціалу кожного учасника виробництва на конкретному робочому місці. При цьому мотивація підвищує не здібності людини, а її прагнення до досягнення певних цілей," - пише він [15, с.17].

Таким чином, ефективна система мотивації є основним чинником спонукання працівників до праці, а як наслідок - підвищення продуктивності праці. Проте, важливо зазначити, що її розроблення і функціонування переважно залежать від працівників апарату управління, від їхнього професійного досвіду, кваліфікації, ділових рис та інших якісних характеристик. Підвищення продуктивності праці призводить до підвищення кількісних та якісних показників виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт, тому впровадження ефективної системи мотивації праці, спрямованої на стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці повинно стати одним з визначальних напрямів стратегії діяльності підприємства.

1.3. Зарубіжний досвід формування мотиваційного механізму

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія і практика мотивації праці, як правило, зводяться до оплати праці, заснованої на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і є не досить ефективні. Тому при формуванні систем мотивації праці потрібно використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці можна виокремити як найхарактерніші японську, американську, французьку, англійську, німецьку і шведську моделі.

Японська модель характеризується випередженням зростання продуктивності праці відносно зростання рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності держава не здійснює серйозних заходів щодо контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе лише при високому розвитку в усіх членів суспільства національної

самосвідомості, пріоритетів інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни. Система стимулювання праці в Японії, порівняно з іншими промислово розвиненими країнами, дуже гнучка. Традиційно вона будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи.

Американська модель мотивації праці побудована на всілякому заохоченні підприємницької активності й збагаченні найбільш активної частини населення. Модель базується на соціально-культурних особливостях нації - масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту. В основі системи мотивації праці в США знаходиться оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання [18, с.39].

Нині однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата праці, що поєднує елементи відрядної і погодинної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. При невиконанні працівником денної норми в натуральному виразі, роботу продовжують до виконання норми. Ця система оплати праці не передбачає виплати премії, тому що, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладені у високій тарифній ставці робітника й окладі службовця. Відмінною рисою цієї системи є простота нарахування заробітку та планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах схильються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.

У США широко застосовують колективні системи преміювання. Так, при застосуванні системи "Скенлон" між адміністрацією та працівниками підприємства заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи

підприємства і створення економії заробітної плати за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється так: 25% спрямовується до резервного фонду для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати. З решти суми 25% спрямовується на преміювання адміністрації підприємства, 75% - на преміювання робітників [20, с.22].

Гнучкість системі оплати праці надають періодичні атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, у перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи - раз на півроку чи рік. На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати праці залежить не стільки від виробітку, скільки від зростання кваліфікації і кількості освоєних професій. Після завершення навчання за однією спеціальністю робітнику присвоюється певна кількість балів. Він може отримати надбавку до зарплати, набравши відповідну суму балів. При встановленні розміру заробітної плати визначальними факторами виступають число освоєних "одиниць кваліфікації", рівень майстерності по кожній з них, кваліфікація за освоєними спеціальностями [20, с.22].

Управління персоналом у країнах Західної Європи значною мірою формувалося під впливом американської системи управління. Однак система мотивації персоналу на західноєвропейських підприємствах характеризується низкою прикметних особливостей, які зумовлені реаліями економічної ситуації в цих країнах.

Досвід західноєвропейських країн свідчить, що головна мета системи управління персоналом - це забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток. Французька модель мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування та стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмітна особливість її - введення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових

відносин у французькій моделі є конкуренція, яка безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва [21, с.43]. У політиці оплати праці французьких фірм спостерігаються дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя й індивідуалізація оплати праці. Індекси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відображається в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом врахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці:

1. Для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата і "вилка" окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не щодо праці працівників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства.

2. Зарплату ділять на дві частини: постійну, залежну від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці працівників. Додатково виплачують премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій.

3. На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій [21, с.43].

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона надає сильного стимулюючого впливу на ефективність та якість праці, слугує фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в

результаті чого підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічний стан компанії.

Нині у Великій Британії існує дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку: грошова та акціонерна, яка передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, передбачається можливість застосування системи коливання заробітної плати, що цілковито залежить від прибутку фірми. На підприємствах Великої Британії участь у прибутках вводиться тоді, коли відповідно до індивідуальних або колективних угод на додаток до встановленої зарплати регулярно виплачується відповідна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для обчислення суми, що розподіляється через систему участі у прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудова пайова участь, чиста трудова участь [18, с.19].

Пайова участь у капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облігації фірми з використанням зазначених коштів на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь у капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу), у тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги або премій підприємства. Трудова пайова участь об'єднує зазначені вище форми. Працівник підприємства отримує дохід за трьома напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в прибутку на основі праці, частка від прибутку на основі вкладеного ним капіталу.

Німецька модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі "виробництво - споживання". Проте не кожен громадянин здатен працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє

прояви несправедливості й захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність - неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійна комбінація із стимулювання праці й соціальних гарантій є однією з найбільш оптимальних моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і соціальні гарантії. Шведська модель мотивації праці вирізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах щодо переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати [18, с.19].

Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, разом з ринковою конкуренцією, додатково стимулює процес постійного оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки і техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, з 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 - на середньому рівні, а 2 - збитково, то на будь-якому з цих підприємств отримують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді [18, с.19].

В економічно розвинутих країнах значна увага приділяється осучасненню систем оцінки різних категорій персоналу. Мета оцінки полягає в тому, щоб з'ясувати, чи відповідає працівник вимогам робочого місця, чи

не перевантажений він роботою, чи здатний він на роботу з більшими досягненнями на іншому робочому місці. Передусім значно збільшується застосування самооцінки персоналу. За результатами досліджень, здійснених корпорацією "Дженерал електрик", близько 90% керівників і 86% підлеглих самооцінку персоналу вважають обов'язковою складовою системи оцінки загалом [21, с.55].

Заслуговує на увагу також зарубіжний досвід формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу. Її ключовими елементами є: використання тарифної системи, застосування прогресивних форм оплати праці, поширення оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень, вища оплата розумової праці, суттєва індивідуалізація заробітної платні [21, с. 55].

Скрізь використовується тарифна система в різноманітних її модифікаціях як інструмент диференціації оплати праці залежно від складності, умов і важливості роботи. У країнах з розвинутою ринковою економікою переважно застосовують єдині тарифні сітки для робітників, спеціалістів і службовців. Кожна галузь економіки зазвичай формує власні тарифні сітки, які, у свою чергу, модифікуються на рівні фірм. Наприклад, на італійській фірмі "Оліветті" використовують 20-розрядну тарифну сітку, а в американській автомобільній корпорації "Форд моторс" - 23-розрядну; у Німеччині на підприємствах хімічної промисловості використовують 13 тарифних розрядів. У японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням віку й стажу роботи, а так звана трудова ставка - залежно від кваліфікації та результативності праці [21, с. 55].

На зарубіжних підприємствах здебільшого впроваджено погодинну оплату праці робітників. Це зумовлено тим, що нині пріоритетного значення набуває не кількість, а якість товарів. Вищий рівень заробітної платні в багатьох зарубіжних країнах, згідно з даними досвіду цих країн, здебільшого є наслідком застосування форм і систем оплати праці з більшим мотивуючим

ефектом. Такий прогресивний підхід до організації заробітної платні був би корисним і в нашій державі [21, с. 55].

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є значне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва, за раціоналізаторські пропозиції [20, с.22].

У зарубіжних країнах з розвиненою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної платні на підставі оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації заробітної платні охоплює як диференціацію умов наймання, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. Наприклад, у США оцінюють особисті заслуги керівників і спеціалістів 80% компаній, а робітників - близько 50%. Розглядаючи матеріальну винагороду як дієву форму стимулювання до праці, зарубіжні вчені значну увагу приділяють пошуку оптимальних розмірів цієї винагороди стосовно базової заробітної платні, мінімальний рівень премій (бонусів) у цеху за виробничі досягнення зазвичай становить до 33,3% від базової зарплатні. Однак вважається, якщо винагорода становить до 25% від базової зарплатні, то вона не дуже дієва [20, с.23].

Існує думка, що будь-які схеми матеріального стимулювання треба впроваджувати на засадах самофінансування, хоча на практиці цього досягти вдається не завжди, оскільки як система оцінювання результатів праці, так і підготовча робота з упровадження нових схем матеріального заохочення потребують певних витрат. Зазвичай ці витрати можуть бути збалансовані за рахунок економії від зростання ефективності виробництва та кращого використання трудового потенціалу працівників. Зарубіжний досвід засвідчує виняткову корисність залучення працівників до управління виробництвом. В американських фірмах, наприклад, застосовують чотири форми залучення персоналу до управління:

1. Участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні виробничого цеху чи іншого такого ж підрозділу.

2. Створення робітничих рад або спільних комітетів працівників і менеджерів.

3. Упровадження системи участі персоналу в одержаному прибутку.

4. Участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій. Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, сформована в Німеччині, яка передбачає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; наявність системи "працівник–директор"; виробничі ради на підприємствах, які складаються щонайменше з п'яти постійних найманих працівників з правом голосу (віком понад 18 років, стажем роботи - не менше ніж шість місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати і враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього. Характерною особливістю сучасного виробництва за кордоном слід вважати перехід до різноманітних колективних форм організації праці, зокрема спільне виконання окремих завдань [20, с.24].

Усе це переконує в тому, що зарубіжний досвід мотивації трудового потенціалу заслуговує на увагу та широке практичне застосування. Потрібно зважити на те, що в Україні склалася свої традиції, власний досвід матеріального стимулювання трудового потенціалу, тому найбільш прийнятним є поєднання вітчизняного та зарубіжного досвіду в цій сфері. Виходячи з викладеного матеріалу, слід зазначити, що сприяти впровадженню зарубіжних моделей мотивації праці на підприємстві необхідно через проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу та розроблення мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві.

Перспективами досліджень у цьому напрямі є потреба в подальшому розробленні проблематики пошуку та впровадження в практику підприємницької діяльності сучасних мотиваційних механізмів розширеного відтворення трудового потенціалу. Удосконалення механізму мотивації управлінського персоналу має відбуватися на основі застосування заходів спрямованого стимулювання з урахуванням мотивації конкретної групи управлінського персоналу підприємства. При цьому важливим є застосування індивідуального підходу до мотивації з диференціацією персоналу не лише за категоріями, а й за етапом трудової кар'єри, з урахуванням специфіки та розміру підприємства.

Сприяти впровадженню мотиваційного механізму діяльності управлінських працівників на підприємстві потрібно через проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу та розроблення мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві. Оскільки перевага тієї чи іншої групи мотивів впливає на характер, напрям та інтенсивність діяльності щодо їх задоволення, то провідні потреби мають отримувати з боку підприємства відповідне їм стимулююче підкріплення. У такому разі зростатиме зацікавленість управлінця в якісному виконанні роботи, зросте його мотивація та ефективність праці.

Висновки до першого розділу

1. Методологія дослідження мотиваційного механізму зводиться до сукупності засобів і прийомів наукового пізнання, до яких належать загальнонаукові методи так і спеціальні методи. Таким чином, з упевненістю можна говорити про необхідність застосування комплексного підходу щодо впровадження мотиваційного інструментарію. Запропонована в роботі класифікація методів дозволяє судити про складність і різноманітність форм та методів мотивування, які в свою чергу можна використовувати для розвитку діяльності підприємства. Вона має практичне значення для вибору

стратегії управління персоналом та є корисною при впровадженні мотиваційного механізму на підприємстві.

2. Теоретичні основи мотивації були закладені змістовними й процесуальними теоріями мотивації. Основними процесуальними теоріями мотивації є теорія очікувань, теорія справедливості, модель мотивації Портеру - Лоуера. У сучасному менеджменті вживають активні спроби перегляду класичних теорій мотивації з метою їхнього пристосування до сучасної структури потреб. Виявлено, що критичні зауваження, висловлені різними авторами в частині діючих нині мотиваційних моделей не приводять до їхнього повного заперечення, навпаки, головним чином спрямовані на їхнє вдосконалювання.

3. Впровадження зарубіжного досвіду формування мотиваційного механізму на підприємстві необхідно через проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу та розроблення мотиваційного механізму управління підприємством. Зарубіжний досвід засвідчує виняткову корисність залучення працівників до управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ЛАТ ЛЕНД")

2.1. Організаційно-управлінська структура

Восьмого вересня 1999 р. у місті Львів була відкрита перша букмекерська контора під нині вже відомим брендом "Фаворит" (див. Додаток А). Восьмого травня 2009р. Наказом Міністерства фінансів України №650 зупиняється дія ліцензій на провадження організації діяльності букмекерства в Україні.[2] У зв'язку з цим компанія реорганізується у ТОВ , укладає договір доручення з ПП "Українська Національна Лотерея", бренд "Фаворит" поетапно змінюється на "Державна лотерея ТОТО "Фаворит Спорт" (див. Додаток А). Через шістнадцять років з дня свого заснування товариство управляє більш ніж тисяча букмекерськими касами (нині пунктами розповсюдження лотерей) по всій Україні, країнах ближнього та дальнього зарубіжжя.

Основним видом діяльності ТОВ "Лат Ленд" є розповсюдження державних лотерей : числової державної лотереї УНЛ та грошової державної лотереї тото "Фаворит СПОРТ". Державна лотерея "Фаворит СПОРТ" є продуктом власного виробництва, проводиться на всій території України з метою поповнення Державного бюджету. Територія розповсюдження лотереї через мережу інтернет не обмежується. Сьогодні ТОВ "Лат Ленд" є динамічною структурою, яка реалізує проекти практично в усіх сегментах лотерейних послуг.

Також, наше товариство є спонсором відомого українського боксера Усика, баскетбольної української Суперліги та футбольних матчів.

ТОВ "Лат Ленд" активно рекламує свій бренд на стадіонах, по телебаченню, ЗМІ. Для наших клієнтів існує "Фаворит СПОРТ СЛАВ", в якому вони можуть прийняти участь у регулярно проваджених акціях з розіграшем цінних призів. Для учасників "Фаворит СПОРТ СЛАВ" існує програма лояльності, яка надає безліч можливостей: наприклад, щомісяця отримувати компенсацію програшів до 10%, брати участь у різноманітних розіграшах і конкурсах. Також, для наших клієнтів існує сайт інтернет-магазину "Фаворит СПОРТ SHOP". В онлайн-магазині "Фаворит СПОРТ SHOP" за бонуси ви можете придбати велику кількість призів: від сувенірної продукції Фаворит СПОРТ і технічних новинок до автомобілів і екзотичних подорожей.

ТОВ "Лат Ленд" займає значну долю українського ринку і має постійну тенденцію до росту, популярно серед клієнтів.

На чому базується популярність "Фаворит СПОРТ" серед клієнтів:

- прогнози наших аналітиків є популярними серед клієнтів, вони насичені безліччю подій, які не пропонують інші;
- наші коефіцієнти одні з найпривабливіших на ринку лотерей;
- з листопада 2001р. ТМ "Фаворит" надає можливість робити ставки інтернет. У травні 2006р. запущена нова версія сайту товариства. Наші клієнти отримали додаткові можливості, такі як: любе поповнення клієнтського рахунку на касі підприємства відображається на сайті впродовж 20 хвилин, нарахування виграних сум на клієнтський рахунок здійснюється впродовж всього 10 хвилин після закінчення події;
- ми пропонуємо здійснення ставок по ходу події ("Live"), тобто після початку події клієнти мають можливість зробити ставку на подію в поточному режимі;
- з березня 2008р. "Фаворит" пропонує клієнтам робити "віддалені" ставки за допомогою телефону, просто передзвонивши на "гарячу лінію".

Підприємство змушене функціонувати в складних умовах зовнішнього середовища, через постійне втручання держави в діяльність галузі. ТОВ "Лат Ленд" має розгалужену регіональну мережу продажів, яка налічує 26

регіональних дирекцій, та понад 1000 відділень і точок продажів. Організаційну структуру ТОВ "Лат Ленд" наведено у додатку Б.

Під структурою ТОВ "Лат Ленд" розуміються насамперед зв'язки, що існують між різними її частинами для досягнення мети діяльності на українському ринку розповсюдження лотерей. Це поділ роботи на окремі завдання, що виконуються керівництвом, функціональними департаментами, відділами, управліннями й іншими підрозділами центрального офісу м.Київ та регіональної мережі ТОВ "Лат Ленд".

Структура управління товариством побудована з урахуванням основних трьох принципів - лінійного, функціонального та лінійно-штабного підпорядкування, що дало змогу урахувати можливості раціонального поєднання лінійного та функціонального підпорядкування підрозділів, їх співробітників. Структура ТОВ "Лат Ленд" доволі складна, оскільки вона охоплює три рівні управління: центральний офіс (Правління товариства), регіональні дирекції (філії), міські відділення. Таким чином, принцип лінійного підпорядкування означає, що вищі керівники наділяються правом давати розпорядження підлеглим співробітникам з усіх питань, що впливають з їхньої діяльності. Наприклад, указівки керівника товариства є обов'язковими для всього персоналу. Принцип функціонального підпорядкування дає змогу керівникам давати розпорядження щодо виконання конкретних функцій, незалежно від того, хто їх виконує. Наприклад, головний бухгалтер може дати вказівки з обліку матеріальних і грошових цінностей, що перебувають у розпорядженні будь-якого підрозділу товариства.

Проведений аналіз системи комунікації ТОВ "Лат Ленд" довів, що вони є процесами зв'язку працівників, підрозділів, філій і виникають:

1. В середині ТОВ "Лат Ленд" - від вищих рівнів управління до нижчих, або за нисхідною лінією; від нижчих рівнів до вищих, або за висхідною лінією; між різними підрозділами (відділами, відділеннями, філіями тощо); між керівником і його робочою групою (апаратом); через

неформальні комунікації (розповсюдження чуток). Всі вищеперераховані комунікації є внутрішніми.

2. Між ТОВ "Лат Ленд" і зовнішнім середовищем - з клієнтами; з державними органами; з політичною системою. Це так звані зовнішні комунікації товариства. Товариство змушене функціонувати в складних умовах зовнішнього середовища, через постійне втручання держави в діяльність галузі.

Організаційна структура ТОВ "Лат Ленд" базується на департаментизації за функціональними напрямками діяльності (див. Додаток Б), що обумовлено чітко визначеними стратегічними цілями товариства:

- вдосконалення обслуговування корпоративних клієнтів та посилення роботи в сфері ризиків шляхом впровадження сучасного ІТ-рішення (CRM системи);
- розробка нових та вдосконалення існуючих продуктів з урахуванням потреб ринку;
- диверсифікації портфеля з метою забезпечення збалансованого розвитку за всіма видами та напрямками.

Зі схеми додатку В видно, що в товаристві існує три основних напрями комунікаційних потоків: зверху-вниз, знизу-догори та по горизонталі. Кожний з напрямів передбачає взаємодію співробітників, що знаходяться на різних рівнях організаційної ієрархії, тому значно відрізняються за своїми цілями, характером інформації, методами, тривалістю та частотою. Всі основні підрозділи ТОВ "Лат Ленд" підпорядковуються Голові правління (Генеральному директору), який Загальними зборами Учасників наділений повноваженнями та приймає всі управлінські рішення. Найвищий управлінський рівень представлений Загальними зборами Учасників, який виконує функцію контролю і комунікаційний процес між ними та іншими рівнями представлений в основному комунікаціями знизу-догори у вигляді звітів про виконану роботу, раціоналізаторських пропозицій та заяв. При цьому будь-які звіти (фінансові, про досягнення поставлених цілей, про

перевиконання плану) щомісячно пересилаються Генеральному директору електронною поштою і у випадку нагальних потреб розглядаються на нараді директорів. Щодня відбуваються телефонні розмови для вирішення короткострокових питань, які також найчастіше ініціюються зі сторони директорів.

Заяви працівників ТОВ "Лат Ленд" на ім'я Генерального директора (про надання відпустки, про підвищення зарплати) мають досить формальний характер і обумовлюються необхідністю документального оформлення всіх господарських операцій при бухгалтерському обліці.

Такою ж формалізованою формою доведення прийнятих рішень зверху-вниз є накази та інструкції Генерального директора. Найпоширенішою формою інформування підлеглих є телефонні розмови, електронна пошта (E-mail) та вебконференції. Як вже зазначалося, ТОВ "Лат Ленд" має розгалужену мереж філій, відділень та представництв. Філія - це відокремлений підрозділ, що не є юридичною особою, має відокремлений баланс та здійснює свою діяльність за видами, на які є ліцензії Міністерства фінансів України і право на здійснення яких було надано філії Генеральним директором Центрального офісу ТОВ "Лат Ленд" у м. Києві. Таке право може бути надане повністю або з обмеженнями.

Запорізька філія ТОВ "Лат Ленд" розташована у м. Запоріжжі за адресою вул.40-річчя Радянської України, 47 та налічує 20 пунктів розповсюдження лотерей безпосередньо в м. Запоріжжі, 1 в м. Енергодарі, 6 у м. Мелітополь, 4 у м. Бердянську.

Запорізька філія є відокремленим підрозділом ТОВ "Лат Ленд" і не є юридичною особою та діє від імені, за рахунок й в інтересах ТОВ "Лат Ленд" на підставі Положення і керується у своїй діяльності законами України, нормативно - правовими актами Міністерства фінансів України, Статутом ТОВ "Лат Ленд", ліцензією та іншими отриманими дозволами, рішеннями Наглядової Ради та Правління товариства, іншими внутрішніми документами.

За Запорізькою філією закріплено майно, необхідне для провадження своєї діяльності. Все майно, в тому числі майно та кошти, набуті в процесі її діяльності, є власністю ТОВ "Лат Ленд". Запорізька філія користується зазначеним майном в порядку, встановленому Положенням та внутрішніми документами товариства. Запорізька філія підпорядковується Правлінню центрального офісу ТОВ "Лат Ленд" у м. Києві та здійснює свою діяльність в межах лімітів, вимог, завдань, обмежень, у порядку та відповідно до умов, визначених Правлінням, іншими уповноваженими органами ТОВ "Лат Ленд". Контроль за діяльністю Дирекції запорізької філії здійснює Правління та інші уповноважені органи та посадові особи товариства.

Управління справами та координацію діяльності ТОВ "Лат Ленд" в Регіоні здійснює Регіональний директор. Зокрема, Регіональний директор виконує такі обов'язки та має наступні повноваження:

- 1) забезпечує організацію роботи в Запорізькій філії, здійснює перспективне та поточне планування, контроль за належним виконанням завдань, функцій та повноважень, покладених на керівництво, її посадових осіб та працівників, і відповідає за діяльність Запорізької філії ТОВ "Лат Ленд" в Регіоні;

- 2) приймає участь в реалізації кадрової політики ТОВ "Лат Ленд" на рівні Запорізької філії у відповідності до внутрішніх документів ТОВ "Лат Ленд";

- 3) забезпечує виконання бюджету, недопущення нерациональних і необґрунтованих витрат;

- 4) організує та здійснює контроль за дотриманням фінансової дисципліни;

- 5) здійснює управління трудовими ресурсами в межах компетенції;

- 6) здійснює особистий прийом громадян, об'єктивний і вчасний розгляд скарг, заяв та звернень, прийняття рішень та повідомлення громадян про наслідки розгляду зазначених документів відповідно до чинного

законодавства та внутрішніх документів ТОВ "Лат Ленд", що регламентують порядок розгляду звернень громадян;

7) розпоряджається закріпленими за Запорізькою філією майном та коштами в порядку, з врахуванням вимог та обмежень, встановлених внутрішніми документами ТОВ "Лат Ленд";

8) підписує договори та вчиняє інші правочини від імені товариства в межах наданих повноважень, та в порядку, передбаченому внутрішніми документами ТОВ "Лат Ленд";

9) виконує інші обов'язки, передбачені посадовою інструкцією, рішеннями Правління, інших уповноважених органів та осіб ТОВ "Лат Ленд".

Регіональний директор призначається на посаду і звільняється з посади за рішенням Правління Центрального офісу ТОВ "Лат Ленд" у м. Києві. На час тимчасової відсутності Регіонального директора виконання його обов'язків покладається на одного із заступників директора наказом по Запорізькій філії чи наказом ТОВ "Лат Ленд". Регіональний директор діє на підставі Положення "Про Запорізьку регіональну дирекцію", посадової інструкції, в межах повноважень, визначених довіреністю, виданою ТОВ "Лат Ленд" у м. Києві, та несе особисту відповідальність за невиконання покладених на філію завдань.

Регіональний директор має заступників та менеджерів Запорізької філії за напрямками діяльності, функціональні обов'язки та особливості підпорядкування яких визначаються посадовими інструкціями. Зокрема, заступники Регіонального директора є відповідальними за управління роботою Запорізької філії та координацію діяльності ТОВ "Лат Ленд" в Регіоні за закріпленими за ними напрямками і функціональними обов'язками. Заступники Регіонального директора та менеджери за напрямками діяльності призначаються на посаду і звільняються з посади за рішенням Правління Центрального офісу ТОВ "Лат Ленд" у м. Києві.

Організаційна структура Запорізької філії, її штатний розклад затверджуються Правлінням Центрального офісу ТОВ "Лат Ленд" у м. Києві і представлена на рис.2.1.

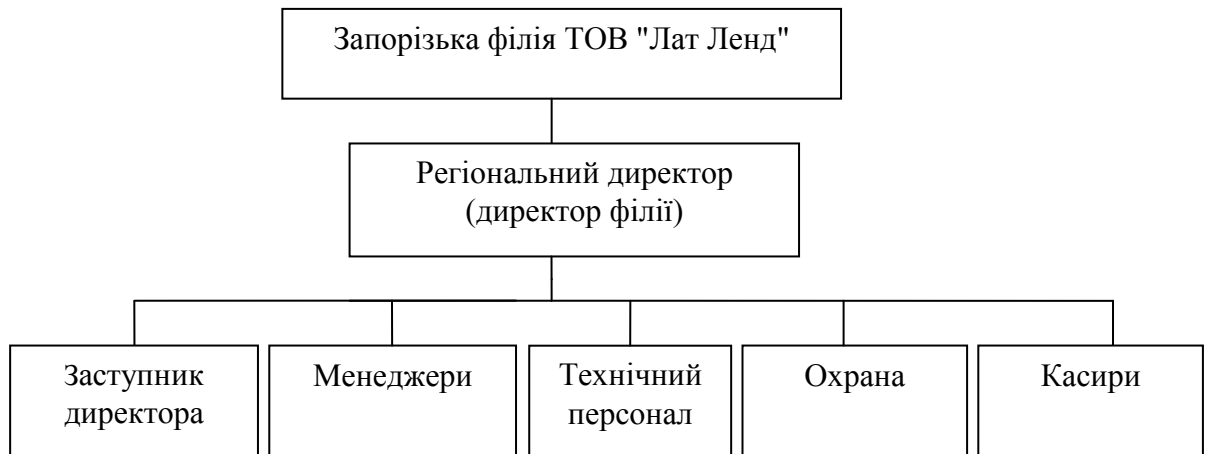


Рисунок 2.1. Організаційна структура Запорізької філії

Таким чином, у Запорізькій філії лінійний тип організаційної структури управління: характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

Сутність лінійного управління полягає в тому, що очолює кожен виробничий підрозділ керівник, який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику. В свою чергу, останній є підзвітним Вищому органу (Голові правління). Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника (Регіонального директора). Вищий орган не має права віддавати розпорядження робітникам, минаючи їх безпосереднього керівника (тобто реалізується принцип єдиноначальності керівництва). Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівнику збирати та обробляти інформацію, аналізувати господарську діяльність, готувати управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не надають.

У табл. 2.1 наведено переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління.

Таблиця 2.1 - Переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами. 2. Єдність і чіткість розпоряджень. 3. Узгодженість дій виконавців. 4. Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу. 5. Оперативність у прийнятті рішень. 6. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами. 7. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує його можливості щодо ефективного управління організацією. 2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями. 3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління. 4. Невідповідність зростаючим вимогам сучасного виробництва.

Далі розглянемо функціональні обов'язки кожної ланки структури.

Співробітники першого ступеня (касири філії) - це ті люди, які забезпечують прибуток компанії. Їх головне завдання - забезпечити найвищий рівень обслуговування наших Гостей. Технічний персонал - головне завдання цих працівників - забезпечення безперервності роботи ПРЛ, їх технічна підтримка, підтримка комфортних умов і іміджу Компанії. Менеджер філії відповідає за побудову командної і прибуткової роботи ПРЛ, за контроль дотримання стандартів роботи Компанії, процедур по безпеці, трудовій дисципліні. Заступник директора філії - організовує роботу філії на окремих його ділянках, допомагає Директорові філії у відкритті нових торгових точок. Регіональний директор (далі, Директор філії) - вища адміністративна фігура філії, відповідає повністю за роботу філії, за його подальший розвиток. Уповноважений приймати людей на роботу, звільняти, видавати накази по філії, вести переговори з контролюючими органами і так далі.

Систему організації роботи з філіями в ТОВ "Лат Ленд" можна охарактеризувати, як централізовану, яка передбачає прийняття всіх рішень на рівні центрального офісу (04201, Київ, проспект Маршала Рокосовського,

буд.3). Тут підписуються усі важливі документи, здійснюються розрахунки тощо. На дирекцію філій покладаються видача бланків, отримання і підпис документації щодо контрагентів, працівників підприємства. Ці документи пересилаються до центрального офісу для прийняття рішень та підпису зі своєї сторони. Переваги такої системи організації роботи з регіональними дирекціями (філіями) полягають у тому, що вона вимагає менше висококваліфікованих фахівців, скорочуються витрати на ведення справи. До недоліків слід віднести те, що працівники філій мають малі перспективи для кар'єри, на прийняття рішень витрачається багато часу, причому рішення не завжди враховують місцеві умови. Фінансові результати діяльності ТОВ "Лат Ленд" наведено у табл.2.2.

Таблиця 2.2 - Фінансові результати діяльності ТОВ "Лат Ленд" за 2015 рік

Фінансові результати	2015р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	26882,1
Собівартість реалізованої продукції	19623,9
Валовий прибуток (збиток)	7258,2
Інші операційні доходи	1023,0
Адміністративні витрати	563,2
Витрати на збут	196,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	7522,0
Інші фінансові доходи	1200,0
Фінансові витрати	484,6
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	8237,4
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1894,6
Чистий прибуток	6342,8

Як видно з табл. 2.2, фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 712,7 тис. грн. (8,7 %), що зумовлено збільшенням витрат та зменшенням інших операційних доходів. Проте за рахунок результатів від фінансової діяльності підприємству вдалось у 2011 році збільшити на 207

тис. грн. або на 0,03% покращити фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування. Податок на прибуток зменшився на 8% внаслідок зміни податкової ставки на законодавчому рівні, що й вплинуло у значній мірі на збільшення чистого прибутку пивзаводу на 166,8 тис. грн. або на 2,7%. Надалі об'єктом дослідження виступає процес формування мотиваційного механізму на прикладі Запорізької філії ТОВ "Лат Ленд".

2.2. Діагностика проблем механізму мотивації

У сучасних умовах ринку проблема мотивації здобуває особливе значення, оскільки економічне зростання підприємства неможливе без створення діючої мотиваційної системи управління, що спонукує працівників до ефективної діяльності. Мотивація сьогодні повинна бути зорієнтована не тільки на підвищення продуктивності праці, а також на підвищення якості праці, ініціативності, творчій активності й закріплення працівників на підприємстві. Це обумовлює застосування нових підходів до формування й розвитку діючої мотиваційної системи на підприємствах.

Проведення оцінки ефективного впливу методів і способів мотивації на персонал і клієнтів є одним із головних і складних завдань у практичній діяльності товариства. Сьогодні таку проблему необхідно вирішувати за допомогою діагностики стану мотиваційного механізму, що включає комплекс методів аналізу і соціологічного дослідження для одержання більш достовірних результатів.

З метою формування комплексної уяви про діючу мотиваційну систему товариства, оцінки її поточного стану, слабких і сильних сторін, визначення й обґрунтування напрямків удосконалення проведемо діагностику проблем механізму мотивації на ТОВ "Лат Ленд". Мотиваційний механізм на ТОВ "Лат Ленд" - система комплексної мотивації до результативної діяльності

(див.рис.2.2).

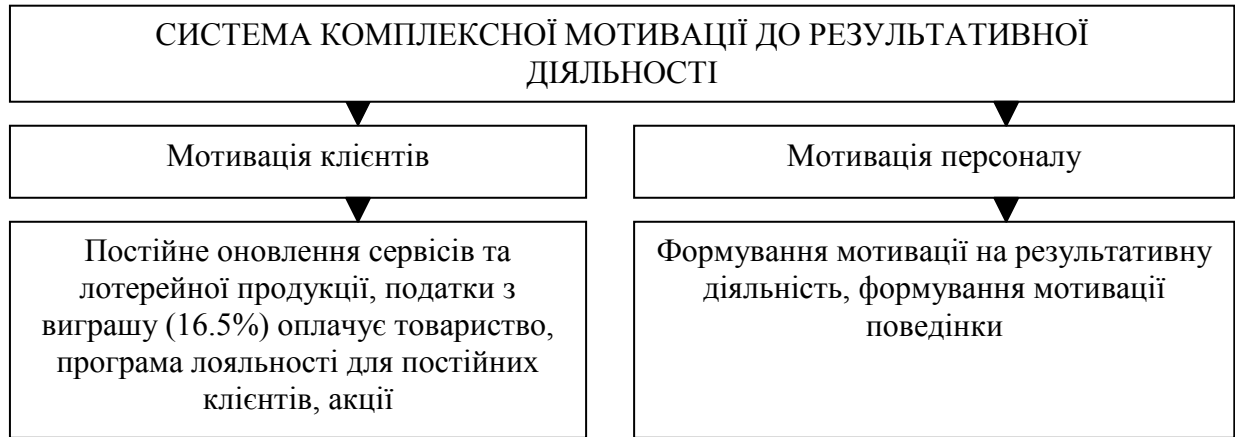


Рисунок 2.2. Мотиваційний механізм ТОВ "Лат Ленд"

Проаналізуємо як впливає мотивація клієнтів на результативність діяльності Запорізької філії ТОВ "Лат Ленд". З 31 серпня 2015 року почав діяти акція "Разом до перемоги". Статистику продаж за період серпень – жовтень 2015 року наведено у табл. 2.3 і на рис. 2.3.

Таблиця 2.3 – Статистика продаж

2015 рік	серпень	вересень	жовтень
Об'єм продаж, тис.грн.	9236,609	10868,909	14367,021

Таким чином, з початком дії акції об'єм продаж зріс на 55,5%.

Далі перевіримо як вплинуло на результативність діяльності товариства "Лат Ленд" введення нової лотерейної продукції. З квітня 2015 року почав діяти новий сервіс для клієнтів - "БетГеймс", а з вересня - "НабЛото". За рахунок цього Запорізька філія додатково отримала у квітні 36018,29грн., а вже у жовтні ця сума зросла до 140051,3грн. "НабЛото" у вересні заробило усього 116грн., а в жовтні ця сума зросла до 2524,2грн. Отже, введення нової лотерейної продукції дає позитивний результат. Таким чином, мотивація клієнтів як запоруки ефективної діяльності товариства є дієвою.

Далі проаналізуємо мотивацію персоналу на товаристві. З основним персоналом (касири), укладається договір цивільно-правового характеру. Предмет будь-якого цивільно - правового договору не може бути визначений

інакше як конкретний результат праці або виконання певного завдання замовника. В даному випадку, замовник, на відміну від трудового договору, сплачує не робочий процес, а результат цього процесу.

У процесі виконання цивільно - правового договору підрядник діє своїми силами і на свій страх і ризик. Як вже було сказано, даний вид договорів не відноситься до трудових, тому на підрядника не можуть поширюватися правила внутрішнього трудового розпорядку замовника (адже він не входить до складу трудового колективу), крім того, на нього не поширюються гарантії і пільги, передбачені трудовим законодавством (лікарняний, відпустка та ін.). Законодавство не передбачає якихось обмежень щодо оплати за таким договором (виплати винагороди). Така сума відразу обумовлюється сторонами при укладенні договору і надалі може бути змінена лише шляхом внесення відповідних змін до тексту договору.

Які ж цілі переслідує роботодавець, пропонуючи потенційному виконавцю укласти цивільно - правовий договір? Насамперед, він знімає з себе всю відповідальність, яка покладена на нього трудовим законодавством. Зокрема, роботодавець уклавши цивільно - правовий договір звільняє себе від:

- Оплати за лікарняним листком співробітника.
- Надання щорічної оплачуваної відпустки.
- Дотримання заходів техніки безпеки при виконанні робіт за договором та створення належних умов праці.
- Виплати заробітної плати не менше двох разів на місяць, з інтервалом не більше 16 календарних днів, у розмірі не менше державно встановленого мінімуму (навіть за некваліфіковану працю).

Як бачимо переваг для роботодавця маса. Головним і найбільш значущим, роботодавці вважають можливість виплачувати винагороду меншу, ніж мінімальна заробітна плата, до того ж один раз по закінченню проведення робіт (надання послуг). З іншого боку, замовник повністю втрачає контроль над процесом виконання цих робіт (наданням послуг), зате

повністю може контролювати отриманий результат, шляхом підписання або непідписання акту виконаних робіт. Для виконавця, серед усього перерахованого позитивним є тільки те, що він в праві сам вибирати графік виконання договірних зобов'язань, головне вкластися в граничні строки, передбачені договором. Якщо говорити про оподаткування виплати винагороди, то воно вигідне для обох сторін, що уклали цивільно-правовий договір. Відразу потрібно зауважити, що замовник в даному випадку виступає як податкового агента і саме на нього покладено обов'язок щодо утримання та перерахування до відповідних бюджетів всіх податків при виплаті винагороди за такими договорами.

Почнемо з роботодавця, за трудовим договором на зарплату штатного співробітника йому, залежно від установленого класу професійного ризику, доведеться нараховувати Єдиний соціальний внесок (далі ЄСВ) в розмірі від 36,76 до 49,7 %, а при укладанні цивільно - правового договору такі нарахування робляться у фіксованій і меншій сумі - 34,7 % (не залежно від конкретного виду цивільно - правового договору). Утримання ЄСВ із заробітної плати штатного співробітника роботодавець зобов'язаний зробити у розмірі 3,6 %, а з винагороди за цивільно - правовим договором всього 2,6 %. І хоча оподаткування податком на доходи фізичних осіб в обох випадках відбувається за загальними правилами (за ставкою 15 % або 17 % залежно від виплачуваної суми), економія коштів очевидна. Всі понесені витрати у зв'язку з виплатою винагороди замовник має право включити у свої витрати, як і звичайну заробітну плату. Само собою зрозуміло, що якщо з виконавця беруть менші утримання при виплаті винагороди, то й "на руки" він отримає більше. І хоча у нього не буде соціальних гарантій у вигляді лікарняного або відпустки, його пенсійний стаж не яким чином не постраждає і буде йти пропорційно сумі виплаченої винагороди.

Зазначемо, що роботодавець повинен чітко розрізняти штатних співробітників і виконавців за цивільно - правовими договорами. (Адміністративний персонал: директор філії, заступники директора та

менеджери є штатним персоналом). Інакше, якщо при перевірці буде встановлено, що роботи, які виконуються за укладеними цивільно - правовими договорами відповідають вакантній посаді, виконуються регулярно, а виконавець підпорядковується внутрішньому трудовому розпорядку замовника, то договір можуть визнати трудовим, а всі виплати по ньому - зарплатою, з усіма витікаючими наслідками.

Далі розглянемо з яких складових формується заробітна плата персоналу Запорізької філії. У сучасних умовах розмір оплати праці конкретного працівника формується під впливом великого числа чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру (незалежних від працівника). Для забезпечення ефективності системи оплати праці і конкурентоспроможності підприємства при визначенні оплати праці дуже важливо як зарплатоутворюючі враховувати саме показники, що реально відображають результати праці, за які працівник винагороджується, і характеристики працівника, що впливають на результати його праці.

Ефективність функціонування організаційних систем і соціальний розвиток трудових колективів забезпечуються насамперед формуванням належних індивідуальних і колективних матеріальних стимулів, основною формою реалізації яких є оплата праці різних категорій персоналу.

Оплата праці на ТОВ "Лат Ленд" здійснюється на підставі законодавства України про оплату праці, постанов уряду, колективних і трудових договорів, а також Положень про оплату праці працівників товариства "Лат Ленд" і окремих підрозділів, Положень про преміювання. Законодавство України про оплату праці ґрунтується на Конституції України і складається з Кодексу Законів України про працю, Законів України "Про оплату праці", "Про колективні договори і угоди", "Про підприємства в Україні" й інших актів законодавства України.

Форми і системи оплати праці забезпечують зв'язок між результатами праці і його оплатою. На товаристві використовуються тарифна і почасова форми оплати праці. Тарифна використовується для адмінперсоналу,

почасова - для основного персоналу (касирів). По тарифній формі оплати праці у Запорізькій філії ТОВ "Лат Ленд" оплачується 7,2%, по почасовій формі - 92,8 % працівників.

Основою організації оплати праці персоналу на товаристві є схеми посадових окладів . У схемі посадових окладів ТОВ "Лат Ленд" передбачена так звана "вилка окладів", що визначає їх мінімальний і максимальний рівні, за допомогою якої можна враховувати відмінності в кваліфікації, обсязі і складності праці працівників, а також доходності філій товариства. Для адміністрації з метою більш повного врахування в окладах відмінностей у кваліфікації, посилення їх матеріальної зацікавленості у зростанні професійної майстерності передбачено встановлення категорій.

На підприємстві тарифна система доповнюється доплатами і надбавками до посадових окладів. Розміри цих доплат і надбавок встановлені скоріш не з урахуванням законодавчо визначених мінімальних розмірів обов'язкових доплат (наприклад, за роботу в нічний час доплати не передбачаються), а фінансових можливостей товариства. Перелік надбавок і їх максимальний розмір на товаристві повністю відповідає чинній Генеральній угоді. Що стосується доплат, то на товаристві передбачені доплати за переробку годин за графіком (у зв'язку з змінним режимом роботи товариства).

На досліджуваному підприємстві окрім основної заробітної плати при оплаті праці широко використовується система бонусів. Коло осіб, які підлягають преміюванню, його показники і умови, а також розміри бонусів (конкретні за кожною професією, посадою або їх граничні розміри) передбачені в Положеннях про оплату і преміювання конкретного підрозділу товариства. У кожному підрозділі передбачаються різні бонусні системи для різних категорій працівників. Так, працівники, зайняті на основних ділянках (касири), преміюються за виконання і перевиконання завдання. Показники і умови преміювання керівників розрізняються залежно від підрозділів (філій).

На товаристві розроблений також порядок позбавлення працівників

бонусів. Підставою для позбавлення повністю або частково є: порушення виробничих і технологічних інструкцій, галузевих вимог з техніки безпеки та інші виробничі упущення; порушення правил внутрішнього трудового розпорядку; відсутність на роботі без поважної причини; залучення до кримінальної або адміністративної відповідальності за недостачі і нагриші.

На ТОВ "Лат Ленд" широко використовуються колективні форми організації праці, тому на товаристві переважають колективні системи оплати праці, при яких заробіток працівника залежить від загальних результатів праці філії товариства. Розподіл колективного заробітку між персоналом філії проводиться відповідно до привласненої тарифної ставки і фактично відпрацьованого часу. Розподіл надтарифної частини заробітку (приробіток, премія) проводиться за рішенням загальних зборів адміністрації філії з урахуванням коефіцієнта трудової участі (КТУ). Порядок розподілу частини колективного заробітку за КТУ вказується у положенні про оплату праці підрозділу.

У Статуті ТОВ "Лат Ленд" зазначено, що його власником визначається структура і штатна чисельність працівників, а також розробляється штатний розклад. Штатний розклад складається у відповідності зі структурними підрозділами (філіями) товариства в порядку підпорядкованості. Даний розклад затверджується на початку року Генеральним директором ТОВ "Лат Ленд" діє протягом календарного року. Про затвердження штатного розкладу видається відповідний наказ.

Діюча система оплати праці на підприємстві:

- для касирів максимальний рівень заробітку обумовлен стажем роботи ;
- для адміністрації спосіб оплати праці обумовлен посадовим окладом з упровадженням системи категорій .

Система оплати праці адміністрації враховує не стільки стаж працівника, як якість виконання роботи (якість виконання роботи з точки зору прибутковості для товариства). Перша категорія - оптимальний рівень

виконання роботи для підприємства, друга категорія - середній рівень, третя категорія - мінімальний рівень. Зниження категорії може використовуватись нарівні зі штрафними сакціями при наявності порушень зі сторони працівника і ступень зниження визначається Генеральним директором ТОВ "Лат Ленд".

Вважається, що нижня межа відчуття зростання матеріальної зацікавленості складає 10%, тобто різницю між тарифними ставками наступного і попереднього розряду менш 10% встановлювати не слід [1]. Дані, наведені у табл. 2.4, свідчать про те, що товариство не дотримується цього принципу і різниця тарифних ставок не достатньою мірою стимулює робітників до підвищення рівня кваліфікації.

Таблиця 2.4 - Ставки персоналу Запорізької філії ТОВ "Лат Ленд" з вересня 2015р.

Посада	База, грн	Доплата фикс., грн..	Доплата по дням	Градація, грн.	Ставка	Доплата за каси, грн..	Доплата за нічні каси, грн..
Директор	3500	500	-	-	-	300	500
Заст.директора	3300	525	-	-	-	-	-
Менеджер	3000	450	-	-	-	-	-
Технік	2700	-	-	-	-	-	-
Касир	-	-	-	145 150 155	-	-	-
Охрана	-	-	-	90 90 90	-	-	-

На товаристві існує система заохочування та покарання. Заохочування - це премії за переробку (оклад помножується на коефіцієнт переробки), по результатам діяльності філії за місяць (прибутковість філії), за обслуговування касирами великої кількості клієнтів, за виконання додаткової роботи, премії від Генерального директора ТОВ "Лат Ленд". Покарання - це штрафи за помилки при заповненні бухгалтерської документації, при обслуговуванні касирами клієнтів (помилки, які привели до збитків фірми),

штрафи за використання корпоративного мобільного зв'язку в особистих цілях, за запізнення на роботу.

Прослідкуємо як формується заробітна платня на Запорізькій філії ТОВ "Лат Ленд". Адміністрація: заробітна плата згідно табл.2.3 + бонуси по результатам діяльності філії (приблизно 1% від прибутку, 55,55% з них директору). Останні 44,45% бонусів розподіляються між керівництвом з урахуванням коефіцієнта трудової участі (КТУ). Касири: ставка згідно градації (табл.2.4) *кількість змін *коефіцієнт робочого часу + бонуси за кількість прийнятих білетів - штрафи. Таким чином, у 2015 році заробітна плата збільшувалася два рази: у квітні і в вересні (див.табл.2.5, 2.6).

Таблиця 2.5 - Ставки персоналу Запорізької філії ТОВ "Лат Ленд" у січні-березні 2015року

Посада	База, грн	Доплата фикс., грн..	Доплата по дням	Градація, грн.	Ставка	Доплата за каси, грн..	Доплата за нічні каси, грн..
Директор	3500	-	-	-	-	300	500
Заст.директора	3000	-	-	-	-	-	-
Менеджер	2700	-	-	-	-	-	-
Технік	2700	-	-	-	-	-	-
Касир	-	-	-	120 125 130	-	-	-
Охрана	-	-	-	67 67 67	-	-	-

Таким чином, заробітна плата на філіалі зросла порівняно з початком року: у касирів на 19,2%, у охрани - на 34,3%, у менеджерів - на 27,8%, у заступника директора - на 27,5%, у директора - на 14,3%. Тобто, у директора філії заробітна плата зросла найменш, порівняно з іншим персоналом товариства, але, йому за кожну денну касу доплачують по 300грн., за нічну -

по 500грн. Ці доплати мотивують директора філії відкривати більш кас, що в свою чергу покращує результативність праці філії за рахунок зросту об'єму продаж.

Таблиця 2.6 - Ставки персоналу Запорізької філії ТОВ "Лат Ленд" у квітні-серпні 2015року

Посада	База, грн	Доплата фикс., грн..	Доплата по дням	Градація, грн.	Ставка	Доплата за каси, грн..	Доплата за нічні каси, грн..
Директор	3500	-	-	-	-	300	500
Заст.директора	3300	-	-	-	-	-	-
Менеджер	3000	-	-	-	-	-	-
Технік	2700	-	-	-	-	-	-
Касир	-	-	-	125 130 135	-	-	-
Охрана	-	-	-	72 72 72	-	-	-

Як показує практика, об'єм продаж на нічних (суточних) касах значно перевищує денні каси. Але є одна проблема - касири не мотивовані працювати на нічних ПРЛ: коефіцієнт, на якій помножується їх ставка, не більш, ніж на денних касах. Наприклад, об'єм продаж у вересні 2015року на суточній касі дорівнює 1676,45 тис.грн., а на самій прибутковій денній - 782,74 тис.грн, що на 114% нижче, ніж на суточній.

Отже, для досягнення високих показників продуктивності товариству необхідно усунути визначені недоліки. Задоволеність працівників системою, що використовується на товаристві для оплати їх праці, має величезне значення. Якщо система оплати праці зрозуміла працівнику, доступна, забезпечує йому зміну заробітної плати, адекватну зміні його трудових витрат, то працівник буде зацікавлений покращувати результати праці. При розробці стратегії формування системи оплати праці на товаристві необхідно

вивчати задоволеність працівників діючою системою з метою виявлення тих її елементів, які не викликають у працівників схвалення і не дозволяють оплаті праці повною мірою виконувати притаманні їй функції.

Тому для вивчення задоволеності працівників товариства системою оплати праці було проведено анкетування працівників Запорізької філії ТОВ "Лат Ленд". За допомогою розробленої анкети з вивчення ставлення працівників до діючої системи оплати праці (див. дод. Г) проводилось опитування у період 20.09 - 15.10.2015 року. Вибірка респондентів здійснювалась за категоріями працівників: 1) адміністративний персонал (АП) , 2) основний персонал (ОП) - касири. Серед опитаних на товаристві переважають жінки - 65 осіб, чоловіки - 3 особи. Розподіл респондентів за віком: переважають вікові групи 25-35 та 36-45 років, велику питому вагу займає вікова група 46-55 років (20,0 та 17 % відповідно).

Дослідження показало, що більшість робітників мають середню технічну і середню освіту - 81,2%. Питома вага робітників, які мають вищу освіту серед опитаних, має (18,8%). Розподіл респондентів за стажем роботи показав, що опитуванням були охоплені працівники, які мають певний життєвий і професійний досвід. 80% АП і 36% ОП відпрацювали на даному підприємстві більше 10 років. Серед опитаних працівників - 66 % одружені (замужем), 34% неодружені (розлучені). Розглянувши соціальний портрет опитаних, перейдемо безпосередньо до аналізу їх відповідей на питання, що стосуються оплати праці. Одним з індикаторів задоволеності працівників товариства системою оплати праці є їх трудова активність. Відповіді респондентів на питання "Як Ви оцінюєте рівень Вашої трудової активності" наведені в табл. 2.7.

Таким чином, більшість респондентів серед АП та ОП (53,3 та 59,5% відповідно) відповіли, що працюють достатньо напружено, але могли б працювати краще, з максимальною віддачею працює лише третина працівників. Разом з високою оцінкою своєї трудової активності більшість опитаних працівників - 58% вважають, що якщо вони стануть працювати

краще, їх заробіток залишиться на колишньому рівні.

Таблиця 2.7 - Розподіл опитаних працівників за рівнем трудової активності, %

Рівень трудової активності	АП	ОП
Працюю з максимальною віддачею	32,4	38,0
Працюю достатньо напружено, але міг би працювати краще	53,5	59,5
Працюю в "впісали"	14,1	2,5
Працюю "абияк"	-	-

Упевнені в збільшенні заробітної плати приблизно четверть працівників - 23,4% . Це свідчить про те, що між рівнем трудової активності працівника і розміром заробітної плати існує слабкий зв'язок. На трудову активність працівника впливає дуже велика кількість різних об'єктивних і суб'єктивних чинників економічного, організаційного, психологічного характеру. Для визначення цих чинників в анкеті було запропоновано 9 їх варіантів, працівникам пропонувалося вибрати не більше трьох, які визначають їх трудову активність. Результати такого відбору представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Оцінка респондентами чинників, що спричиняють найбільший вплив на їх трудову активність, %

Чинники трудової активності	АП	ОП
Об'єктивна оцінка і оплата праці	84,0	69,0
Заходи морального заохочення	3,0	11,0
Соціальна підтримка (матеріальна допомога)	8,0	10,0
Трудове змагання	1,0	2,0
Сприятливий моральний клімат у колективі	37,0	44,0
Упевненість у завтрашньому дні	31,0	26,0
Підтримка ініціативи керівництвом	5,0	25,0
Можливість професійного і посадового просування	28,0	16,0
Престижність професії	6,0	10,0

Таким чином, з'ясували, що на підприємстві більшою мірою на трудову активність як робітників АП та і ОП, впливають об'єктивна оцінка і оплата праці, сприятливий клімат у колективі і впевненість у завтрашньому

дні. Причому сприятливий моральний клімат - найбільш важливий чинник для категорії ОП. Такі чинники підвищення трудової активності, як трудове змагання і престижність професії, працівниками практично не сприймаються. Називаючи об'єктивну оцінку і оплату праці основним мотивуючим чинником, значна частина опитаних, особливо АП, незадоволені існуючою на підприємстві оцінкою праці і вважають її необ'єктивною (див.табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Відповіді респондентів щодо об'єктивності оцінки їх праці на підприємстві, %

Фактори об'єктивності	АП	ОП
Існуюча оцінка праці об'єктивна	23,1	30,8
Існуюча оцінка праці необ'єктивна	41,5	39,2
Складно відповісти	35,4	30,0

Так, на підприємстві 41,5% (АП) та 39,2% (ОП) вважають існуючу оцінку праці необ'єктивною. На думку респондентів, несправедливість в оцінці праці виявляється у відсутності індивідуального підходу до оцінки праці (зрівнялівці), невідповідності заробітної плати цінам на споживчі товари і послуги, невідповідності оплати праці кількості і якості обслуговування. Відповіді респондентів на питання "Чи задоволені Ви розміром Вашого заробітку" представлені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Розподіл респондентів за ступенем задоволеності розміром заробітку, %

Ступінь задоволеності	АП	ОП
Повністю незадоволений	-	27,0
Скоріш незадоволений, ніж задоволений	20,0	46,1
Скоріш задоволений, ніж незадоволений	40,0	19,2
Задоволений частково	20,0	6,0
Задоволений повністю	20,0	1,7

Представлена оцінка задоволеності розміром оплати праці показала, що повністю ним незадоволені майже чверть персоналу ОП. Половина

персоналу скоріш незадоволені, ніж задоволені (20,0 та 46,1 % відповідно). Повністю задоволені розміром заробітку лише 20,0% АП та 1,7% ОП. Незалежно від того, яка система оплати праці використовується, працівник перш за все повинен винагороджуватися за витрачену працю певної кількості і якості. Проте, на думку більшості респондентів, їх заробіток нижче за витрати і якість праці .

Таблиця 2.11 - Шляхи підвищення заробітку, яким працівники товариства віддають перевагу (в умовах діючої системи оплати праці), %

Шляхи підвищення заробітку	АП	ОП
Підвищення кваліфікації	2,4	9,7
Суміщення професій	5,9	13,5
Підвищення продуктивності праці, трудової активності	24,8	20,9
Підвищення якості виконання робіт	16,6	10,1
Робота в позаурочний час (понаднормово, робота у вихідні дні)	4,9	4,6
Дострокове виконання роботи	2,0	4,4
Щоб не зробив, заробіток не збільшиться	43,4	41,2

Дані, представлені в табл.2.11 обумовлюють те, що з метою підвищення свого заробітку працівники віддають перевагу підвищенню продуктивності праці і трудової активності. якості виконаних робіт, підвищенню кваліфікації. Судячи з відповідями респондентів, майже половина респондентів вважають, що щоб вони не зробили, заробіток не збільшиться. Це, безперечно, є тривожним фактом для керівників підприємства ТОВ "Лат Ленд". Що стосується складових оплати праці, то респонденти відзначили, що їх основна заробітна плата доповнюється тільки бонусами. Ддоплати і надбавки отримують тільки АП. Виплати за вислугу років, бонуси і виплати за системами участі у прибутках для ОП не проводяться. Більш третини респондентів (АП), які отримують доплати і бонуси, при анкетуванні вказали, що їм невідомо, за які саме результати вони їм нараховуються (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Інформованість респондентів щодо умов отримання доплат, надбавок і бонусів, %

	АП	ОП
Відомо, за які результати праці виплачуються доплати, і надбавки і бонуси	31,7	68,4
Недостатньо точно відомо, за які результати праці виплачуються доплати, і надбавки і бонуси	27,1	19,0
Зовсім невідомо, за які результати праці виплачуються доплати, надбавки і бонуси	41,2	12,6

Найбільш обізнані у питанні інформованості щодо умов отримання бонусів, виявились ОП, що не викликає здивувань. У зв'язку з цим працівникам було запропоновано оцінити залежність розміру їх заробітку від кінцевих результатів роботи структурного підрозділу (філії) і товариства в цілому. Результати оцінки представлені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - Оцінка працівниками залежності заробітку від кінцевих результатів роботи підрозділу і підприємства, %

	АП	ОП
Залежність заробітку від кінцевих результатів роботи підрозділу		
Залежить	35,0	38,2
Залежить, але неістотно	20,8	19,5
Практично не залежить	34,2	30,0
Складно відповісти	10,0	12,3
Залежність заробітку від кінцевих результатів роботи товариства		
Залежить	27,3	28,5
Залежить, але неістотно	23,9	25,8
Практично не залежить	37,1	35,2
Складно відповісти	11,7	10,5

За даними, наведеними в таблиці видно, що АП і ОП відчувають більш сильну залежність заробітку від результатів роботи структурного підрозділу (філії), ніж від результатів роботи товариства в цілому. Іншими словами, повинна бути забезпечена залежність заробітної плати кожного працівника від підсумкових фінансових результатів роботи товариства, що забезпечує справедливий розподіл створеного доходу і прибутку серед учасників лотерейного бізнесу.

На завершення анкетування працівникам було запропоновано назвати зміни, які б примусили їх працювати краще. Узагальнюючи відповіді респондентів можна назвати такі: збільшення тарифних ставок і посадових окладів; забезпечення об'єктивності в нарахуванні заробітної плати і справедливості при її розподілі між працівниками ; вдосконалення системи матеріального заохочення; введення виплат за вислугу років; встановлення кореляції між розміром оплати праці і рівнем споживчих цін; забезпечення "гласності" розмірів заробітної плати в межах трудового колективу.

У результаті анкетування було з'ясовано, що лише третина працівників як серед АП та і ОП працює з максимальною віддачею, чверть працює впівсили, що у кінцевому результаті впливає на кінцеві результати праці та фінансові показники товариства. Далі були з'ясовані чинники, що впливають на їх трудову активність, найзначущими працівниками було визначені такі: об'єктивна оцінка і оплата праці; сприятливий моральний клімат у колективі; можливість професійного і посадового просування; упевненість у завтрашньому дні; соціальна підтримка. Практично не сприяють трудовій активності такі чинники як: заходи морального заохочення; трудове змагання; престиж професії. Тобто, основним мотивуючим чинником, що сприяє підвищенню трудовій активності був названий працівниками: об'єктивна оцінка та оплата праці.

Було з'ясовано, що більше половини працівників (АП та ОП) вважають оплату праці на товаристві не об'єктивною. Несправедливість в оцінці пов'язана з відсутністю індивідуального підходу до оцінки праці, невідповідності заробітної плати цінам на споживчі товари і послуги, невідповідності оплати праці кількості і якості послуг. Дослідження показало, що більшість респондентів незадоволена своїм заробітком та вважають, що їх заробіток нижче за витрати та якість праці. На думку респондентів на товаристві найбільш адекватно винагороджуються наступні результати праці: а) точне і якісне виконання роботи; б) підвищення продуктивності праці. Але такі показники як: новаторство і пропозиція нових

шляхів виконання; зусилля понад посадову інструкцію; спільна робота для досягнення результатів; досягнення економії ресурсів були названі як такі, що зовсім не винагороджуються. Більшість половини респондентів вважають, що щоб вони не зробили, заробіток їх не підвищиться. Цей факт пояснює низьку трудову активність працівників, бо головним мотивуючим чинником ними було визначено саме оцінку та оплату праці.

Проведене анкетування працівників ТОВ "Лат Ленд" показало, що значна частина працівників у цілому незадоволена діючою на товаристві системою оплати праці, основними недоліками якою є слабка залежність оплати праці від кількості і якості послуг й результатів діяльності товариства в цілому та його підрозділах; необ'єктивність оцінки роботи працівників й, як наслідок, несправедливість оплати праці порівняно з іншими працівниками; невідповідність рівня оплати праці рівню споживчих цін, недостатня інформованість працівників про діюче на товаристві положення про оплату праці. Тобто, для підвищення рівня трудової активності та досягнення високих показників продуктивності ТОВ "Лат Ленд" в першу чергу необхідно усунути визначені у результаті анкетування недоліки та передбачати незадоволеність працівниками системою мотивації на товаристві.

2.3. SWOT- аналіз мотиваційного механізму

У рамках жорсткої конкурентної боротьби та економічної ситуації в країні, ТОВ "Лат Ленд" повинне зосереджуватися не лише на поточній ситуації, але і на створенні довгострокової стратегії розвитку, яка дозволяла б їй пристосуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі. З огляду на це, для товариства винятково важливим та актуальним є стратегічний аналіз, що являє собою комплексне

дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан. У процесі проведення стратегічного аналізу об'єкта зазвичай застосовуються різні прикладні прийоми і методи. Розглянемо основні - PEST - і SWOT - аналізи.

Метод PEST - аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства [53, с. 30].

PEST - це аббревіатура чотирьох англійських слів: P - Political - legal - політико - правові; E - Economic - економічні; S - Sociocultural - соціокультурні; T - Technological forces - технологічні фактори. Метою PEST - аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

Політичний фактор зовнішнього середовища визначається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачити можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використаної технології. PEST - аналіз макросередовища ТОВ "Лат Ленд" наведено у табл. 2.14.

Таким чином, фінансова, політична та соціальна ситуації на українському ринку значно погіршилися. Це супроводжувалося не стабільністю обмінного курсу української гривни щодо основних іноземних валют, зростом цін на споживчому ринку. Також податкове, валютне і митне законодавство України допускають можливість різних тлумачень і схильні до змін, що часто вносяться

Таблиця 2.14 - PEST - аналіз макросередовища ТОВ "Лат Ленд"

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
<ol style="list-style-type: none"> 1.Проведення політичних реформ. 2.Зміна податкового законодавства. 3.Зміна законодавства щодо лотерейної сфери. 4.Відношення підприємства з урядом і владою в цілому. 5.Державне регулювання конкуренції в лотерейній сфері. 6.Сучасні світові тенденції розвитку лотерейної сфери. 7. Вихід з ринку дрібних конкурентів. 8. Зниження невизначеності та ризику для бізнесу. 9. Стабільність уряду. 10.Криміногенна обстановка. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Спад в економіці України. 2.Підвищення рівня інфляції. 3.Низький рівень платоспроможності населення. 4.Відсутність іноземних інвестицій. 5.Зміна тарифів на основні витрати підприємства, у тому числі: водопостачання та енергоресурси. 6. Зависокий рівень безробіття. 7. Не стабільність обмінного курсу української гривни щодо основних іноземних валют.
Соціокультурні фактори (S)	Технологічні (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1.Зміна в базових цінностях. 2.Зміна стилю життя. 3.Новий склад споживачів (клієнтів). 4.Зміни у структурі доходів. 5.Скорочення населення працездатного віку та зростання долі старших вікових груп у його структурі. 6.Міграційна мобільність населення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Поява інноваційних технологій в лотерейній сфері. 2.Впровадження нових видів лотерейної продукції, нових сервісів в лотерейній сфері. 3. Розвиток інтернету. 4. Маркетингові іновації. 5. Розповсюдження прогресивних ноу-хау.

Податковий Кодекс вводить нові підходи до визначення доходів і витрат, нові правила податкової амортизації для основних засобів і нематеріальних активів, нові підходи до визнання курсових різниць. Нові податкові норми поки що не випробувані на практиці і не підтверджені тлумаченнями по рішеннях суду або роз'ясненнями податкових органів, тому існує невизначеність щодо їх тлумачення і практичного застосування. Щодо аналізу зовнішніх стратегічних факторів, то їх вплив можемо розглянути за допомогою табл. 2.15.

Згідно з табл. 2.15 отримана оцінка 3,85 показує, що реакція товариства на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на рівні, вище середнього. Таким чином, проведений PEST - аналіз зовнішнього середовища ТОВ "Лат Ленд" є відправною точкою у формуванні стратегії розвитку з метою уникнення та запобігання загроз або використання конкурентних переваг товариства для гармонійного функціонування у зовнішньому середовищі, зниження негативних впливів на діяльність підприємства.

Таблиця 2.15 - Вплив зовнішніх факторів на стратегію діяльності ТОВ "Лат Ленд"

Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1.Політичний (P)	0,38	5	1,9
2.Економічний (E)	0,24	4	0,96
3.Соціокультурний (S)	0,15	2	0,3
4. Технологічний (T)	0,23	3	0,69
Сумарна оцінка	1,00	-	3,85

Основні макроекономічні умови середовища, в якому ТОВ "Лат Ленд" здійснювало свою діяльність у 2014 році, відображаються попередніми даними Державного комітету статистики та Національного банку України, що наведені у додатку Д. Також, треба зауважити, що з 8 травня 2009р. товариство змушене функціонувати в складних умовах зовнішнього середовища, через постійне втручання держави в діяльність галузі.

Проаналізувавши зовнішнє середовище ТОВ "Лат Ленд" за допомогою PEST - аналізу розглянемо наступний метод стратегічного аналізу - це SWOT - аналіз. SWOT - аналіз дуже схожий на складання стратегічного балансу: сильні сторони - це активи компанії в конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони - пасиви. Необхідно досягти такого співвідношення, щоб сильні сторони (активи) перекривали слабкі (пасиви). Співвідношення 50: 50 є звичайно небажаним. З точки зору формування стратегії сильні сторони підприємства є важливими, оскільки вони можуть бути використані як

основа для формування стратегії та конкурентної переваги. Разом з тим успішна стратегія може бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять підприємство вразливим.

Якщо керівництво підприємства не знає його сильних і слабких сторін, не уявляє собі зовнішніх можливостей і не підозрює про загрози, воно неспроможне розробити стратегію, яка відповідає становищу підприємства на ринку. А тому SWOT - аналіз є необхідним компонентом стратегічного оцінювання цього становища. Основні стратегічні показники ТОВ "Лат Ленд" на найближчу перспективу наведено в додатку Ж. Місія ТОВ "Лат Ленд" - сильний бренд "Фаворит СПОРТ". Сильний бренд є системою ідентифікації Компанії. Як сім'я, ми віддані нашим клієнтам, що в свою чергу, забезпечує відчуття твердого ґрунту під ногами і дозволяє формувати своє майбутнє з упевненістю.

Також слід зауважити, що контроль - необхідний елемент забезпечення досягнення ТОВ "Лат Ленд" поставленої мети. Процес контролю складається з установлених стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції у тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів. До стандартів, які необхідно встановити в процесі стратегічного управління, слід зарахувати передусім ті, які відображають ключові фактори успіху, закладені у вибраній стратегії. Необхідно дотримуватись наступних правил при проведенні контролю над реалізацією стратегії:

- уникнення надмірного контролю. Керівництво не повинно перевантажувати своїх підлеглих багато чисельними формами контролю, інакше це поглинатиме всю їхню увагу та призведе до повного хаосу й безладу;
- встановлення жорстких, але досяжних стандартів. Якщо стандарт сприймається як нереальний чи несправедливо високий, він може зруйнувати мотиви працівників;

- винагородження за досягнення стандарту. Мотивація працівників на повну самовідданість в інтересах компанії в значній мірі залежить від справедливості винагороди за досягнуті результати.

Беручи до уваги тему магістерської роботи "Формування мотиваційного механізму як запоруки ефективності підприємства" розглянемо більш ретельно стратегію товариства щодо мотивації працівників. Засоби поліпшення мотивації праці об'єднуються в п'ять відносно самостійних напрямків: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу в процесі управління і не грошове стимулювання. Перший напрям відображає роль мотиваційного механізму сплати праці в системі підвищення виробництва праці. Воно включає в ролі елементів вдосконалення системи заробітної платні, надавання можливості персоналу приймати участь у власності та прибутку підприємства. Безумовно, мотиваційному механізму сплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню робочої активності на належному рівні, так і росту виробництва праці. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень у виробництві праці. Врешті решт відбувається певні накладки або звикання до цього виду впливу. Однобокий вплив на робітників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищенню виробництва праці.

Наступний напрям поліпшення мотивації - вдосконалення організації праці - містить ставлення цілей, розширення робочих функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці. Постановка цілей припускає, що правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для робітника. Розширення робочих функцій припускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення числа операцій, зроблених одним працівником. В результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, збільшується інтенсивність праці. Застосування цього методу доцільно у

випадку недозавантаженості працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може привести до різкого опору з боку працівників. Збагачення праці припускає надавання людині такої праці, яка б давала можливість росту, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю. Цей метод доцільно застосовувати в сфері праці інженерно-технічних працівників.

Поліпшення умов праці - одна з найгостріших проблем цього часу. На етапі переходу до ринку зростає значимість умов праці як одної з найважливіших потреб людини. Новий рівень соціальної зрілості заперечує несприятливі умови робочого середовища. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певного виробництва праці і його ефективності. Стан робочого місця щоденно оцінюється побально. Працівники зацікавлені у постійній підтримці свого місця в доброму стані, тому, що в цьому випадку тарифна частина його зарплатні збільшується на 10%. Застосування такої системи дозволяє підвищити рівень культури виробництва та сприяє зростанню виробництва праці.

Для ефективного управління мотивацією необхідно: усвідомити модель основного процесу мотивації (потреба - мета - дія - досвід), очікування, знати фактори, які впливають на мотивацію, формувати набір потреб, що викликають рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені; усвідомлювати, що мотивація не самоціль, а спосіб задоволення. Обрана мотиваційна стратегія має бути основана на аналізі сучасної ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. В цілому система управління мотивацією здійснюється при використанні наступних методів: використання грошей як міри винагороди; застосування покарань; розвиток співучасті; мотивація через роботу; винагороди і визнання досягнень; залучення працівників до управління; заохочення і винагороди групової роботи. Належна система мотивації праці повинна забезпечувати сталість і

відданість кадрового персоналу та певний рівень дисципліни своєму підприємству. Адже, перехід висококваліфікованих і професійних кадрів до конкурентів не сприятиме успішній діяльності підприємства. На скільки ефективні організаційно-економічні методи мотивації можна визначити через показники плинності, стабільності персоналу, рівень дисципліни [14,18].

Для аналізу слабких та сильних сторін системи мотивації ТОВ "Лат Ленд" необхідно: проаналізувати забезпеченість підприємства трудовими ресурсами; визначити кількісну характеристику чисельного складу персоналу; надати характеристику руху робочої сили; дослідити кваліфікаційну характеристику чисельного складу працюючих; визначити якісну характеристику чисельного складу працюючих; здійснити аналіз продуктивності праці; здійснити аналіз фактично відпрацьованих днів одним робітником; здійснити аналіз фонду оплати праці.

Кількісна характеристика чисельного складу: середньооблікова чисельність працівників - 45 осіб: директор, заступник директора, два менеджери, технік, 38 касирів, 2 адміністратора (охрана). По специфіці своєї діяльності найбільшу частку в структурі персоналу становлять жінки - 97,06 %. Характеристика руху робочої сили: плинність кадрів на запорізькій філії незначна. Основними причинами звільнення працівників були: за власним бажанням. Позитивним аспектом на товаристві є те, що темпи росту коефіцієнта обігу з прийому є значно вищими, ніж коефіцієнта обігу зі звільнення, що позитивно впливає на результати діяльності. Зниження коефіцієнта плинності вказує на покращення трудової дисципліни на підприємстві. Загалом позитивну тенденцію щодо руху персоналу по підприємству характеризує коефіцієнт стабільності, який щороку збільшується і досяг вершини - 0,96. Ріст коефіцієнта стабільності свідчить про створення сприятливих умов для підвищення продуктивності праці й ефективності виробництва. Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами на 79%.

Продуктивність праці - це якісний показник використання трудових

ресурсів, який вважають одним із найважливіших узагальнених показників діяльності кожного підприємства. Стрімкий ріст продуктивності праці на товаристві відбувався внаслідок введення в дію більш прогресивних новинок техніки, що призвело до росту продаж, застосування нових форм мотивації праці, організації праці. Оскільки використання трудових ресурсів пов'язане з витратами на заробітну плату, потрібно здійснити аналіз використання фонду оплати праці як важливого складника для мотивації (див.табл.2.16).

Таблиця 2.16 - Аналіз складу фонду оплати праці за видами виплат

Показники	Роки			Абсол. відх (+,-)		Темп росту, %	
	2012	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Фонд оплати праці, тис. грн	540,7	696,1	1053,4	+455,4	+357,2	289,2	151,3
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	219,0	658,3	996,2	+440,3	+337,9	300,6	151,3
Фонд додаткової заробітної плати всього, тис. грн	21,7	37,8	55,6	+16,1	+17,8	174,2	147,1
- зокрема, зростання споживчих цін	7,5	5,2	2,4	-2,3	-2,6	69,3	46,2
- оплата за невідпрацьований час	14,2	32,6	53,2	+18,4	+20,6	229,6	163,2

Із наведеного вище видно, що фонд основної заробітної плати зростає протягом аналізованих років. Але, на товаристві спостерігається негативна тенденція, коли зі зростом продуктивності праці не відбувається зросту заробітної плати, що не забезпечує відповідної мотивації. Якщо говорити про матеріальне стимулювання, необхідно відзначити, що базова заробітна плата співробітників ТОВ "Лат Ленд" низька (за винятком декількох) і не є конкурентоспроможною з точки зору мотивації персоналу. Питома вага складових в загальному фонді оплати праці ОП представлена в таблиці 2.17.

Як видно з таблиці, питома вага основної заробітної плати збільшувалася за рахунок зменшення питомої ваги додаткової і інших заохочувальних і компенсаційних виплат. Розглянемо докладніше склад

додаткової заробітної плати і інших заохочувальних і компенсаційних виплат персоналу. В додаткову заробітну плату входять:

Таблиця 2.17 - Питома вага складових фонду оплати праці ОП

п/п	Показник	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
1	Основна зарплата	71,3	71,9	72,7	73,1
2	Додаткова зарплата	20,3	18,6	18,3	18,2
3	Інші заохочувальні і компенсаційні виплати	8,4	9,5	9,0	8,4
4	ФОТ ОП	100,0	100,0	100,0	100,0

а) доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати передбачені чинним законодавством. На товаристві на даний момент вони не діють, так як основний персонал працює по договорам цивільно-правового характеру;

б) премії і винагороди, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій, не передбачених законодавством: персональна надбавка (винятково директору філії), премія по результатам діяльності (винятково керуючому персоналу), бонуси касирам за кількістю продаж.

Премії і винагороди, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій, не передбачені законодавством, є змінною частиною додаткової заробітної плати, виплата яких залежить від результатів діяльності підприємства в цілому або окремих його підрозділів (філій). Умови їх виплати обумовлені самостійними документами товариства. Їх питома вага у складі додаткової заробітної плати складає в 2011 р. - 25,5%, в 2012 г.-31,3%, у 2013 г.- 22,0%, в 2014 р. - 20,8%. Ця частина додаткової зарплати є резервом мотивації. Інші заохочувальні і компенсаційні виплати - це виплати не передбачені законодавством, як разові, так і регулярні. Тому їх можна віднести до резервів мотивації: премія за виконання особливо важливого завдання, премія за сприяння винахідництву і раціоналізації, премія за розвиток (відкриття нових ПРЛ).

Таким чином, можна зробити висновок, що трудові ресурси підприємства використовуються ефективно, продуктивність праці збільшується у більшій мірі, чим середня заробітна плата, при цьому вартість

робочої сили падає. Це приводить до зниження собівартості продукції, що реалізовується, збільшення рентабельності, і, як наслідок, зросту прибутку. Ефективно використовувати трудовий потенціал підприємства можна розробивши дієву систему мотивації, яка б стимулювала персонал підприємства до діяльності, направлений на досягнення цілей організації, до продуктивного виконання ухвалених рішень або намічених робіт, і при цьому враховувала внесок кожного працівника. Успішна діяльність ТОВ "Лат Ленд" залежить від професійної компетентності кожного працівника: директора, менеджерів, техніків, касирів. Заохочуючи та мотивуючи своїх працівників, товариство досягне великих успіхів в своїй діяльності та може зміцнити свої позиції на ринку лотерейних послуг. У розділі 2.2 методом опитування зроблено аналіз чинників, які сприяють підвищенню ефективності праці. Нехтування мотиваційними чинниками може призвести до зниження продуктивності праці, збільшення часу на організацію роботи ПРЛ, неточного оформлення документів та ін. За умови нечіткого виконання своїх прямих обов'язків касирами, компанія ризикує втратити клієнта.

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ "Лат Ленд" дав змогу визначити основні сильні сторони (Strengths) та слабкі сторони (Weaknesses) її внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища (вітчизняного лотерейного ринку). На цій основі побудовано табл. 2.18.

За наведеними в таблиці даними можна зробити висновок про те, що усі сильні сторони діяльності товариства стосуються її діяльності та організації окремих підсистем управління, а усі слабкі сторони стосуються таких напрямків діяльності - підсистема роботи з персоналом, система мотивації та зовнішнього середовища. Вдалою є концепція просування продукції ТМ "Фаворит СПОРТ", достатня розробленість комунікаційної політики товариства з огляду використання всіх відомих засобів: спонсорства, деяких видів реклами, врахування такого потужного комунікаційного засобу як неформальні вербальні комунікації.

Таблиця 2.18 - SWOT-аналіз мотиваційного механізму ТОВ "Лат Ленд"

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відомий бренд. 2. Значний досвід роботи в даній сфері. 3. Велика мережа представництв, у т.ч. в інших країнах. 4. Високий рівень ділової репутації. 5. Великий асортимент лотерейної продукції, який постійно оновлюється. 6. Компетентність керівництва Центрального офісу. 7. Висока прибутковість основної діяльності. 8. Наявність фінансових ресурсів. 9. Технологічна перевершенність. 10. Гарні умови праці. 11. Стабільність. 12. Діюча система лояльності для клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Занизький рівень оплати праці порівняно з конкурентами. 2. Низький рівень кваліфікації основного персоналу (касирів). 3. Відсутність нематеріальних і матеріальних не грошових стимулів. 4. Необ'єктивність в оцінюванні праці. 5. Необізнанність персоналу щодо умов отримання бонусів. 6. Слабка залежність зарплати від підсумкових фінансових результатів роботи товариства. 7. Низьке матеріальне заохочення працівників. 8. Відсутність соціальної політики на товаристві. 9. Відсутність кар'єрного росту. 10. Відсутність курсів підвищення кваліфікації. 11. Відсутність відділу маркетингу персоналу.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Затвердження на державному рівні програми розвитку букмекерства і спорту в Україні. 2. Розширення засобів комунікаційної політики (виставки, реклама, спонсорство). 3. Збереження своїх позицій на ринку в умовах високої конкуренції. 4. Зниження інфляції. 5. Зміцнення курсу гривні стосовно долару. 6. Зниження цін на споживчому ринку. 7. Поява на ринку праці кваліфікованих кадрів. 8. Пожвавлене залучення інновацій. 9. Розширення асортименту лотерейної продукції шляхом закупки у партнерів. 10. Набуття нового досвіду за рахунок реалізації нових проектів та вивчення закордонного досвіду. 11. Зріст рівня платоспроможності населення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не сприятлива демографічна ситуація. 2. Погіршення політичної та соціально-економічної ситуації в країні. 3. Нестабільність, зміна законодавчої та нормативно-правової бази. 4. Низька платоспроможність потенційних споживачів лотерейної продукції. 5. Низька довіра до інституту лотерей. 6. Збільшення рівня конкуренції в галузі. 7. Можливе застосування санкцій з боку органів нагляду. 8. Зниження доходів населення. 9. Перевищення пропозиції над попитом. 10. Змінність потреб та смаків споживачів лотерейної продукції. 12. Неприятлива криміногенна обстановка в країні. 13. Можлива втрата існуючих та потенційних клієнтів. 14. Зміна податкового законодавства.

Наступним етапом є виявлення найбільш важливих для товариства складових SWOT -аналізу та побудова матриці SWOT-аналізу мотиваційного механізму ТОВ "Лат Ленд" (див. рис. 2.3).

	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
	1. Відомий бренд. 2. Наявність фінансових ресурсів. 3. Технологічна перевершенність.	1. Відсутність відділу маркетингу персоналу. 2. Слабка залежність зарплати від підсумкових фінансових результатів роботи товариства. 3. Відсутність соціальної політики на товаристві.
МОЖЛИВОСТІ	SO-стратегія	WO-стратегія
1. Затвердження на державному рівні програми розвитку букмекерства і спорту в Україні. 2. Зміна податкового законодавства. 3. Пожвавлене залучення інновацій.	1. Дослідження кон'юктури ринку. 2. Інноваційний прорив. 3. Розширення засобів комунікаційної політики (виставки, реклама, спонсорство).	1. Створення відділу маркетингу персоналу. 2. Впровадження мотиваційних інновацій з урахуванням інтересів та потреб персоналу. 3. Запровадження дієвої системи соціального захисту на товаристві.
ЗАГРОЗИ	ST-стратегія	WT-стратегія
1. Неприятлива для галузі політика влади, у тому числі податкового законодавства. 2. Неприятлива криміногенна обстановка. 3. Зниження доходів населення за рахунок підвищення рівня інфляції.	1. Завоювання додаткових ринків, не пов'язаних з основними видами діяльності. 2. Засвоєння нових видів продукції за рахунок висококваліфікованих фахівців і нових прогресивних технологій. 3. Опанування інтернет-продажів.	1. Створення міцної синергетичної організаційно-управлінської структури, з урахуванням вимог і характеру зовнішнього середовища. 2. Формування синергетичного колективу з розвинутим корпоративним духом. 3. Планування резерву, підготовки, перепідготовки, підбору персоналу.

Рисунок 2.3. Матриця SWOT-аналізу мотиваційного механізму

Отже, оптимальною стратегією розвитку товариства слід визначити стратегію стійкого розвитку як таку, що найбільш відповідає інтересам та потребам персоналу. Узагальнюючи матрицю SWOT-аналізу мотиваційного механізму ТОВ "Лат Ленд" можна визначити бачення товариства на перспективу та виділити стратегічні напрями і пріоритети розвитку діяльності матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу, які є цілями інноваційного розвитку товариства, реалізація яких в свою чергу потребує розробки особливого мотиваційного механізму, що має враховувати складність праці, прояв творчості, базуватись на нестандартних підходах до

пошуку ефективних форм та методів розробки і впровадження інновацій, залучення висококваліфікованих кадрів, розвитку конкурентоспроможності персоналу, і водночас гнучко реагувати на вимоги ринку.

Висновки до другого розділу

1. Основним видом діяльності ТОВ "Лат Ленд" є розповсюдження державних лотерей з метою отримання прибутку та поповнення Державного бюджету. Структура ТОВ "Лат Ленд" доволі складна, оскільки вона охоплює три рівні управління: центральний офіс, регіональні дирекції (філії), міські відділення. Систему організації роботи з дирекціями в ТОВ "Лат Ленд" можна охарактеризувати, як централізовану, яка передбачає прийняття всіх рішень на рівні центрального офісу. Переваги такої системи організації роботи з регіональними дирекціями полягають у тому, що вона вимагає менше висококваліфікованих фахівців, скорочуються витрати на ведення справи. До недоліків слід віднести те, що працівники регіональних дирекцій мають малі перспективи для кар'єри, на прийняття рішень витрачається багато часу, причому рішення не завжди враховують місцеві умови.

2. Узагальнюючи результати дослідження, необхідно відзначити, що проведення діагностики стану мотивації праці на підприємстві за допомогою вивчення основних факторів трудової мотивації, резервів удосконалення мотиваційної діяльності дає можливість визначити напрямки у розвитку мотиваційної системи і тим самим створити передумови підвищення ефективності і прибутковості підприємства.

3. Аналізуючи дані, отримані під час SWOT-аналізу можна зробити висновок, що товариство наразі займає стабільні позиції на ринку. Це пов'язано з багаторічним досвідом роботи та відомим брендом, ефективною комунікаційною політикою та високим рівнем ділової репутації, ефективною маркетинговою діяльністю. Завдяки даному фактору ТОВ "Лат Ленд" має сталі та налагоджені стосунки з клієнтами, що в свою чергу може вберегти від небажаних фінансових труднощів.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЯК ЗАПОРУКИ ЕФЕКТИВНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ЛАТ ЛЕНД")

3.1. Напрямки підвищення ефективності мотиваційного механізму

Функціонування вітчизняних підприємств пов'язане із такими негативними явищами, як використання в управлінні застарілих підходів, відсутність нових заходів щодо розвитку персоналу тощо. При цьому особливої уваги потребує персонал, який вважається основним чинником ефективної діяльності підприємства. Мотиваційний моніторинг повинен сприяти визначенню найбільш діючих важелів і стимулів впливу на погодження працівників підприємства з метою досягнення цілей. Зазначимо, що реалізацію поставлених задач можна відобразити в моделі системи комплексної мотивації на підприємстві на результативну діяльність (див. рис. 3.1).

Отже, комплексна мотивація характеризується взаємозв'язком і взаємозумовленістю соціально-психологічних і соціально-економічних процесів на товаристві, які гармонізують інтереси особистості і підприємства. Проте доцільно зазначити, що для вирішення проблеми мотивації персоналу на товаристві необхідно приділяти комплексну увагу удосконаленню рівня управління персоналом, системі кадрового планування, мотиваційної системи, а не тільки системи оплати праці. Спираючись на виявлені при діагностуванні механізму мотивації проблеми і керуючись результатами SWOT-аналізу запропоновано наступні напрями підвищення ефективності мотиваційного механізму:



Рисунок 3.1. Формування системи комплексної мотивації на товаристві до результативної діяльності підприємства

- 1) укладання з основним персоналом трудового договору у формі контракту, який включає "мотиваційний пакет";
- 2) визначення розміру заробітної плати основного персоналу з упровадженням системи категорій;
- 3) визначення розміру заробітної плати керівників і фахівців з урахуванням методу оцінки ділових, професійних, психологічних і моральних якостей ;
- 4) створення відділу маркетингу персоналу;
- 5) створення автоматизованої системи управління трудовим потенціалом;
- б) запровадження соціальної політики на підприємстві.

Отже, комплексна мотивація характеризується взаємозв'язком і взаємозумовленістю соціально-психологічних і соціально-економічних процесів на товаристві, які гармонізують інтереси особистості і підприємства.

Проте доцільно зазначити, що для вирішення проблеми мотивації персоналу на товаристві необхідно приділяти комплексну увагу удосконаленню рівня управління персоналом, системі кадрового планування, мотиваційної системи, а не тільки системи оплати праці. Спираючись на виявлені при діагностуванні механізму мотивації проблеми і керуючись результатами SWOT- аналізу запропоновано наступні напрями підвищення ефективності мотиваційного механізму:

- укладання з основним персоналом трудового договору у формі контракту, який включає "мотиваційний пакет";
- визначення розміру заробітної плати основного персоналу з упровадженням системи категорій;
- визначення розміру заробітної плати керівників і фахівців з урахуванням методу оцінки ділових, професійних, психологічних і моральних якостей;
- створення відділу маркетингу персоналу;

- створення автоматизованої системи управління трудовим потенціалом;

- запровадження соціальної політики на підприємстві.

В ринкових умовах є перспективною можливість укладання трудового договору з персоналом товариств у формі контракту, який включає "мотиваційний пакет" - комплекс правил, відповідно до якого здійснюється мотивація співробітників чи категорій співробітників. В основі добре спроектованого і розробленого "мотиваційного пакета" повинні знаходитись такі основні принципи [1]:

- комунікація, співробітництво і згода між адміністрацією щодо загальних принципів системи;

- опора на обґрунтовану систему оцінки робіт;

- продумані, обґрунтовані і прийнятні критерії виміру й оцінки;

- чіткий зв'язок заохочення з результативністю; вимір і винагорода всіх робіт і обов'язків; простота;

- натиск на якість виконуваних робіт;

- узгодження винагороди і результативності в часі;

- створення атмосфери співробітництва в більшій мірі, ніж конкуренції;

- винагорода у вигляді стимулювання, а не лише за прийнятні рівні результативності, а й за креативність, відповідальність, відданість справі тощо;

- діюча й економічна стратегія залучення працівників у висування ідей щодо підвищення продуктивності праці;

- гарантовані погодинні ставки чи рівень заробітної плати;

- "гарантія" роботи;

- прогнози обсягу робіт.

На нашу думку, "мотиваційний пакет" повинен складатися з грошової винагороди, виплат соціального характеру та системи штрафів, при цьому кожна частина має включати постійну і змінну складові (див. рис. 3.2).

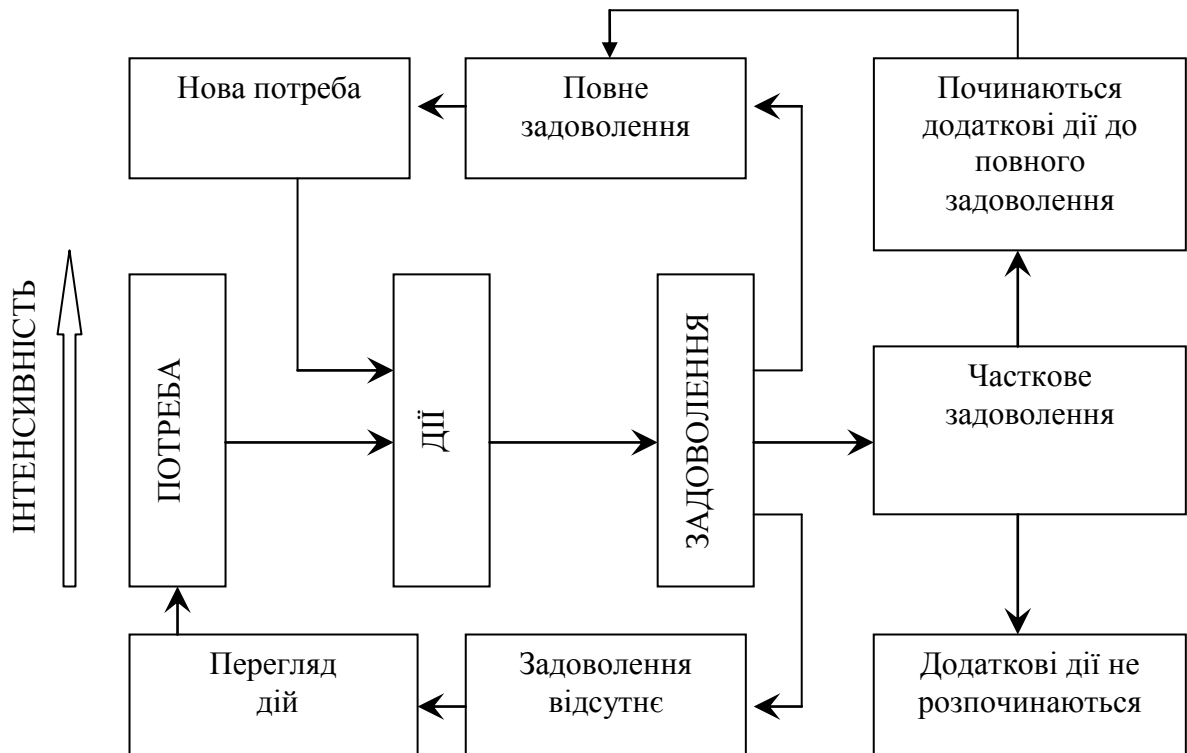


Рисунок 3.2. Схема впливу мотиваційного пакета на персонал товариства

Така система мотивації повинна здійснюватися, виходячи з індивідуального підходу до кожного працівника чи категорії працівників. Термін дії "мотиваційного пакета" повинен вказуватись у контракті. Система штрафів, визначена умовами контракту, призначена для коригування заробітної плати і величини виплат соціального характеру за допущені похибки в роботі чи невиконання показників, передбачених контрактом. Саме тому за сучасних умов вибір системи мотивації є трудомістким процесом. З метою правильного підбору стимулів для підвищення рівня управління персоналом необхідно здійснювати діагностику системи оплати праці, визначаючи об'єкт і мету дослідження. Знання всіх цих факторів, прогнозування впливу методів мотивації на роботу персоналу дозволяють якісно здійснювати управління персоналом на товаристві, оскільки всі ці питання становлять основу процесу підбору і розміщення кадрів, висування в резерв і на нові посади, просування по службі і планування кар'єри з урахуванням відповідності вимогам, перспективності і термінам

змінюваності.

Виходячи з цього, в Україні в основу механізму стимулювання персоналу і роботодавців на підприємствах з метою посилення їх зацікавленості в безперервному професійному навчанні можливо покласти наведену модель та розробку мотиваційного пакета. У свою чергу, запровадження на підприємствах дійової системи професійного навчання персоналу зумовить активізацію роботи служби управління персоналом з виробничої адаптації працівників, планування їх трудової кар'єри та інших напрямів розвитку персоналу.

Таким чином, у сучасних ринкових умовах, коли стабільний економічний розвиток підприємства значною мірою залежить від зацікавленості працівників в активній, ефективній діяльності, коли людина є найважливішим елементом виробничого процесу і тією основою, на якій можливе досягнення ринкового успіху, виникає необхідність у розкритті її потенціалу, створенні умов, що викликають і підтримують у працівника бажання удосконалюватися, в стимулюванні його не тільки до праці, але й саморозвитку як особистості. Ключовим фактором успіху у вирішенні цієї проблеми є мотивація праці і насамперед на нинішньому етапі трансформації економіки України, мотивація матеріальна, що найбільше впливає на трудову активність.

Зауважимо, що внаслідок того, що рівень оплати праці на підприємствах не завжди досить точно враховує якість чи потенціал робочої сили й у цьому зв'язку не може в повній мірі вирішити проблему ефективного стимулювання, доцільною є впровадження на підприємстві "мотиваційного пакета", який повинен складатися з грошової винагороди, виплат соціального характеру та системи штрафів, при цьому кожна частина повинна включати постійну і мінну складові. Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу є важливою складовою управління персоналом. Мотивацією для витрачання коштів на професійне навчання підприємствами може бути використання моделі, яка має місце у західних

країнах. Основу її становить можливість звільнення підприємства урядом від різних податків або надання їм пільгових позик чи кредитів.

Побудова системи мотивації персоналу забезпечує скоординованість системи управління, і формування таких взаємодій, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Формування об'єктивної системи мотивації персоналу товариства, яка б виконувала стимулюючу функцію, вимагає розробки методу атестації даних співробітників. У практиці управління кадрами на досліджуваному підприємстві подібні методики не використовуються в силу організаційних перешкод до їхньої реалізації. Часто є присутнім суб'єктивність у прийнятті рішень про призначення співробітника на більше високу посаду або його переміщення на іншу посаду.

Атестація (оцінка ділових й особистих якостей) і визначення на цій основі розміру оплати праці є одним із самих відповідальних етапів у складанні штатного розкладу для персоналу ТОВ "Лат Ленд". Нова система оплати труда для основного персоналу (касирів) з упровадженням системи категорій враховує якість виконання роботи і стимулює к трудової активності. (див.дод.3). Перша категорія - оптимальний рівень виконання роботи для товариства, друга - середній рівень, третя - мінімальний.

Для присвоєння категорії треба відповісти на три питання:

- Хто?
- Що?
- Чому?

Хто? Має на увазі, що на протязі своєї роботи на товаристві працівник: стабільно підтримує трудову дисципліну, зовнішній вигляд на роботі, рівень знань і навичок, необхідних для роботи на даній посаді; проявляє ініціативність, лояльність до підприємства, старанність, неконфліктність.

Що? Має на увазі, що працівник робить на роботі, в якому обов'язку при практичному виконанні своїх обов'язків: чистота і порядок на робочому місці, своєчасне і якісне обслуговування клієнтів, своєчасне і правильне

ведення документації, відсутність помилок в роботі, оперативність при рішенні спірних ситуацій.

Чому? Необхідно оцінити мотиви, які управляють трудовою діяльністю персоналу. Більш переважними є внутрішні мотиви.

Зовнішні мотиви трудової діяльності: спосіб управління, організація роботи, умови праці, відношення в колективі, заробіток, невпевненість в стабільності роботи, вплив роботи на особисте життя. Внутрішні мотиви трудової діяльності: відповідальність, визнання успіху, інтерес к роботі і завданню, можливість професійного росту, досягнення.

Правила присвоєння категорій:

1. Мінімальний рекомендований період для перегляду категорії один раз в два календарних місяця.

2. Кожний місяць таблиця з категоріями відправляється в Центральний офіс.

3. Зниження категорії може використовуватися разом зі штрафними санкціями при присутності порушень зі сторони працівника і ступень зниження визначається директором філії.

4. Термін перебування на тій чи іншій категорії повинен складати не менш двох місяців.

Принцип присвоєння категорій: оцінка призводиться по двобальній системі: задовільно - це "+", не задовільно - це "-".

Таблиця 3.1 - Присвоєння категорій персоналу ТОВ "Лат Ленд"

ФІБ працівника	Посада	Хто?	Що?	Чому?	Категорія
Іванов А.А.	Касир	+	+	+	I
Петров С.С.	Касир	+	-	+	II
Сидорова М.А.	Касир	-	+	-	III
Іванко Л.М.	Касир	-	-	-	III

Можливі варіанти і їх значення: "++-" - друга категорія, "+ - -" - третя

категорія.

Рух і розподілення працівників по категоріям наведено у додатку К.

Найбільш довершеним методом оцінки ділових, професійних, психологічних і моральних якостей працівників є бальна система з урахуванням вагових коефіцієнтів показників кваліфікації кожного з них. Показники, що характеризують кваліфікаційний рівень працівників й їхні вагові коефіцієнти, наведені в табл. 3.2. Бальна оцінка по кожному показнику діяльності визначається по п'ятибальній системі: дуже погано - 2, задовільно - 3, добре - 4, відмінно - 5, довершено - 6.

Таблиця 3.2 - Перелік показників для оцінки кваліфікації персоналу і коефіцієнти їхньої значимості

Показники, що характеризують працівника	Найменування посади		
	Організатори діяльності, керівники	ІТ-персонал, техніки	Економісти, бухгалтера
	ваговий коефіцієнт		
1. Виконання завдання	1,0	-	-
2. Складність виконання робіт	-	1,0	1,0
3. Якості роботи	-	0,9	0,8
4. Професійна ерудиція	0,8	1,0	0,9
5. Ініціатива й творчий пошук	0,7	0,9	0,9
6. Трудова дисципліна	0,5	0,2	0,2
7. Здатність до комунікації	0,8	0,6	0,6
8. Взаємини з людьми	0,8	0,2	0,5
9. Освіта	0,5	0,3	0,6
10. Стаж роботи	0,4	0,3	0,6

Для проведення оцінки розроблені спеціальні "бальні шкали" по кожному з десяти показників. Для показника "Виконання виробничого завдання" оцінка в балах виробляється по встановлених граничних інтервалах виконання виробничого завдання: виконання завдання менш 90% - 2 бали, 95% - 3 бали, 100% - 4 бали, 110% - 5, 120% - 6 балів. Проміжні виробничі показники оцінюються за допомогою добавки до відповідного бала. Добавка визначається інтерполяцією (знаходження по ряду даних значень функції проміжних її значень). Наприклад, якщо завдання виконане

на 97%, у другому, бальна оцінка розраховується так:

$$B_{97\%} = \frac{97 - 95}{5} + 3 = 3,4.$$

Для показника "Складність виконання робіт" у довідниках по визначенню складності робіт (наприклад, довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників) дається чітка класифікація робіт зі складності. Роботи зі складності підрозділяються на п'ять груп, кожної з яких привласнюється оцінка від 2 до 6 балів:

- I. Унікальні, що рідко зустрічаються й складні роботи - 6 балів.
- II. Роботи, що відрізняються від звичайних, стандартних - 5 балів.
- III. Звичайні для даного контингенту - 4 бали.
- IV. Звичайні прості в порівнянні з 3-й групою складності, не потребуючої високої професійної кваліфікації - 3 бали.
- V. Абсолютно прості роботи, явно нижче кваліфікації - 2 бали.

Якщо протягом певного відрізка часу працівник виконував різні групи складності робіт, то за цей відрізок часу виводиться зважена величина бала:

$$B_2 = \sum_{i=1}^n B_{2i} \cdot n_i / 100, \quad (3.1)$$

де B_2 - середній бал по складності робіт за певний проміжок часу; B_{2i} - бальна оцінка по кожній групі роботи; n_i - відсоток виконання робіт.

Для показника "Якість роботи" оцінка в балах визначається показником якості робіт, критерієм якого є відсоток допущених помилок:

$$B_{\sigma p} = B_{\%} + D_{\%} / 2, \quad (3.2)$$

де $B_{\sigma p}$ - узагальнений показник помилок; $B_{\%}$ - відсоток помилок; $D_{\%}$ - відсоток доробок.

По узагальненому показнику помилок ($B_{\sigma p}$) визначається бальна оцінка: $B_{\sigma p} = 0 - 6$ балів, $B_{\sigma p} = 2 - 5$ балів, $B_{\sigma p} = 4 - 4$ бали, $B_{\sigma p} = 6 - 3$ балів, $B_{\sigma p} = 8 - 2$ бали.

Проміжні значення бальної оцінки перебувають інтерполяцією. Наприклад, технік допускає у своїй роботі помилок 1% і доробок 8%. У

цьому випадку узагальнений показник якості й бальна оцінка будуть рівні:

$$B_{\text{ор}} = 1 + 8/2 = 5; B_3 = (5-4)/2 + 3 = 3,5$$

Для показника "Професійна ерудиція" оцінка в балах проводиться по п'ятибальній шкалі на підставі наступних критеріїв.

1. Може виконувати тільки строго певні операції (завдання), робота вимагає постійного контролю, допускає грубі помилки, зовсім не знаком з питаннями, що не ставляться безпосередньо до спеціальності (посади), погано розбирається в розрахунках, не може пояснити технічну (економічну) суть питання - 2 бали.

2. Самостійно не вирішує нових технічних або економічних завдань, при виконанні нового завдання допускає технічні (економічні) помилки, може виконувати роботу під контролем - 3 бали.

3. Працівник самостійно вирішує питання в межах займаної посади, завдання, не допускає помилок, пов'язаних з незнанням суті виконуваної роботи, грамотно оформляє документацію - 4 бали.

4. На додаток до показника 3, якщо він застосовує новинки в роботі, дає пояснення й консультації іншим працівникам, може підготувати завдання, огляд по новому питанню, кваліфіковано розбирається в новій документації, може швидко виявити помилки в роботі своїх колег або підлеглих і т.д. - 5 балів.

5. Дуже добре знайомий з розвитком суміжних областей техніки, економіки, володіє знаннями ширше необхідних вимог до професії, кваліфіковано розбирається в питаннях суміжних спеціальностей, має авторитет серед колег як професіонал й є грамотним експертом, автором керівництв, методичних розробок та інше. за фахом - 6 балів.

Для показника "Ініціатива й творчий пошук" оцінка в балах проводиться по чотирьох бальній системі:

1) критично розглядає завдання, проявляє ініціативу в поліпшенні роботи, прагне знайти й усунути недоліки в роботі, бере активну участь у роботі суспільств, конференцій, бере участь у розробці рацпропозицій - 4

бали;

2) систематично займається раціоналізацією й винахідництвом, ініціатор рацпропозицій і нововведень - 5 балів;

3) проводить систематичні наукові дослідження й пошук в області своєї діяльності, має авторські посвідчення, монографії, публікує статті, працює над дисертацією - 6 балів;

4) у всіх інших випадках виставляється 0 балів.

Для показника "Трудова дисципліна" оцінка в балах проводиться по п'ятьох показниках.

1. Виконує в строк всі розпорядження й інструкції, не має прогулів, запізнь й інших порушень, не має дисциплінарних стягнь - 4 бали.

2. На додаток до показника 1 активно бореться з порушниками трудової дисципліни, являє приклад для інших працівників - 5 балів.

3. Проявляє високу активність і більшу особисту зацікавленість в успішній роботі колективу, систематично бореться за престиж і високий моральний рівень своїх колег і підлеглих, веде виховну роботу серед молодих працівників - 6 балів.

4. Допускає зрідка запізнення, прогули, іноді проявляє брутальність у взаєминах з керівництвом, не завжди чітко виконує інструкції й розпорядження - 3 бали.

5. Часто порушує розпорядок дня, допускає запізнення, прогули, невиконання інструкцій, аморальні провини (пияцтво, хуліганство та інше) - 2 бали.

Для показника "Здатність до комунікації" оцінка в балах проводиться по п'ятьох показниках.

1. Має прекрасне вміння виражати думки як усно, так і письмово. Дуже ефективний у відшуканні й наданні необхідної інформації й ідей колегам і керівництву - 6 балів.

2. Говорить і пише добре. Підтримує високий рівень інформативності серед працівників, колег і керівництва - 5 балів.

3. Говорить добре, однак письмова мова не гладка. Усвідомить відповідальність перед працівниками, колегами й керівництвом за їхню інформативність у важливих питаннях - 4 бали.

4. Усно виражає свої думки задовільно. Письмові матеріали часто доводиться виправляти колегам і вищестоящим керівникам. У поточному порядку передає інформацію, однак, не робить особливих зусиль для одержання додаткової інформації, що представляє інтерес для працівників, колег і керівництва- 3 бали.

5. Слабко володіє усною й письмовою мовою. Навіть звичайні доповідні, повідомлення вимагають виправлення. Спілкується з колегами й керівництвом лише при вираженні бажання з їх боку - 2 бали.

Для показника "Взаємини з людьми" оцінка в балах проводиться по шести показниках.

1. Відрізняється "рівним" поведженням, коректний, не допускає брутальності, шанобливо ставиться до підлеглих і колег, користується повагою, не бере участь в "конфліктах", проявляє турботу й увагу до працівників і колег - 4 бали.

2. Користується загальною повагою й симпатією, чуйний і чуйний, активно допомагає своїм підлеглим і колегам під час роботи й у неробочий час - 5 балів.

3. Є зразком контакту з людьми по своїх ділових й особистим (людським) якостях - 6 бала.

4. Замкнута, погано контактує з людьми, підтримує суцільно офіційні відносини - 3 бали.

5. Не користується повагою й симпатією своїх підлеглих і колег, їхнє відношення до нього байдужне - 2 бали.

6. Обличчя, що викликають антипатію й вступають у часті конфлікти - 0 балів.

Для показника "Освіта" оцінка в балах проводиться по сімох показниках:

1) має вчений ступінь або звання, що закінчили аспірантуру по своїй спеціальності - 6 балів.

2) Закінчив навчальний заклад по прямої спеціальності, що відповідає посаді (для техника - технікум, для інженера - вуз) і минуле навчання в навчальних закладах (центрах) підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів, а також одержали диплом по новій спеціальності, що дає право обіймати посаду вище займаної - 5 балів;

3) закінчив навчальний заклад по прямої спеціальності, що відповідає посаді - 4 бали;

4) те ж (пункт 3) тільки з відмінністю - 5 балів.

5) закінчив навчальний заклад без відриву від виробництва, або навчальний заклад по вузькій спеціальності, або технікум - 3 бали.

б) не має спеціальної підготовки в даній області, та не має рівень середньої освіти - 2 бали.

7) у всіх інших випадках - 0 балів.

Для показника "Стаж роботи" оцінка в балах ставиться шляхом розрахунку по наступних формулах:

1) стаж більше 15 років - 6 балів;

2) стаж від 10 до 15 років: $B = 5 + a/60$ (5-6 балів);

3) від 5 до 10 років: $B = 4 + a/60$ (4-5 балів);

4) від 3 до 5 років: $B = 3 + a/24$ (3-4 бали);

5) до 3 років: $B = a/12$ (0-3 бала),

де a - число пророблених місяців.

Наприклад, начальник відділу організації праці й заробітної плати проробив на підприємстві 14 років й 6 місяців. У цьому випадку його оцінка в балах складе:

$$B = 5 + 54/60 = 5,9$$

Комплексна оцінка працівника по кожному виді діяльності розраховується по формулі:

$$O_i = K_i \cdot B_i, \quad (3.3)$$

де O_i - комплексная оценка работника по i -му варианту деятельности; K_i - коэффициент значимости i -го виду діяльності; B_i - оцінка в балах i -го вида діяльності.

Після обчислення комплексної оцінки по кожному варіанту діяльності, розраховується середня комплексна оцінка працівника, що визначається по формулі:

$$O_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \cdot B_i}{n}, \quad (3.4)$$

де n – кількість показників діяльності працівника.

Коефіцієнт відповідності працівника займаній посаді визначається з наступної залежності:

$$K_c = \frac{O_{cp}}{O_4}, \quad (3.5)$$

де K_c – коефіцієнт відповідності працівника займаній посаді; O_{cp} - середня комплексна оцінка даного працівника; O_4 - середня комплексна оцінка працівника, що повністю відповідає займаній посаді (по всіх видах діяльності оцінка чотири бали). Середня комплексна оцінка - повна відповідність працівника займаній посаді являє собою постійну величину, її розрахунок по групах працівників наведений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Середня комплексна оцінка

Найменування посади	Сума коефіцієнтів значимості $\sum_{i=1}^n K_i$	Еталонна оцінка в балах (Бі)	Кількість показників діяльності працівника (n)	Середня комплексна оцінка (O ₄)
1. Організатори діяльності й керівники	5,5	4	8	2,75
2. ІТ-персонал й техніки	5,4	4	9	2,40
3. Економісти, бухгалтеря	6,1	4	9	2,71

Для оцінки коефіцієнта відповідності займаної посади розраховуються межі зони відповідності:

$$z_{\max} = \frac{O_5}{O_4} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \cdot 5}{\sum_{i=1}^n \cdot 4}, \quad (3.6)$$

$$z_{\max} = \frac{5}{4} = 1,25$$

$$z_{\max} = \frac{O_5}{O_4} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \cdot 3}{\sum_{i=1}^n \cdot 4}, \quad (3.7)$$

$$z_{\max} = \frac{3}{4} = 0,75$$

На підставі вищенаведених розрахунків діапазон відповідності працівників (всіх категорій) займаної посади встановлюється в межах 0,75-1,25. Даний діапазон можна умовно розбити на ряд зон відповідності, по яких робиться висновок про професійну придатність даного співробітника (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Зони відповідності працівника займаної посади

Номер зони відповідності	Значення коефіцієнта відповідності	Оцінка діяльності працівника
1	Менше 0,75	обов'язкове зниження
2	0,75-0,90	можливе зниження
3	0,91-1,10	повна відповідність
4	1,11-1,25	можливе підвищення
5	більш 1,25	обов'язкове підвищення

Оцінка діяльності працівника дозволяє також визначити величину його заробітної плати, використовуючи при цьому сітку співвідношень в оплаті праці різної якості (безтарифна система), єдину тарифну сітку, гнучку сітку оплати праці, схему посадових окладів й інші системи оплати праці.

Розрахунковий коефіцієнт "вилки співвідношень в оплаті праці різної якості"

(безтарифна система) можна визначити по наступній формулі:

$$K_i = K_{i\min} + \frac{K_{i\max} - K_{i\min}}{Z_{\max} - Z_{\min}} \cdot (K_{p_i} - Z_{\min}), \quad (3.8)$$

де K_i – розрахунковий коефіцієнт "вилки" співвідношень в оплаті праці різної якості; $K_{i\min}$ – мінімальна величина інтервалу "вилки" співвідношень в оплаті праці різної якості; $K_{i\max}$ – максимальна величина інтервалу "вилки" співвідношень в оплаті праці різної якості; Z_{\max} – вища межа зони відповідності займаної посади; Z_{\min} – нижча межа зони відповідності займаної посади; K_{p_i} – розрахунковий коефіцієнт зони відповідності займаної посади.

На підставі дані форми АТ розраховується розрахунковий коефіцієнт "вилки" співвідношення в оплаті праці різної якості. Заробітна плата визначається по формулі:

$$Z_n = \frac{K_i \cdot \Phi_{OT}}{K_{cp} \cdot n}, \quad (3.9)$$

де Φ_{OT} – фонд оплати праці підрозділу; K_{cp} – середнє співвідношення в оплаті праці по всіх працівниках підрозділу; n – кількість працюючих у підрозділі. Далі наведено приклад заповнення форми АТ (комплексна оцінка діяльності одного з працівників ТОВ "Лат Ленд").

Таблиця 3.5 - Комплексна оцінка по кожному виду діяльності

Показники діяльності	Коефіцієнт значимості	Оцінка в балах	Комплексна оцінка (гр.2×гр.1)
1	2	3	4
1. Виконання виробничого завдання	1,0	4,6	4,6
2. Професійна ерудиція	0,8	4,5	3,6
3. Ініціатива й творчий пошук	0,7	5,0	3,5
4. Трудова дисципліна	0,5	5,0	2,5
5. Здатність до комунікації	0,8	4,0	3,2
6. Взаємини з людьми	0,8	6,0	4,8
7. Освіта	0,5	5,0	2,5
8. Стаж роботи	0,4	5,5	2,2
Разом	5,5	–	26,9

Аналітична оцінка на відповідність займаної посади (форма АТ)

П.І.Б. – Хилобок Анастасія Олександрівна

Займана посада – менеджер відділу продаж

Місце роботи Запорізька філія ТОВ "Лат Ленд"

1. Сума коефіцієнтів значимост - 5,5
2. Середня комплексна оцінка (26,9:8) - 3,36
3. Коефіцієнт відповідності займаної посади (3,36:2,75) - 1,22
4. Зона відповідності займаної посади - 4.

Голова комісії: Шевчук А.М.

Згідно сітки співвідношень по оплаті праці різних кваліфікаційних груп, менеджер відділу продаж ставиться до 5-ої кваліфікаційної групи з величиною інтервалу "вилки" 4,01-5,5. У цьому випадку розрахунковий коефіцієнт "вилки" складе :

$$K_i = 4,01 + \frac{5,5 - 5,01}{1,25 - 0,75} \cdot (1,22 - 0,75) = 5,5.$$

Заробітна плата складе:

$$Z_n = \frac{K_i \cdot \Phi_{OT}}{K_{cp} \cdot n}, \quad (3.10)$$

$$Z_n = \frac{5,5 \cdot 108400}{2,95 \cdot 53} = 3813,22 \text{ грн.}$$

Таким чином, результати, отримані від застосування запропонованого методу дозволяють зробити висновок про ділові й особистісні якості працівника, ґрунтуючись на всебічній оцінці його діяльності, на підставі чого одержати рекомендації про просування працівників, підвищенні посадових окладів, переводі в інші підрозділи, звільненні від займаної посади, а також рекомендації з поліпшення діяльності керівників і фахівців на досліджуваному підприємстві ТОВ "Лат Ленд".

Удосконалювання мотиваційного механізму бажано зробити одним з головних напрямків діяльності товариства. Доцільно при головному керівництві створити відділ маркетингу персоналу, що поєднує на суспільних

початках системно міркуючих спеціалістів різних підрозділів, а також на рівні філій увести посаду радника з питань мотивації персоналу до результативної діяльності. В функції відділу маркетингу персоналу входять:

- вивчення і прогнозування кон'юнктури ринку праці;
- наймання і відбір персоналу з використанням тестування і інтерв'ювання працівників;
- розстановка кадрів по підрозділах, ділянках, робочих місцях: управління адаптацією, закріпленням, ротацією і внутрішньо організаційними переміщеннями кадрів, формування стабільного і гнучкого трудового колективу;
- планування ділової кар'єри, оцінка людського капіталу працівника і рівня його використання на даному робочому місці із застосуванням відповідних методик і технічних засобів, атестація фахівців, формування резерву на висунення, професійно-кваліфікаційне просування;
- приведення в дію мотиваційного механізму оплати праці у формі стимулювання найбільш здатних працівників до конкретного виду професійної діяльності, відмова від принципу "дешевої робочої сили" в організації трудових процесів;
- формування персоналу за принципом "команд" з урахуванням типу професійної особи працівника.

Для втілення в життя запропонованих заходів удосконалення мотиваційного механізму необхідна автоматизація дій з управління персоналом, що дозволить надати управлінцям підприємства ТОВ "Лат Ленд" оперативний доступ до даних з кадрових ресурсів, підвищити рівень та швидкість прийняття рішень, забезпечити оперативність внутрішнього документообігу, адміністративного контролю тощо. Автоматизована система управління - це комплекс програмних, технічних, інформаційних, лінгвістичних, організаційно-технологічних засобів та дій кваліфікованого персоналу, призначений для розв'язання завдань по формуванню ефективного мотиваційного механізму як запоруки прибутковості

товариства. Функціональні можливості автоматизованої системи управління трудовим потенціалом наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Функціональні можливості автоматизованої системи управління трудовим потенціалом ТОВ "Лат Ленд"

Блок управління трудовим потенціалом	Функціональні можливості автоматизованої системи управління трудовим потенціалом
Блок формування трудового потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> - формування кадрового плану з переліком вакансій; - опис посад, на які відкриті вакансії; - пошук та відбір кандидатів; - розміщення вакансій на Інтернет - сайтах та завантаження резюме кандидатів по заданих вимогах; - облік кадрів та персоніфікований облік; - підтримка процедури адаптації або звільнення працівників; - формування кадрового резерву; - оцінка якісного складу персоналу підприємства та ефективності роботи співробітників
Блок використання трудового потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> - облік руху кадрів; - планування, облік та аналіз витрат, пов'язаних з використанням трудового потенціалу; - планування зайнятості працівників; - оцінка персоналу по результатах роботи та по компетенції; - розрахунок заробітної плати; - фінансова мотивація та створення гнучких систем винагороди; - реалізація процедур по охороні праці; - атестація кадрів; - контролювати відхилення витрат на персонал від плану; - аналіз використання робочого часу
Блок розвитку трудового потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> - створення заявок на навчання з боку керівників підрозділів або конкретних співробітників; - встановлення зв'язку між компетенціями та навчанням; - планування та облік витрат, пов'язаних з розвитком трудового потенціалу; - планування та контроль виконання заходів, пов'язаних з переміщенням працівників; - визначення потреби в навчанні та перепідготовці працівників підприємства; - планування та проведення підвищення кваліфікації; - управління талантами підприємства; - управління просуванням та кар'єрою співробітників; - оцінка та аналіз результативності навчання
Блок соціально-трудова відносин	<ul style="list-style-type: none"> - управління соціальним пакетом та пільгами; - визначення соціальної напруженості в колективі; - аналіз причин плинності кадрів; - виявлення потенційно конфліктних ситуацій; - визначити морально-психологічний клімат в колективі - визначення ступеня задоволеності працівників роботою

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення мотиваційного механізму забезпечать підвищення ефективності діяльності, управління персоналом, а також більш зручні умови праці, як для керівників так і для працівників підприємства ТОВ "Лат Ленд".

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів удосконалення мотиваційного механізму

Економічне обґрунтування запропонованих заходів, щодо удосконалення мотиваційного механізму на ТОВ "Лат Ленд", проведемо за допомогою загальний методологічний підхід до оцінки ефекту у вартісній формі відображається формулою [53]:

$$E = \sum_{t=0}^T (P_t - B_t), \quad (3.11)$$

де, E – сумарний ефект від розробки і впровадження проектного рішення, грн.;

P_t - результати від впровадження проектного рішення в t -му періоді, грн.;

B_t - видатки на створення (розробку) і реалізацію проектного рішення в t -му періоді, грн.;

T - строк дії проектного рішення, роки.

Таким чином, система показників ефективності організаційних змін повинна ґрунтуватися на зіставленні досягнутих товариством результатів у їхньому грошовому еквіваленті з величиною витрат на впровадження й виконання цих змін.

Отже, щоб удосконалити мотиваційний механізм на ТОВ "Лат Ленд", ми пропонуємо:

1. Створити посаду радника з питань мотивації персоналу відповідно з посадовою інструкцією (див дод. 3).

2. Впровадити на товаристві автоматизовану систему управління трудовим потенціалом, яке допоможе приймати рішення щодо розв'язання завдань по формуванню ефективного мотиваційного механізму як запоруки прибутковості товариства.

Спочатку розрахуємо витрати, що будуть пов'язані з впровадженням даних заходів.

1) Витрати на оплату праці радника з питань мотивації персоналу з урахуванням середньомісячної заробітної плати 5600 грн., за перший рік становитимуть:

$$5600 * 12 = 67200 \text{ грн.}$$

$$\text{Відрахування на соціальні заходи: } 67200 * 0,41 = 27552 \text{ грн.}$$

Таким чином, маємо додаткові витрати на оплату праці у розмірі:

$$67200 + 27552 = 94752 \text{ грн.}$$

2) Автоматизована система управління трудовим потенціалом з сервісною підтримкою становить 4400 дол. США або близько 35200 грн. Додатковий ключ (програму) доцільно придбати для начальника фінансового відділу. - 400 дол. США або 3200 грн.

Освоєння даного програмного забезпечення не потребує додаткової підготовки.

Витрати на придбання автоматизованої системи управління трудовим потенціалом становитимуть:

$$35200 + 3200 = 38400 \text{ грн.}$$

3) Загальні інвестиційні витрати на удосконалення мотиваційного механізму на ТОВ "Лат Ленд" становитимуть:

$$94752 + 38400 = 133152 \text{ грн.}$$

На сайті офіційного дистриб'ютора даної автоматизованої системи управління трудовим потенціалом користувачі цієї системи надали свої результати від її використання. Згідно з представленими даними внаслідок

впровадження даної системи відбувається економія часу, втрат і як наслідок загальний прибуток підприємства збільшується в середньому на 2%.

Використовуючи дані досвіду інших підприємств, розрахуємо вплив від впровадження системи. При цьому враховуємо, що підприємство реалізує переважно реальні інвестиційні проекти, віддача від яких впливає на операційний прибуток.

Додатковий прибуток становитиме: $7522000 * 0,02 = 150440$ грн.

Додатковий чистий прибуток: $150440 * 0,82 = 123360,8$ грн. (18% - ставка податку на прибуток у 2015 році).

Відповідно до нового Податкового кодексу амортизація основних засобів, що належать до 4 групи обчислюється за методом прискореного зменшення залишкової вартості. Розрахуємо амортизацію на рік для даної автоматизованої системи:

1) Вартість системи: 38400 грн.

2) Норма амортизації для програмного забезпечення становить 60%

3) Річна сума амортизаційних відрахувань:

$38400 * 0,6 = 23040$ грн.

Таким чином, чистий грошовий потік за перший рік використання даної автоматизованої системи становитиме:

$123360,8 + 23040 = 146400,8$ грн.

На кінець першого року від впровадження даних заходів ми отримаємо ефект у розмірі:

$146400,8 - 133152 = 13248,8$ грн.

Період окупності недисконтований становитиме:

$ПО_n = 133152 / 146400,8 = 0,9$ років

Згідно з отриманими значеннями періоду окупності і ефекту можна стверджувати, що даний проект є доцільним до впровадження з метою удосконалення мотиваційного механізму товариства. Фінансування даного проекту доцільно здійснювати за рахунок власних коштів підприємства.

3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційного механізму як запоруки ефективності

На основі вивчення стану мотиваційного механізму ТОВ "Лат Ленд" можна зробити висновок, що в цілому система мотивації відповідає сучасним економічним і соціальним умовам і дозволяє реалізувати стратегічні завдання підприємства. Однак можна внести ряд пропозицій з поліпшення мотивації персоналу, які дозволять досягти більше позитивних результатів. Так, доцільним буде застосування гнучких тарифних ставок, почасово-преміальної оплати праці; уточнення показників преміювання з метою досягнення певних результатів, скорочення періодичності атестації персоналу. Слід зазначити також позитивний ефект впровадження контрактної системи оплати праці (в основному керівників), що теж починає приносити свої плоди вже на ранніх строках реалізації. Варто також звернути увагу на поліпшення системи контролю за обліком робочого часу, для підвищення ефективності його використання. Із цією метою доцільним буде розробити і увести на підприємстві автоматизовану систему контролю робочого часу.

Необхідно також закріпити тенденцію, що планується, із стабілізації кадрового складу підприємства. Для цього варто впровадити ряд заходів у соціальній сфері, а саме: більш послідовно вводити в життя систему пільг для сімейних працівників, працівників з дітьми, учнів. З метою підвищення кваліфікаційного рівня працівників товариства необхідно скласти конкретний довгостроковий план навчання персоналу. Позитивні результати дасть також оптимізація інформування трудового колективу про стан справ на підприємстві, основних економічних показників, успіхах і прорахунках. Крім того, необхідно періодично організовувати психологічний тренінг персоналу товариства для виявлення шляхів вирішення існуючих проблем. Дуже важливим і корисним нововведенням стане практика, що нині не

застосовується підприємством, створення при необхідності спеціальних груп для рішення конкретних завдань.

До таких завдань можна віднести наступні: автоматизована обробка даних анкетування і тестування потенційних співробітників організації; оцінка ступеня відповідності характеристик працівника принципам і вимогам, пропонованих організацією під час прийому на роботу; підбір, оцінка ділових якостей і розміщення персоналу; активна взаємодія з кадровими агентствами; оперативна взаємодія з територіально розділеними підрозділами організації; обробка масивів даних для пошуку необхідної інформації; підготовка звітної документації; підготовка довідкової інформації для ухвалення рішення керівником; аналіз проблеми кадрового складу і вироблення принципів і методів управління мотиваційним механізмом на товаристві.

Рішення основної частини перерахованих завдань можливе з використанням локальної обчислювальної мережі. Використання технології обчислювальних мереж дозволить зняти величезну частку інформаційних завдань для того, щоб звільнити людину від чистої механічної діяльності і створити умови для творчої роботи. Локальні обчислювальні мережі допомагають реалізувати концепцію комплексної автоматизованої обробки інформації. Створення комплексної автоматизованої системи включає послідовність ряду етапів: автоматизація процесів збору, зберігання і видачі даних; використання пристроїв для автоматизованої обробки текстової інформації; інтеграція відособлених процесів обробки інформації в єдину внутріфірмову систему; об'єднання технічних коштів обробки цифрової і текстової інформації за допомогою електронної пошти.

Процес проектування і розгортання локальної комп'ютерної мережі є досить трудомістким і вимагає високої кваліфікації фахівців, які займаються установкою мережі. Топологія обчислювальної мережі може збігатися з організаційною структурою підприємства, а може істотно відрізнятись від

неї. Побудова топології мережі визначається цілим рядом специфічних факторів.

Використання локальних обчислювальних мереж відкриває двері до використання технології інформаційних баз даних. Багато закордонних фірм мають у своєму арсеналі бази даних, у яких зберігатися інформація про кадровий склад працівників. База даних постійно обновляється і містить максимально докладну, систематизовану у найрізноманітніших ознаках інформацію, обумовлену специфікою діяльності кадрового органу. Робота з вибірками з бази даних різної складності дозволяє стежити за укомплектованістю штатів, переміщенням кадрів усередині фірми, набором і звільненням працівників, підвищенням їхньої кваліфікації, мотивацією персоналу, а також дозволяє вирішувати цілий ряд інших завдань [11].

Потрібно також приділити більшу увагу нематеріальній мотивації на підприємстві, а саме: відродити практику конкурсів на звання "Кращий працівник місяця", присвоєння відзнак товариства ("Золотий бейджик", "Срібний бейджик"), щоб створити на підприємстві "дух здорового змагання"; ширше вводити привітання співробітників зі святами, у тому числі особистого характеру (дні народження, ювілеї і т.д.); корпоративні свята, безкоштовне харчування. Необхідно також звернути увагу на стиль проведення нарад. На сьогоднішній день організаційні наради найчастіше проходять у формі монологів представників керівництва. Варто домогтися того, щоб наради проходили у вигляді неформальних дискусій, під час яких не тільки представники керівництва, але і інші співробітники могли вільно висловлювати свою думку. Варто також розробити і на рівні підприємства оформити нормативну систему заохочення працівників за висування нових робочих ідей, у тому числі і матеріально заохочувати творчих працівників, однак не час від часу, як це робиться зараз, а на рівні чітко фіксованих доплат за конкретний внесок.

Інноваційні процеси в економіці безумовно вплинули і на мотивацію. Персонал розглядається як капітал підприємства, його необхідно

стимулювати, розвивати і примножувати. Зміні в економічній ситуації впливають і на систему мотивації, її виду і форми. Найбільш стійкими і ефективними є наступні види нематеріальної мотивації:

1. Формування корпоративної культури. Є необхідність створення Команди управлінців, частиною корпоративної культури якої є формування синергічного колективу, цілі якого лежать не тільки в сфері матеріальної вигоди, але і в підтримці сприятливого іміджу компанії, хорошої репутації продукту або послуги, часто залишає далеко позаду тих, хто керується лише бажанням багато заробити.

З позиції соціальних процесів, цікавим критерієм загально організаційної синергії є стан корпоративного духу. Виміряти стан корпоративного духу не представляється можливим; це та внутрішня складова організації, яку можна тільки відчути. Можна навіть сказати, що це певний рівень енергії, на якому йде виробничий процес. Присутність корпоративного духу є одним з факторів згуртування трудового колективу і багато в чому визначається станом корпоративної культури. Таким чином, якщо керівництву вдається створити міцну синергетичну організаційно-управлінську структуру, в якій всі компоненти виробничого процесу діють злагоджено і цілеспрямовано, тобто синергічно, з урахуванням вимог і характеру зовнішнього середовища, стійкість і стабільність такого підприємства і буде віддзеркаленням його конкурентоспроможності на ринку.

2. Комунікація. Обговорення на загальних зборах колективу стратегічних планів підприємства.

3. Соціальний пакет. Це перш за все пільги для працівників товариства на придбання житла, часткова оплата комунальних послуг, оплата навчання дітей, медичне страхування, відпочинок на базах відпочинку, віїзд на екскурсії, оплата абонементів в спортивний комплекс.

4. Система "перків". Формує сходинки інноваційної ієрархії, впливає на номенклатуру посад. Типовим варіантом "перка" може бути користування

службовим автотранспортом. До інновації системи мотивації належить і звільнення найбільш талановитих працівників від вирішення побутових проблем.

До застосування нематеріального стимулювання слід підходити комплексно. Тому слід в кінцевому результаті застосовувати обидва види мотивації. Вони повинні доповнювати один одного і відповідати фінансовим можливостям, корпоративній культурі, стилю керівництва і особистим потребам стимулюючого персоналу. Практика свідчить, що не завжди високо затратні форми мотивації мають високу ефективність. Впровадження ефективної системи мотивації можливо при наявності фахівців, які б володіли знаннями в таких галузях як психологія, соціологія, педагогіка, управління персоналом, економіка праці та соціальних відносин, право, конфліктологія.

Мотивація працівників сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому. Це є головним завданням менеджера по персоналу. Він повинен постійно враховувати нові фактори, які можуть вплинути на рівень мотивації. Практичні рекомендації щодо усунення виявлених в магістерській роботі недоліків мотиваційного механізму в Запорізькій філії:

- укладання з основним персоналом трудового договору у формі контракту, який включає "мотиваційний пакет";
- індексація заробітної плати порівняно з індексом інфляції;
- доплата за роботу в ніч (збільшити коефіцієнт в 1,5-2 рази порівняно з денними касами);
- збільшити рівень охорони касирів вдаючись до послуг приватних охоронних агентств;
- запровадити курси підвищення кваліфікації касирів і менеджерів;
- запровадити систему категорій при оплаті труда касирам;
- запровадити метод оцінки праці керівників і фахівців з урахуванням ділових, професійних, психологічних і моральних якостей;

- надання своїм працівникам додаткових пільг та виплат соціального характеру.

Враховуючи вище приведені рекомендації, запропоновано модель формування мотиваційного механізму на ТОВ "Лат Ленд" (див.рис.3.3).

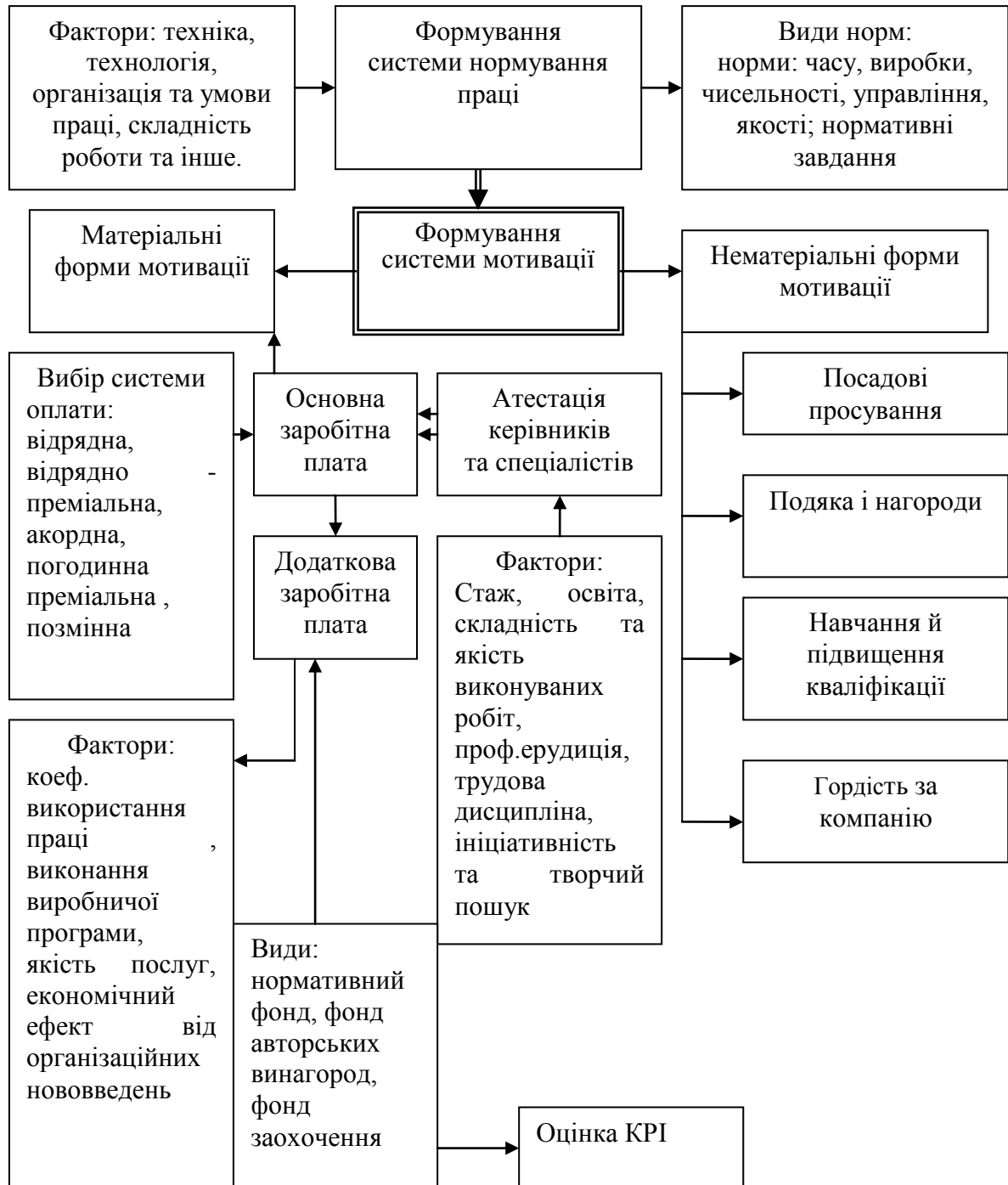


Рисунок 3.3. Модель формування системи мотивації на ТОВ "Лат Ленд"

До основних блоків моделі слід віднести наступне: формування

системи нормування праці; матеріальні форми мотивації; нематеріальні форми мотивації.

Головною метою нормування праці на ТОВ "Лат Ленд" є активний вплив на підвищення ефективності діяльності шляхом проектування й застосування норм витрат праці, які спрямовані на найбільш повне використання техніки, технології, трудового й творчого потенціалу працівників. Тільки комплексний підхід до нормування трудового процесу в єдності з технікою, технологією, організацією й умовами праці дозволяє на практиці розробити оптимальні організаційно-технічні умови виробництва й виявити резерви для підвищення продуктивності праці. Для досягнення цієї мети розмір заробітної плати всіх категорій персоналу ТОВ "Лат Ленд" перебуває в прямої залежності від виконання встановлених видів норм: норм часу, норм виробітку, норм часу обслуговування, норм чисельності, нормативних завдань і норм управління (залежно від категорії).

В остаточному виді застосування окремих видів норм для тієї або іншої категорії персоналу ТОВ "Лат Ленд" повинне чітко визначати співвідношення між темпами росту продуктивності їхньої праці й заробітною платою; обґрунтованість застосування розмірів тарифних ставок і посадових окладів. Економічний ефект від удосконалення організації праці і його нормування визначається в перерахунку до збільшення обсягів продажу лотерейної продукції при незмінній або зменшеній кількості працівників.

Побудова моделі мотивації повинна базуватися на реальних результатах праці співробітника. А система преміювання й інших додаткових виплат, здійснюваних не з основного фонду заробітної плати, повинна бути прив'язана до додаткового доходу товариства, отриманого від підвищення якості або продуктивності праці. Одержання додаткового доходу (прибутку) на товаристві може бути забезпечене при реалізації техніко-технологічного й організаційно-економічного напрямків збільшення ефективності, по яких групуються ключові показники ефективності системи збалансованих показників.

Техніко-технологічний напрямок [17] - комплекс заходів, що забезпечують збільшення питомої ваги фонду оплати праці в структурі собівартості продукції у зв'язку з ростом ефективності праці за рахунок впровадження нової або модернізації існуючої техніки й технології, автоматизації виробничих процесів, розробки й освоєння нових видів продукції і т.д. Організаційно-економічний напрямок [17] - комплекс заходів, що забезпечує збільшення питомої ваги фонду оплати праці в структурі собівартості продукції й зростання заробітної плати співробітників у зв'язку з ростом ефективності організації й нормування праці, організації праці, удосконалення структури апарата управління, підвищення кваліфікації кадрів, їхньої мотивації до праці й реалізації заходів щодо ощадливого використання наявних ресурсів підприємства. Лише за таких умов забезпечується збільшення фонду основної заробітної плати й фонду додаткової заробітної плати.

Для цього на товаристві ТОВ "Лат Ленд" повинні бути розроблені планові показники ефективності (КРІ- показники), що стосуються: створення, освоєння нових видів продукції й підвищення якості тих видів продукції, які вже існують; впровадження прогресивних технологій, механізації й автоматизації праці; удосконалювання управління, планування й організації праці; модернізації основних фондів й їх своєчасного капітального ремонту; економії матеріалів, палива, енергії та інше. Виконання цих завдань повинне стати ґрунтом як для прямого зростання заробітної плати тих працівників, які їх вирішують (за умови підвищення продуктивності їхньої праці й збільшення обсягів реалізації продукції), так і для опосередкованого підвищення заробітної плати тих працівників, які забезпечують зниження собівартості й зростання доходу (прибутку) підприємства (за умови підвищення продуктивності діяльності товариства).

Основою формування додаткового фонду оплати праці (ФОП) є частка економічного ефекту або доходу (прибутку), що отримана від реалізації техніко-технологічного або організаційно-економічного напрямку, за умови

досягнення цілей відповідно до прийнятих показників КРІ. Засоби, які отримані від економічного ефекту направляються на оплату праці й матеріальне стимулювання працівників (з додаткового ФОП - премії, надбавки, доплати, інші винагороди), а також на пряме зростання заробітної плати (з основного ФОП) за умови підвищення продуктивності праці. Плановий ФОП, з метою недопущення його перевитрати, повинен виключити всі виплати, які не пов'язані з реалізацією заходів, передбачених техніко-технологічними й організаційно-економічними напрямками і є наслідками різних відхилень і порушень у діяльності товариства.

Фонд додаткової заробітної плати включає три складових [18; 19; 20].

1. Нормативний фонд (Фн), що розраховується, виходячи з діючих норм праці, обсягу продукції, тарифних ставок (окладів), нормативів доплат, які передбачені чинним законодавством. Приріст нормативного фонду можливий за умови підвищення продуктивності праці.

2. Фонд авторських винагород (Фа), що визначається залежно від реального економічного ефекту й розподіляється у формі надбавок і премій між авторами, які досягли відповідної мети, які певні заходами напрямків підвищення ефективності виробництва. До фонду авторських винагород відносяться поточні виплати конкретним працівникам, які не пов'язані з кінцевою діяльністю підприємства. До таких виплат можна віднести: а) доплати до тарифних ставок (окладам) за сполучення професій, за підвищення інтенсивності й продуктивності праці; б) надбавки до тарифних ставок (окладам) за зниження трудомісткості і за виконання нормованих завдань (для працівників з погодинною оплатою роботи); в) надбавки до тарифних ставок (окладам) за особистий внесок у підвищення ефективності й одержання економічного ефекту тим авторам, які займалися розробкою проектів щодо отриманого економічного ефекту і його впровадженням (питома вага в загальному обсязі ефекту може становити до 90,0% суми, що направляється на оплату роботи; частка, що залишилася, направляється в інноваційний фонд (фонду розвитку товариства)); г) надбавки за високу

якість послуг; д) премії за особисті творчі досягнення конкретного працівника, що забезпечив одержання економічного ефекту.

3. Фонд заохочення (Фз) визначається за підсумками роботи товариства в певний період (місяць, квартал, рік) і розподіляється у вигляді премій між конкретними підрозділами, які забезпечили одержання економічного ефекту. Фонд заохочення відбиває опосередковану залежність зростання заробітної плати від отриманого економічного ефекту. Він формується за підсумками роботи всього товариства або підрозділів за певний період (місяць, квартал, рік) і виходить із фактично отриманого доходу (прибутку) після відрахувань засобів у нормативний фонду оплати праці, фонд авторських винагород, інноваційний фонд (фонду розвитку товариства, відновлення основних виробничих потужностей) та інше.

Систему преміювання персоналу доцільно будувати за наступною схемою [21]:

1 етап. Визначення показників преміювання по групах, в основу яких кладуть їхні функції й вплив на кінцеві результати роботи. Серед найважливіших показників виділяються: а) коефіцієнт використання трудового потенціалу (що може робити колектив і скільки фактично робить); б) виконання виробничої програми; в) якість послуг.

Для кожного показника преміювання визначається коефіцієнт його значимості й кількість балів, що залежить від величини коефіцієнта використання показника. Наприклад, для визначення кількості балів по показнику "Коефіцієнт використання потенціалу" використовується наступна шкала: коефіцієнт рівний 0,7 - 2 бали; 0,8 - 3 бали; 0,9 - 5 бала; 1,0 - 9 балів. Проміжні значення бальної оцінки визначають інтерполяцією. Наприклад, при використанні трудового потенціалу на 87,0% кількість балів складе:

$$B = 3 + \left(\frac{87 - 80}{10} \cdot (5 - 3) \right) = 4,4$$

2-ий етап. Розраховується ефективність, отримана підприємством від поліпшення показників праці, узятих за основу для преміювання, що розподіляється на дві частини: направляє на преміювання й підлягаючої централізації. Відчутний мотивуючий вплив можна одержати, якщо на преміювання направляється не менш 40-50% від отриманого ефекту [22]

3-й етап. Визначається загальне число балів по кожному працівнику й величина премії. Шкала залежності величини премії від числа балів розраховується для кожної групи персоналу. Так, для ТОВ "Лат Ленд" має такий вигляд (див. табл.3.7).

Таблиця 3.7 - Шкала залежності величини премії від кількості балів

Кількість балів	Розмір премії у відсотках до окладу
10-15	5,0
25-35	10,0
36-45	20,0
46-55	30,0
56 и более	40,0

Оплата за кінцевим результатом припускає, насамперед, ясне розуміння, що повинне бути зроблене працівником (не в змісті проходження інструкціям, а в змісті досягнення результатів, які можна вважати видатними). За досягнення встановлених загальносистемних у середині організаційних цілей працівникам виплачується "бонус" (премія готівкою). Крім попередньо розглянутих пропозицій можна розглянути наступні рекомендації для мотиваційної системи, а саме:

1. Мотиваційну систему на підприємстві доцільно сформувані таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений в делегуванні йому більшої долі повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат. Необхідно розробити показники діяльності для працівників виходячи з поставлених стратегічних цілей підприємства, а не просто поставити в залежність виконання тих чи інших показників до виплати заробітної плати. В такий спосіб кожен працівник буде працювати над досягненням поставлених підприємством цілей та особисто буде зацікавлений в їх

досягненні через систему мотивації. Особливу увагу варто приділити розробці мотиваційної системи саме для виробничого персоналу, що дало б змогу зменшити плинність кадрів та згуртувати персонал на товаристві, сформувавши стійкі групи (зміни), які б були зацікавлені в досягненні поставлених товариством цілей та усвідомлювали свій внесок в їх досягнення.

2. Розробити систему підвищення кваліфікації для працівників кожної ланки: провести ряд тренінгів для працівників, зобов'язати відділ кадрів знаходити профільні семінари, тренінги для менеджменту товариства та проводити таке навчання постійно.

Для покращення системи мотивації на підприємстві можна застосовувати модель, яка спрямована на удосконалення засобів мотивації (див.рис.3.4). Базисні засоби мотивації дозволяють задовільняти переважно потреби першого рівня. Додаткові засоби забезпечують можливість реалізації духовного й інтелектуального потенціалу працівника. На базі розроблених концепцій і моделей удосконалення засобів мотивації можна створити комплексну програму.

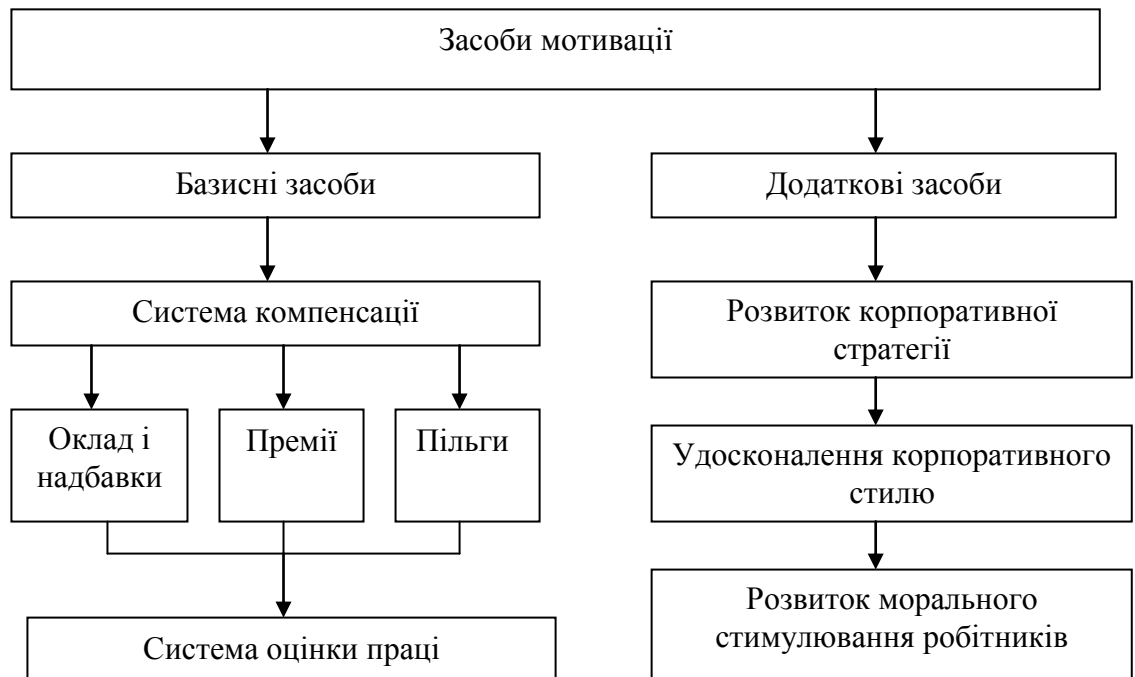


Рисунок 3.4. Модель удосконалення засобів мотивації персоналу

Місія цієї програми - створення ефективної системи мотивації персоналу, що забезпечує підвищення ділової активності працівників на основі розкриття їх особистісного потенціалу. Головні цілі програми - це підвищення зацікавленості персоналу у високопродуктивній праці та розвиток системи компенсаційних виплат і пільг персоналу. У процесі реалізації даної моделі можна отримати наступні результати:

1. В області оплати праці:

- пов'язування матеріального заохочення працівника з його внеском у кінцевий результат;
- зниження гнучкості і розмаїтості форм матеріальної винагороди працівників, у першу чергу, за рахунок розвитку системи додаткових пільг;
- збільшення частки непрямих компенсацій і нетрадиційних винагород.

2. В області оцінки персоналу:

- збільшення ролі керівників лінійних підрозділів в оцінці своїх підлеглих;
- підвищення рівня об'єктивності оцінки працівників на основі комплексу методичних засобів;
- підвищення стимулюючої ролі оцінки персоналу.

3. У сфері продуктивності праці:

- підвищення якості роботи персоналу;
- ріст відповідальності працівників не тільки за індивідуальні, але і за групові результати праці;
- підвищення ініціативності працівників, розвиток змагання як між ними, так і між підрозділами організації.

Розробка і упровадження всієї програми розрахована на досить тривалий період часу і проходить наступні етапи.

На першому етапі (5-6 місяців) планується розробка і впровадження програми удосконалення базисних засобів мотивації персоналу. Цей етап

включає наступні заходи:

- розробка програми удосконалення базисних засобів;
- упровадження програми в рамках служб (відділів);
- доробка програми удосконалення системи базисних засобів мотивації персоналу;
- упровадження програми удосконалення системи базисних засобів мотивації персоналу в рамках всієї організації.

На другому етапі (12-18 місяців) планується розробити і впровадити програму розвитку додаткових засобів мотивації персоналу. Таким чином, у рамках програми передбачаються 5 головних напрямків, діяльності:

- створення нового мотиваційного середовища, що сприяє виявленню резервів у працівників як основного ресурсу внутрішнього розвитку організації;
- розробка основних організаційних, нормативних і методичних документів з формування програми;
- надання методичної допомоги керівникам підрозділів у формуванні нового мотиваційного механізму;
- організація широкої пропаганди цілей і задач програми;
- анкетування й опитування персоналу для уточнення цілей і задач програми.

Вплив нематеріального фактору мотивації праці - системи адміністрування - кількісно оцінити практично неможливо, а тому окремо оцінити вплив підвищення заробітної плати на продуктивність праці практично не реально, тому, в цілях дослідження, пропонуємо визначити вплив системи мотивації в цілому. Зрозуміло, що вплив системи мотивації на продуктивність є прямим - зі збільшення мотивації, зростає продуктивність, але чи не існує певної „точки насичення", після якої мотиваційні фактори втрачають можливість впливу? Зрозуміло, що елементи системи є взаємодоповнюючими, тобто ріст заробітної плати, як фактор, сам по собі,

підвищує продуктивність до певної межі, коли потреби працівника, основні, виявляються задоволеними (чи частково задоволеними - це суб'єктивний фактор), то продуктивність починає знижуватися. Процес є неминучим, а тому адміністрування максимально віддаляє "точку насичення", даючи працівникам розуміння того, що існуючі блага можна втратити (частково чи повністю). Щодо вдосконалення існуючої системи, то підприємству необхідно:

а) покращити систему преміювання - не робити акцент на колективному виробітку, а перенести його на індивідуальні результати праці, а премію за колективне перевиконання плану перевести в категорію преміювання керівництва;

б) передбачити контроль в системі адміністрування, контроль над менеджерами, оскільки делегування їм також важливої функції яку контроль виробничої дисципліни може призвести до появи бюрократичної системи управління на місцях.

Таким чином, мотивація праці є актуальним та складним процесом, потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності. Для забезпечення економічної стійкості підприємства необхідно використовувати матеріальні та духовні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці, збільшенню прибутків підприємства, внаслідок цього покращуватиметься матеріальне становище працівників.

Висновки до третього розділу

1. Спираючись на виявлені при діагностуванні механізму мотивації проблем і керуючись результатами SWOT- аналізу запропоновано наступні напрями підвищення ефективності мотиваційного механізму:

1) укладання з основним персоналом трудового договору у формі контракту, який включає "мотиваційний пакет";

2) визначення розміру заробітної плати основного персоналу з

упровадженням системи категорій;

3) визначення розміру заробітної плати керівників і фахівців з урахуванням методу оцінки ділових, професійних, психологічних і моральних якостей;

4) створення відділу маркетингу персоналу;

5) створення автоматизованої системи управління трудовим потенціалом;

б) запровадження соціальної політики на підприємстві.

2. Результати оцінки розміру річного ефекту реалізації запропонованих заходів удосконалення мотиваційного механізму дорівнюють 13248,8 грн. Період окупності недисконтований становитиме 0,9 років.

Згідно з отриманими значеннями періоду окупності і ефекту можна стверджувати, що даний проект є доцільним до впровадження. Фінансування даного проекту доцільно здійснювати за рахунок власних коштів товариства.

3. Мотивація праці є актуальним та складним процесом, потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності. Для забезпечення економічної стійкості підприємства необхідно використовувати матеріальні та духовні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці, збільшенню прибутків підприємства, внаслідок цього покращуватиметься матеріальне становище працівників.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати магістерської роботи, складання звітів проходження виробничої та предипломної практик на підприємстві ТОВ "Лат Ленд" можна дійти певних висновків, які, зокрема, зводяться до наступного:

1) Встановлено мету магістерської роботи - визначення особливостей процесу формування мотивації трудової діяльності на товаристві та розробка основних напрямків і практичних рекомендацій щодо створення ефективного мотиваційного механізму, який би відповідав пріоритетам формування соціально-орієнтованої ринкової економіки. Завдання, які необхідно було виконати для досягнення цієї мети, були виконані в повному обсязі.

2) Проведений аналіз організаційно-управлінської структури товариства довів, що:

- основним видом діяльності ТОВ "Лат Ленд" є розповсюдження державних лотерей : числової державної лотереї УНЛ та грошової державної лотереї тото "Фаворит СПОРТ". Державна лотерея "Фаворит СПОРТ" є продуктом власного виробництва, проводиться на всій території України з метою поповнення Державного бюджету. Територія розповсюдження лотереї через мережу інтернет не обмежується. Сьогодні ТОВ "Лат Ленд" є динамічною структурою, яка реалізує проекти практично в усіх сегментах лотерейних послуг. Підприємство змушене функціонувати в складних умовах зовнішнього середовища, через постійне втручання держави в діяльність галузі;

- управління товариством здійснює Правління товариства на чолі з Головою правління та Директорами з функціональних напрямів діяльності ТОВ "Лат Ленд", в підпорядкуванні яких знаходяться Департаменти, відділи та інші структурні підрозділи;

- структура товариства побудована по принципу департаментизації, що має свої переваги та недоліки;

- ефективне використання матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних і інших ресурсів у рамках реалізації обраної стратегії розвитку дозволило компанії увійти в 5 лідерів українського лотерейного ринку.

- організаційна структура Запорізької філії базується на лінійно-функціональному принципі, що утрудняє адекватне реагування на зміни зовнішнього середовища. Для підвищення ефективності такої структури необхідно використати більше діючі механізми координації, що використовують інструменти мотивації персоналу.

3) Аналіз підсистем управління товариства показав недоліки, серед яких варто назвати:

- існуюча організаційна структура товариства та централізована система прийняття рішень стає на заваді кар'єрному та професійному зростанню співробітників регіональних представництв, знижує ефективність їх роботи;

- маркетингова діяльність товариства зосереджена в головному офісі в м. Києві, що не дозволяє скласти повну картину уподобань та уявлень клієнтів саме Запорізького регіону;

- асортиментна політика ТОВ "Лат Ленд" характеризується стабільністю, постійним оновленням, проте має консервативний характер, оскільки оновлення асортименту здійснюється в рамках існуючих лотерейних послуг;

- маркетингові збутові функції виконуються належним чином внаслідок ефективної взаємодії відділу продажів з регіональними представництвами, розповсюджувачами;

- комунікаційна політика товариства заснована на розробці вдалої рекламної кампанії (особливо на телебаченні), але слабкий контроль і оцінка

ефективності вкладення коштів. Реклама та система просування лотерейних послуг на ринку є частиною інтегрованої стратегії розвитку товариства.

Враховуючи результати аналізу керівництву товариства можна порекомендувати:

- вивчати потенційних клієнтів з метою визначення структури споживчих переваг, тобто вподобань й звичок людей, їхні реакції на ті чи інші види лотерейних послуг;

- досліджувати мотиви потенційного клієнта;

- проводити дослідження продукту, що дасть змогу проілюструвати керівництву товариства, що хоче мати клієнт, яким чином надати потенційним клієнтам нові лотерейні продукти та на кого орієнтувати рекламу;

- аналізувати форми і канали просування лотерейних послуг від товариства до потенційного клієнта з метою вивчення функцій і особливостей діяльності посередників на лотерейному ринку, ідентифікації характеру сформованих відносин розповсюджувача з клієнтами;

- впровадження на постійній основі вивчення конкурентів, визначення форм і рівня конкуренції, що дасть змогу ідентифікувати головних конкурентів на ринку, виявити їхні сильні та слабкі сторони. З цією метою створити базу даних інформації про різні аспекти діяльності конкуруючих фірм: фінансове становище, коефіцієнти лотерейної продукції на конкретному ринку, особливості управління лотерейною справою;

- досліджувати нові засоби і методи проведення рекламної діяльності, адаптувати їх для товариства та впроваджувати її в діяльність.

4) Проведене анкетування працівників ТОВ "Лат Ленд" показало, що значна частина працівників у цілому незадоволена діючою на товаристві системою оплати праці, основними недоліками якою є слабка залежність оплати праці від кількості і якості витраченої роботи й результатів діяльності товариства в цілому та його підрозділах; необ'єктивність оцінки роботи працівників й, як наслідок, несправедливість оплати праці порівняно з

іншими працівниками; невідповідність рівня оплати праці рівню споживчих цін, недостатня інформованість працівників про діюче на підприємстві положення про оплату праці.

5) Результати SWOT-аналізу мотиваційного механізму ТОВ "Лат Ленд" довели, що в товаристві присутнє переважання сильних сторін над слабкими, а також можливостей над загрозами. За результатами SWOT-аналізу мотиваційного механізму були розроблені рекомендації керівництву ТОВ "Лат Ленд", які зводяться до наступного:

- формування системи комплексної мотивації персоналу до результативної діяльності підприємства;

- для вирішення проблеми мотивації персоналу на товаристві перспективною в ринкових умовах є можливість укладання трудового договору у формі контракту, який включає "мотиваційний пакет" - комплекс правил, відповідно до якого здійснюється мотивація співробітників чи категорій співробітників;

- формування прагнення працівників до підвищення кваліфікації, що сприяє економічному росту підприємства;

- запропонований метод атестації керівників і фахівців для виявлення умов підвищення їхньої тарифної ставки й умов переміщення на іншу посаду;

- запропонований метод впровадження категорій при оплаті праці основного персоналу;

- для покращення системи мотивації на товаристві можна застосовувати модель, яка спрямована на удосконалення засобів мотивації. На базі розроблених концепцій і моделей удосконалення засобів мотивації можна створити комплексну програму. Головні цілі програми - це підвищення зацікавленості персоналу у високопродуктивній праці та розвиток системи компенсаційних виплат і пільг персоналу ;

- щодо вдосконалення існуючої системи, то товариству необхідно покращити систему преміювання та передбачити контроль в системі адміністрування;

- збереження лідируючих позицій, підвищення ефективності реалізації лотерейних послуг, поліпшення системи управління фінансовими ресурсами, оскільки саме вони є визначальними в організації діяльності товариства;

- досягти цілей пропонуємо за допомогою розвитку відносин із традиційними клієнтами на основі нових видів лотерейної продукції та нових зручних і цікавих сервісів;

- проведення рекламних кампаній по телебаченню і ЗМІ, на стадіонах та спортивних майданчиках із підтримкою в точках продажів, в Інтернеті та на зовнішніх носіях;

- розробка нового фірмового рекламного видеороліку та запуск його на ТВ;

- запуск сторінки "Фаворит СПОРТ" в соціальних мережах Facebook та ВКонтакті.

6) Запропонована модель формування мотиваційного механізму, що заснована на методах економічного аналізу й поведінковому підході, яка включає формування системи оплати праці, системи преміювання персоналу.

7) З метою збільшення якості й продуктивності праці, формування прагнення працівників до підвищення кваліфікації, що сприяє економічному росту товариства, запропонований метод атестації персоналу для виявлення умов підвищення їхньої тарифної ставки й умов переміщення на іншу посаду. Цей метод є важливою складовою моделі формування системи мотивації на підприємстві ТОВ "Лат Ленд", що включає формування системи оплати праці, системи преміювання персоналу.

8) Результати, отримані від застосування запропонованого методу дозволять зробити висновок про ділові й особистісні якості працівника, ґрунтуючись на всебічній оцінці його діяльності, на підставі чого одержати рекомендації про просування працівників, підвищенні посадових окладів,

перекладі в інші підрозділи, звільненні від займаної посади, а також рекомендації з поліпшення діяльності керівників і фахівців на досліджуваному підприємстві ТОВ "Лат Ленд".

9) Дослідивши мотиваційних механізм ТОВ "Лат Ленд" було розроблено заходи щодо його удосконалення і як слідство покращення ефективності діяльності. В результаті розрахунку чистий приведений дохід проекту впровадження запропонованих заходів дорівнює 1555,1 тис.грн. і окупиться наприкінці другого року його впровадження. На одну вкладену гривню ТОВ "Лат Ленд" отримає у наступних роках 3,22 грн. прибутку.

Отже, запропонована модель формування мотиваційного механізму, сприяє економічному росту товариства, підвищенню кваліфікації, збільшенню якості й продуктивності праці, внаслідок цього покращуватиметься матеріальне становище працівників. З упевненістю можна говорити про те, що сучасний стан розвитку ринку України вимагає застосування комплексного підходу щодо впровадження мотиваційного інструментарію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Афонин А.А. Основи мотивації праці й організаційно-економічний аспект / А.А. Афонин - К.: МЗУУП, 1994. - 154 с.
2. Баєва О., Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації / О.Баєва // Персонал, 2005. - №9. – С. 81 – 84.
3. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації / О.Байда О.Б. Моргулець // Вісник КІБІТ. – 2006.- № 1. - С. 55-57.
4. Басаков М.И. Управление персоналом: Конспект лекцій; Пособие для подготовки к экзаменам. - 4-е изд. / М.И. Басаков. - Ростов н/Д: Феникс, 2006. - С. 30-31.
5. Бесчастный Л. О механизме мотивации к научной и научно-технической деятельности в условиях рыночной экономики / Л. Бесчастный // Экономика Украины. - 2005. - №8. - С.15-22.
6. Богиня Д. П., Семікіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д.П.Богиня. – Кіровоград: Поліграф-Терція, 2002. – 226 с.
7. Бойко Е. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах : автореф. дис. канд. наук: 08.06.01 / Е.В.Бойко. – 2005.- 18 с.
8. Вартанян И.П. О работе с персоналом в коммерческом банке /И.П.Вартанян // Деньги и кредит. - М., 2008. - №10, с. 50 - 58.
9. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу / Н.Л.Гавкалова // Навч. посібник. - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2004. - 276 с.
10. Гетьман О.О. Економіка підприємства / Гетьман О.О., Шаповал В.М. // Навч. посіб. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 488 с.
11. Гляшенко А.Х. Історичний аспект формування мотивації праці / А.Х.Гляшенко // Економіка та держава: Міжнародний науково-практичний журнал. - 2007. - №7. - С. 82-85.

12. Гончаров В.М. Управління персоналом: Частина 1: Конспект лекцій: Навч. посібник / За ред. В.М. Гончаров, О.В. Додонов та ін. - Донецьк: СПД Купріянок В. С., 2008. – 85 с.
13. Гончаров В.Н. Роль мотивації в системі управління персоналом / В.Н. Гончаров, А. Черкасов // Економіка. - № 4 (88).- 2008.- С.14-18.
14. Греков А.А. Впровадження економічних механізмів мотивації/ А.А.Греков // Матеріали ХХ науково - технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Проблеми економічного розвитку в сучасних умовах. Том IV / Запоріж. держ. інж. акад. - Запоріжжя: ЗДІА, 2015. - С.8.
15. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации / Г.А.Дмитренко. - К.: МАУП. - 1998. - 128с.
16. Жданов А.Ю. Банковские риски и управление персоналом / А.Ю.Жданов // Деньги и кредит. - М., 2008. - №7, с. 62 - 68.
17. Жданов А.Ю. Банковские риски и управление персоналом /А.Ю.Жданов // Деньги и кредит. - М., 2008. - №7, с. 62 - 68.
18. Зазнобина Н.П. О системе оценки персонала / Н.П.Зазнобина // Деньги и кредит. - М., 2009. - №11, с. 48 - 51.
19. Закон України "Про оплату праці" № 108/95-ВР від 24.03.1995// Відомості Верховної Ради України. - 1995.- № 17.- ст.121.
20. Закони України "Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії" від 5 жовтня 2000 р. N 2017-III // Відомості Верховної Ради України (ВВР).- 2000, № 48.- ст.409.
21. Закони України "Про прожитковий мінімум" від 15 липня 1999 року N 966-XIV Відомості Верховної Ради України.- 1999.- N 38.- ст.348.
22. Иванова С.В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? - 2-е изд. / С.В.Иванова. - М.: Альпина Бизнес Букс. - 2006. - 288 с.
23. Коваленко М.А., Менеджмент трудової активності працівників підприємства/ М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. – Херсон: Олді-плюс, 2006. – 288 с.

24. Кодекс законов о труде Украины: Краткий сборник законов Украины о труде / Составитель П.И.Жигалкин. – Харьков: Консум, 1999. – 160 с.
25. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. пос. / А.М.Колокот. - К.: КНЕУ, 1998. - 224 с.
26. Корецька С.О. Мотивація трудової діяльності в соціально-економічному механізмі регулювання ринку праці і заробітної праці / С.О.Корецька // Держава та регіони. - 2006. - №3. - С.151 - 156.
27. Коростилев В. Ренновация мотивации как условие выживания / В.Коростилев //Персонал. -2001 - №4 - С. 35-39
28. Котвицький А.А. Модель організації матеріального стимулювання персоналу / А.А.Котвицький// Формування ринкових відносин в Україні. - 2004. №2. - С.103.
29. Кравчук І. Фактори матеріальної мотивації як необхідна передумова економічного зростання / І.Кравчук // Фінанси України.–2007.–№5.–с.56-59.
30. Кравчук І. Фактори матеріальної мотивації як необхідна передумова економічного зростання / І.Кравчук // Фінанси України. - 2005. - №5. - С.56 - 59.
31. Кравчук І.І. Фактори матеріальної мотивації як необхідна передумова економічного зростання / І.І.Кравчук // Фінанси України. - 2000. - № 5.
32. Криклій А. Підготовка кадрів для банківської системи не обмежується вузівською програмою /А.Криклій // Вісник НБУ. - К., 2010. - №5, с. 47 - 49.
33. Крілова А.А. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие для вузов/ Под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 494 с.
34. Крупина Н.Н., Нарыжная С.В., Лемзякова Т.А. Оценка деятельности - ключевой вопрос кадровой политики банка / Н.Н.Крипмна //

Деньги и кредит. - М., 2008. - №1, с. 68 - 72.

35. Куликов Г. Підвищення реальної заробітної плати як провідний фактор мотивації праці в перехідній економіці України / Г.Куликов // Україна: аспекти праці. - 2002. - № 6.

36. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников / Г.Т. Куликов Монография / К.: Ин-тдемограф. и социальн.исслед. НАН Украины, 2006. – 356с.

37. Кунц Т., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Т.Кунц. - М., 2004. - 326с.

38. Лук'янченко Н.Д. Мотивація персоналу: навч. посібник / Н.Д. Лук'янченко, Л.Л. Бунтовська. - Донецьк, 2004. - 302с.

39. Лукьянихин В. Тенденции развития мотивации в мире и в Украине /В.Лукьянихин // Вісник Сумського державного інституту.–2008.–№7.–с.139-144.

40. Мазур В. Вдосконалення систем мотивації праці /В.Мазур // Вісник Тернопільської академії народного господарства. -2008.–№ 7.–с.43-46.

41. Мазур Н.О. Формування системи мотивації продуктивності персоналу підприємства: автореф.дис. канд. екон. наук: 08.06.01 Національний ун-т Львівська політехніка/ Н.О.Мазур. - Л., 2004.- 12 с.

42. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. // Пер. с англ. - М.: "Дело", 1992. - 702 с.

43. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х.Мескон - М.: Дело. 2008. - 704с.

44. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз: Підручник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ/За ред. д.е.н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф.Бутинця. - 2-ге вид., доп. і перероб. - Житомир: ПП "Рута", 2007. - 704 с.

45. Нарейко В.А. Управление по целям (management by Objectives) //www.management.com.ua/ hrm/hrm054.html

46. Наумік К.Г. Розвиток мотивації персоналу підприємства:

автереф.дис. канд. екон. наук: 08.06.01 // Харківський держ. економічний ун-т / К.Г.Наумік. - Х., 2003.- 18 с.

47. Оплата праці у виробничій сфері: проблеми та методологія збільшення заробітної плати в умовах ресурсозбереження: Монографія/ Гончаров В.М., Додонов О.В., Припотень В.Ю., Радомська М.С. – Донецьк, 2006. – 246 с.

48. Организация оплаты труда руководителей и специалистов в условиях перехода к рыночной экономике: Монография / Гончаров В.Н., Радомская М.С., Радомский С.И., Рамазанов В.С. и др. – Донецк: ООО "Альматео", 2006. – 196 с.

49. Організація управління ефективним розвитком промислових підприємств в умовах ринкового конкурентного середовища: Монографія / Гончаров В.М., Солоха Д.В., Припотень В.Ю., Фесіна О.А. – Донецьк, 2006. – 206 с.

50. Основи економічної теорії: політекономічний аспект: Підручник / Г.Н. Климко, В.П. Нестеренко, Л.О. Каніщенко та ін.; За ред. Г.Н. Климка, В.П. Нестеренка. - 2-ге вид.

51. Паладій М. Сучасні підходи до мотивації праці банківського персоналу / М.Паладій // Банківська справа. - К., 2010. - №5, с. 29 - 31.

52. Пельтек Л.В., Капустян К.О. Формування цілісної системи мотивації персоналу підприємстві в контексті управління прибутком підприємства / Л.В.Пельтек // Персонал: науковий журнал. -2007.- № 7.- С.37-41.

53. Перетятко А., Таряник О. Активізація мотиваційного зв'язку: очікування - винагорода - результати праці / А.Перетятко // Україна: аспекти праці. - 2006. - №8. - С.84

54. Плужніков В.О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва / В.О. Плужніков, А.Г. Кіях // Економіка АПК. - №4.- 2008.- С.12-17.

55. Покропивного С.Ф. Економіка підприємства / За заг. ред. С.Ф.

Покропивного - К.: КНЕУ, 2001. - 528 с.

56. Полетаєва С. Система матеріального заохочення як інструмент менеджменту / С.Полетаєва // Вісник НБУ. - 2009.-№ 5.-с.54-58.

57. Румянцева З.П. Менеджмент організації. / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А.Соломатина. М.: ИНФРА - М, 2005 - 569с.

58. Савельєва В.С., Управління персоналом: Навч. посіб./ В.С. 11. Караваєв І., Найтрадиційніший вид мотивації: Порядок преміювання працівників підприємства//Бізнес-консультант, 2007. - №1. – С. 32-33.

59. Сагитдинов М.Ш. Кадровая политика: время диктует новые подходы / М.Ш.Сагитдинов // Деньги и кредит. - М., 2009. - №1, с. 36 - 44.

60. Сагитдинов М.Ш. Оценка эффективности работы персонала / М.Ш.Сагитдинов // Деньги и кредит. - М., 2008. - №6, с. 27 - 34.

61. Ситнік О.Д., Ковальчук О.А. Оцінка персоналу в системі мотивації / О.Д.Ситнік //Актуальні проблеми економіки. - № 11 (77). - 2007. - С. 84-85.

62. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент. - Курс лекцій / В.П.Сладкевич. - К.: МАУП, 2001. - 168 с.

63. Соболев М. Как разработать систему материального стимулирования персонала / М. Соболев, Т. Рожкова // Финансовый директор. -2004. - № 4.- С.9

64. Стратегическое управление персоналом: Изд. 2-е, пер. и доп. / Андриенко В.Н., Беликова Т.Ю., Голтвенко В.А., Лисенко Ю.Г. и др. - Донецк: Юго-Восток, 2005. - 201 с.

65. Уманський О.М. Концептуальні аспекти мотивації до праці в Україні // Мотиваційні основи ефективної праці в умовах ринкової трансформації економіки / Д.П.Богині. - К.: Ін-т економіки НАН України, 1996. - 192с.

66. Фан Л. Мотивация персонала в управленческой деятельности Китая / Л.Фан // Социология власти. - 2009.- № 1. - С. 225 – 231.

67. Фан Л., Чжан Ю. Мотивация в виде акционирования сотрудников корпорации "Хайэр" / Л.Фян // Вопросы гуманитарных наук. - 2008.- № 1. - С.

42 - 43.

68. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: Навч. посіб. / Ред. Хаєт Г.Л. - К.: ЦУЛ, 2003. - 403 с.

69. Харічков К.С., Ткач К.І. Проблеми формування корпоративних структур в умовах економічного зростання / К.С. Харічков // Наукові праці Донецького національного технічного ун-ту. Серія: економічна. Вип. 75. - Донецьк, ДонНТУ, 2004. – С. 48-54.

70. Харчев А.Г. Предмет и структура социологической науки / А.Г.Харчев // Социс. - 1981. - №2. - С.60-61.

71. Харченко М., Шкорінов С. Показники оцінки результатів діяльності працівників підприємств та деякі підходи до організації матеріального стимулювання їх праці /М.Харченко // Україна: аспекти праці. - 2003. - №4. - С.25 - 28.

72. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення / Н.Циганов // Банківська справа. -К., 2009. - №3, с.61 - 63.

73. Череп А.В. Стимулювання праці - необхідний елемент ринкової економіки, що впливає на витрати виробництва /А.В.Череп // Економіка. Фінанси. Право. - 2005. - №2. - С.16.

74. Черкасов А.В. Роль мотивації в системі управління персоналом /А.В.Черкасов // Луганський обласний центр зайнятості. - № 628. -2008.- 695с.

75. Шевченко А. Ф. Ефективність праці і мотиваційні фактори, що впливають на неї / А.Ф.Шевченко // Регіональні перспективи. - 2002. - № 3-4 (22-23). – С. 67-69.

76. Эффективность гибких производственных систем / Э.Г. Гудушаури, П. И. Чинаев, В. Е. Болнокин, В.В. Чередников. - М.: Наука, 1990. - 160 с.

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б

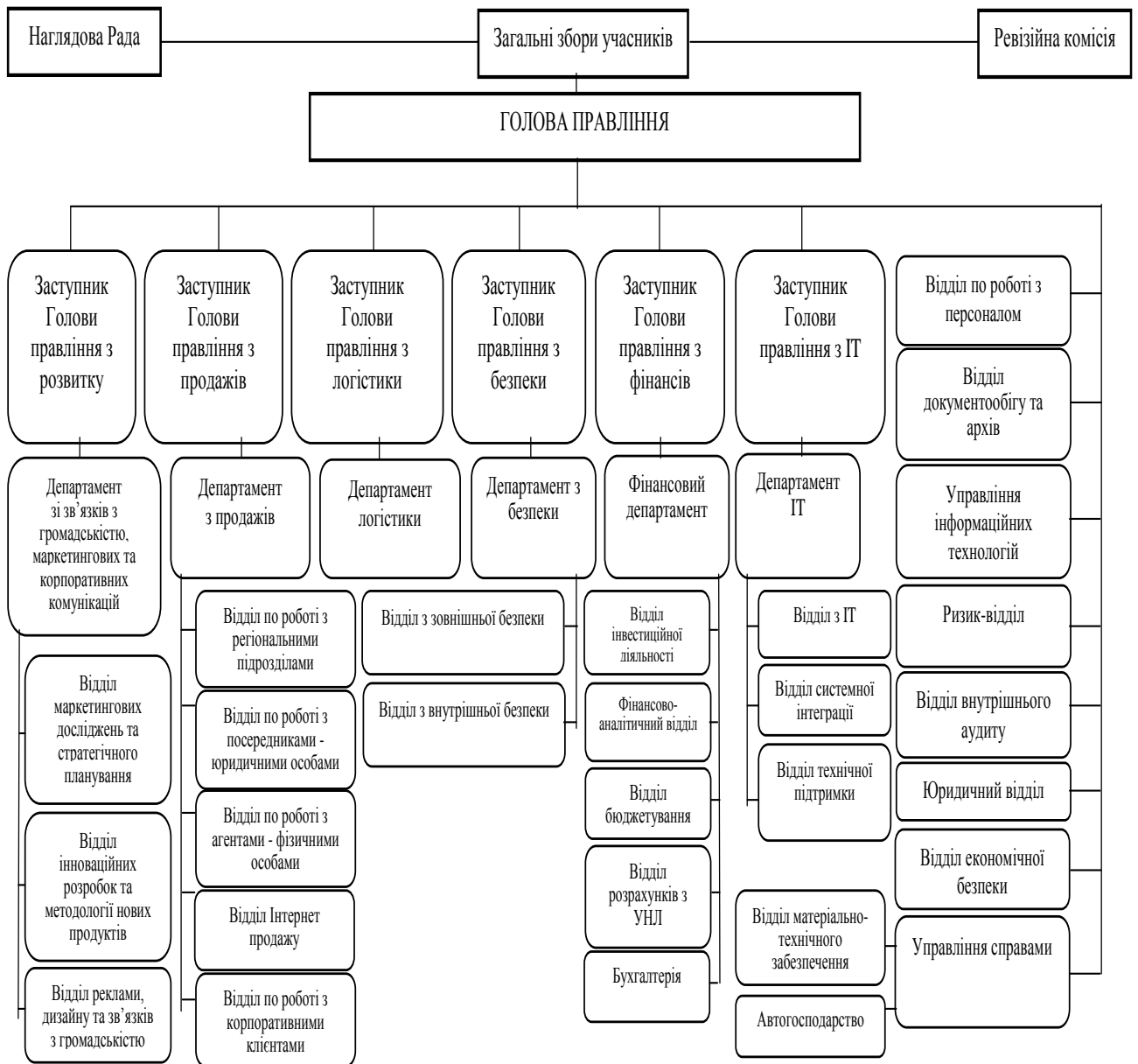


Рисунок Б.1. Організаційна структура ТОВ "Лат-Ленд"

Додаток В

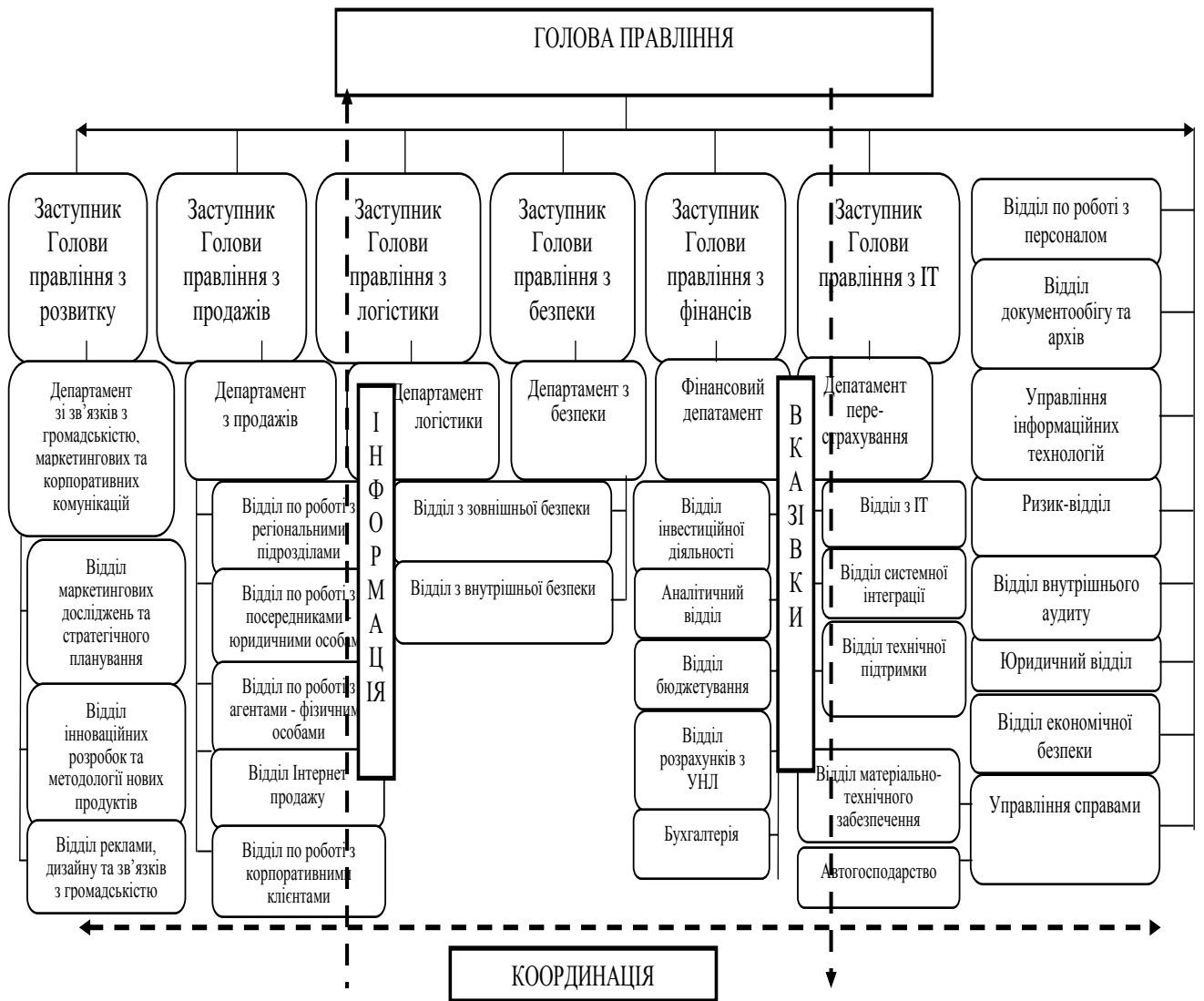


Рисунок Б.2. Напрями комунікаційних потоків ТОВ "Лат-Ленд"

АНКЕТА

Шановні працівники ТОВ "Лат Ленд", у даний момент на товаристві проводиться соціологічне опитування для вивчення Вашого ставлення до системи оплати праці, що використовується на підприємстві, для з'ясування її ефективності і розробки рекомендацій щодо її вдосконалення.

Анкета анонімна, Ваші відповіді розголошуватися не будуть і будуть використовуватися в узагальненому вигляді.

Відзначте, будь ласка, той варіант відповіді, з яким Ви згодні, або напишіть свою відповідь.

Для більшості питань, поставлених в анкеті, приведені можливі варіанти відповідей, і Вам необхідно лише обвести кружком цифри одного або декількох з них, що відповідають Вашій думці. Для ряду випадків для відповідей залишені вільні строчки, де Ви можете висловити свою думку.

1. Які чинники в першу чергу спричиняють найбільший вплив на Вашу трудову активність? (Відзначте не більше трьох позицій):

1. Об'єктивна оцінка і оплата праці
 2. Заходи морального заохочення
 3. Соціальна підтримка
 4. Трудове змагання
 5. Сприятливий моральний клімат у колективі
 6. Упевненість у завтрашньому дні
 7. Підтримка ініціативи керівництвом
 8. Можливість професійного і посадового просування
 9. Престижність Вашої професії
 10. Інше (вказіть) _____
-

2. Як Ви оцінюєте рівень Вашої трудової активності?

1. Працюю з максимальною віддачею
2. Працюю достатньо напружено, але міг би працювати краще
3. Працюю "впівсили"
4. Працюю "абияк"

Якщо Ви працюєте з максимальною віддачею, то перейдіть до питання 4.

3. Якщо Ви станете працювати краще, чи збільшиться Ваш заробіток?

1. Збільшиться
2. Немає повної упевненості
3. Залишиться на такому ж рівні
4. Складно відповісти

4. Чи вважаєте Ви об'єктивною існуючу оцінку Вашої праці?

1. Так
2. Ні
3. Складно відповісти

Продовження Додатку Г

5. Вкажіть середньомісячний розмір Вашого заробітку за останні 3 місяці:

1. Менш 2700
2. 2700-2900
3. 1400-1800
4. 2900-3100
5. 3100-3400
6. Більше 4000

6. Яка з приведених нижче ситуацій найбільш типова для Вашої сім'ї в останні півроку?

1. Доводиться жити від зарплати до зарплати і часто потрібно займати гроші на найнеобхідніше
2. На звичайні витрати вистачає, але придбання товарів тривалого користування викликає труднощі
3. Покупка товарів тривалого користування не викликає труднощів
4. Практично ні в чому собі не відмовляю
5. Складно відповісти

7. За якою системою оплачується Ваша праця?

1. Проста почасова
2. Окладна
3. Почасово-преміальна
4. Індивідуальна відрядна
5. Відрядно-преміальна
6. Акордна
7. Складно відповісти
8. Інша (вкажіть) _____

8. Які складові включає Ваша оплата праці (відзначте всі можливі варіанти)

1. Основна (тарифна) заробітна плата
2. Доплати
3. Надбавки
4. Премії
5. Виплати за вислугу років
6. Виплати за системами участі в прибутках
7. Бонуси
8. Інше (вкажіть) _____

9. Чи відповідає Ваш заробіток витратам і якості Вашої праці?

1. Відповідає
2. Заробіток нижче за витрати і якість праці
3. Заробіток вище за витрати і якість праці
4. Складно відповісти

Продовження Додатку Г

10. Які, на Ваш погляд, результати праці адекватно винагороджуються на підприємстві (відзначте не більше трьох)?

1. Досягнення короткострокових показників
2. Досягнення економії сировини, палива і інших ресурсів
3. Точне і якісне виконання роботи
4. Підвищення продуктивності праці
5. Новаторство і пропозиція нових шляхів виконання роботи
6. Зусилля понад посадову інструкцію
7. Ефективний член команди (спільна робота для досягнення найкращих результатів)
8. Складно відповісти

Інше _____

11. Чи задоволені Ви розміром вашого заробітку?

1. Абсолютно незадоволений
2. Скоріш незадоволений, ніж задоволений
3. Скоріш задоволений, ніж незадоволений
4. Задоволений частково
5. Задоволений повністю

12. Чи вважаєте Ви свою заробітну плату справедливою в порівнянні з іншими працівниками:

1. Так
2. Ні

13. Якому з шляхів Ви б віддали перевагу, щоб підвищити свій заробіток (в умовах діючої системи оплати праці)?

1. Підвищення кваліфікації
2. Суміщення професій
3. Підвищення продуктивності праці, трудової активності
4. Підвищення якості виконаних робіт, продукції
5. Робота в позаурочний час (понаднормово, роботи у вихідні дні)
6. Дострокове виконання роботи (якщо це не порушує технологію)
7. Щоб не зробив, заробіток не збільшиться

Інше _____

14. Чи залежать розміри Вашого заробітку від кінцевих результатів роботи:

	Залежать	Залежать, але несуттєво	Практично не залежать	Складно відповісти
Структурного підрозділу				
Підприємства				

15. Чи відомо Вам, за які результати і умови праці Ви отримуєте різного роду надбавки і доплати?

1. Відомо
2. Недостатньо точно відомо
3. Зовсім невідомо
4. Доплати і надбавки не виплачуються

Продовження Додатку Г

16. Охарактеризуйте діючу на підприємстві систему преміювання:

1. Система преміювання на підприємстві відсутня
2. Преміювання носить в основному формальний характер
3. Розміри премії не відповідають досягнутим результатам
4. Встановлені показники преміювання досягти нереально
5. Преміювання стимулює до підвищення трудових результатів
6. Складно відповісти

17. Чи задовольняє Вас система оплати Вашої праці?

1. Так
2. Скоріше так, ніж ні
3. Скоріше ні, ніж так
4. Ні
5. Якщо ні, то вкажіть чому _____

18. Проранжуйте наступні зарплатоорганізуючі чинники (привласнивши числа від 1 до 10 у порядку зростання, не повторюючись 1 – найменш значущий чинник, 10 – найзначущіший чинник):

1. Вік
2. Стаж
3. Рівень освіти
4. Результати діяльності підприємства
5. Рівень кваліфікації
6. Кількість праці
7. Якість праці
8. Складність роботи
9. Ініціативність
10. Умови праці

19. Коли останній раз Вам підвищували заробітну плату?

1. Протягом останніх 3 місяців
2. Протягом останніх 6 місяців
3. Протягом одного року
4. Більш ніж рік тому
5. Складно відповісти

20. Яка Ваша традиційна реакція на підвищення заробітку?

1. Починаєте працювати краще, прагнете підвищити свою професійну майстерність
2. Підсилюєте інтенсивність і якість праці пропорційно підвищенню заробітку
3. Продовжуєте працювати як і раніше
4. Зменшуєте трудову активність

21. Яке підвищення заробітної плати (мінімальне) буде для Вас відчутним і змусить працювати краще?

1. Менш 10% заробітку
 2. 10-20%
 3. 20-30%
 4. 30-40%
 5. 40-50%
 6. Більш 50%
- Інше _____

22. Які зміни в оплаті праці могли б змусити Вас працювати краще?

Продовження Додатку Г

Вкажіть відомості про себе

23. *Ваша стать?*

1. Чоловіча
2. Жіноча

24. *Вкажіть Ваш вік:*

1. До 25
2. 25-35
3. 36-45
4. 46-55
5. 56-60
6. 61 і більш

25. *До якої з перерахованих категорій Ви належите?*

1. Адміністративний персонал
2. Основний персонал (касири)

26. *Ваша освіта?*

- Початкова, неповна середня
 Повна середня
 Середня технічна
 Вища, вуз 1-2 рівня акредитації (технікум, коледж і ін.)
 Вища, вуз 3-4 рівня акредитації (університет, інститут, ін.)
 Незакінчена вища

27. *Вкажіть Ваш стаж*

	До 1 року	1-3 роки	3-5 років	6-10 років	10-15 років	15-20 років	Більше 20 років
Загальний							
На даному підприємстві							

28. *Вкажіть Ваш сімейний стан:*

1. Одружений, замужем
2. Неодружений, незамужня
3. Розведений, розведена

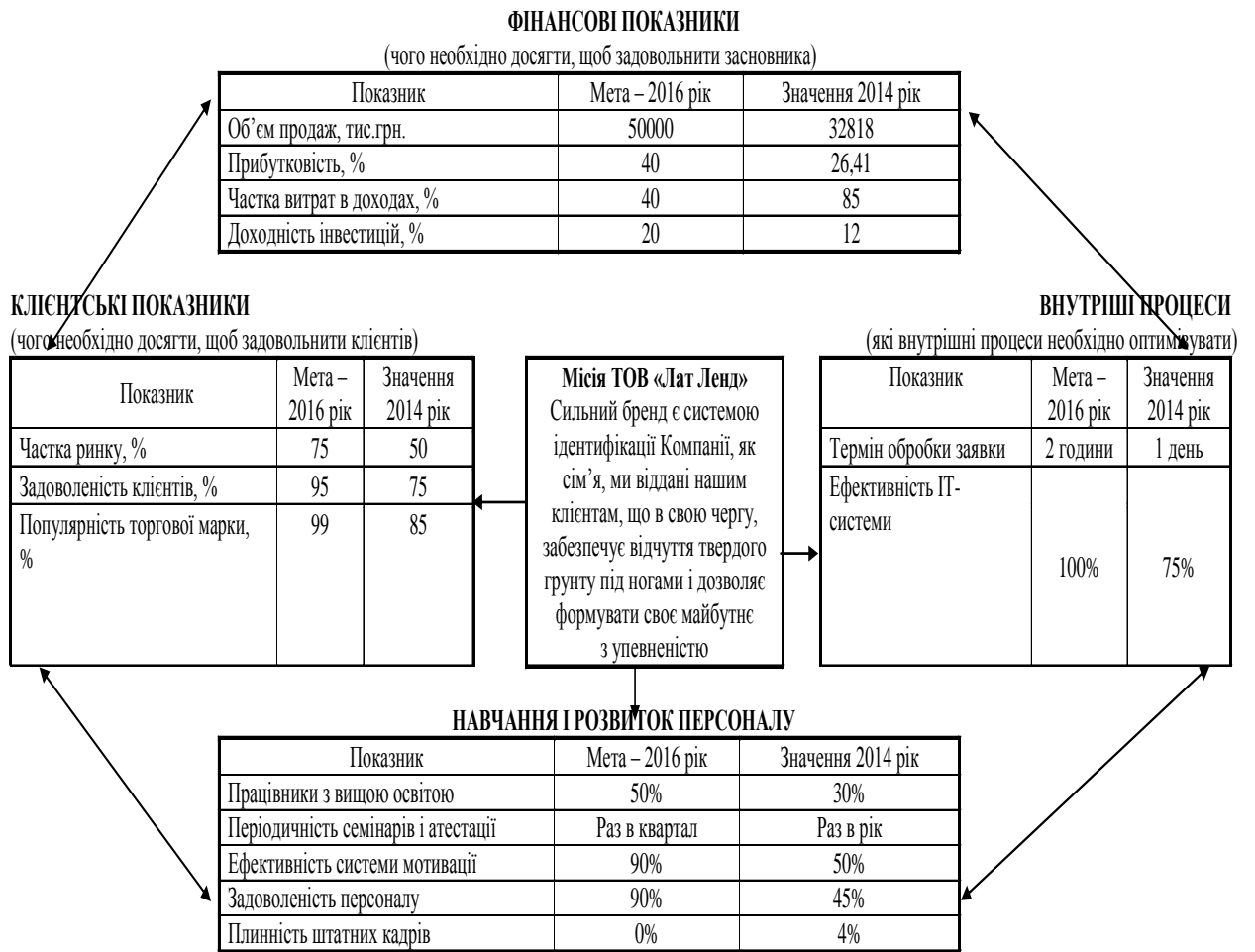


Рисунок Д.1 - Система збалансованих показників стратегічного розвитку ТОВ "Лат Ленд"

Таблиця Е.1- Основні макроекономічні умови середовища

Рівень безробіття	Рівень безробіття в Україні, розрахований за методологією Міжнародної організації праці, за підсумками 2014 року становив 9,7%, повідомляє Державна служба статистики України.
Доходи населення	Індекс реальної заробітної плати у 2014р. порівняно з 2013р. становив 101,2%, доходи населення України – 103,6%.
Інфляція	Індекс інфляції в Україні у 2014р. становив 124,9%.. На зріст інфляції впливають: - падіння внутрішньої пропозиції на споживчому ринку; - падіння схильності до заощаджень в умовах не збереження курсової стабільності; - скорочення обсягів кредитування населення; - не стабільність валютного курсу.
Валютний курс	Офіційний курс гривні за підсумками 2014 року впав стосовно всіх трьох основних для України валют: долара США, євро і російського рубля. У середньому за 2014 рік гривня девальвувала на 48,7 %, середньорічний офіційний курс склав 11,89 грн./дол. США). Відносно євро гривня у девальвувала у цілому за 2014 рік – на 74,2%. В цілому за 2014 рік гривня відносно російського рубля девальвувала на 23,7 %, водночас російський рубль відносно долара послабився на 71,2 % за рік. На валютний курс істотний вплив має ситуація на світових фінансових і товарних ринках, а також поведінка (девальваційні очікування і дії) суб'єктів ринку, включаючи банки, державні підприємства-імпортери, НБУ і населення. Можливості Національного банку по підтримці стабільності валютного ринку залишаються не достатніми.

Посадова інструкція менеджера по персоналу
ЗАТВЕРДЖУЮ
(Уповноважена особа)
(ПІБ, підпис)
" ____ " _____ 20_ р.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ

I. Загальні положення

1.1. Менеджер з персоналу належить до професійної групи "Керівники".

1.2. Призначення на посаду менеджера з персоналу та звільнення з неї здійснюється наказом керівника підприємства за поданням із дотриманням вимог чинного законодавства про працю.

1.3. Менеджер з персоналу підпорядковується безпосередньо директору.

1.4. За відсутності менеджера з персоналу його обов'язки виконує особа, призначена у встановленому порядку, яка набуває відповідних прав та несе відповідальність за належне виконання покладених на неї обов'язків.

1.5. Менеджер з персоналу у своїй діяльності керується чинним законодавством України, наказами та інструкціями відповідних галузевих міністерств, цією посадовою інструкцією та іншими нормативними документами, затвердженими у встановленому порядку.

1.6. Менеджеру з персоналу підпорядковуються основний персонал.

1.7. Розпорядження менеджера з персоналу є обов'язковими для виконання.

II. Посадові обов'язки

Менеджер по персоналу:

2.1. Організовує роботу із забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку автотранспортного підприємства та конкретних напрямів кадрової політики з метою найефективнішого використання, оновлення та поповнення персоналу.

2.2. Забезпечує роботу з укомплектування підприємства, установи, організації працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника.

2.3. Безпосередньо бере участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення трудовими ресурсами з урахуванням перспектив розвитку підприємства, установи, організації, змін у складі працівників через впровадження нової техніки і технології.

2.4. Вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібними кадрами.

2.5. Організовує роботу з проведення досліджень, прогнозування та визначення потреби в кадрах на підставі планів економічного і соціального розвитку підприємства.

2.6. Розроблює та реалізовує комплекс програм щодо роботи з персоналом із питань найму, звільнення, переводу робітників, залучення та закріплення працівників з урахуванням перспектив їх професійного захисту та розширення самостійності у сучасних економічних умовах.

2.7. Інформує та консулює керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом.

2.8. Очолює роботу з організації навчання персоналу, підготовки та підвищення кваліфікації, а також мотивації ділової кар'єри працівників.

2.9. Організовує роботу з проведення оцінки результатів трудової діяльності працюючих, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад.

Продовження Додатку Ж

2.10. Забезпечує створення нормативно-методичної бази управління персоналом та практичне впровадження методичних і нормативних розробок.

2.11. Організовує розроблення та вжиття заходів щодо удосконалення управління персоналом, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів та розпоряджень з питань роботи з кадрами.

2.12. Бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів.

2.13. Контролює додержання трудового законодавства у роботі з персоналом.

2.14. Забезпечує постійне вдосконалення процесів управління персоналом на основі впровадження соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління, передових технологій кадрової роботи, створення та ведення банку даних персоналу, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування засобів обчислювальної та оргтехніки, комунікацій та зв'язку.

2.15. Організовує проведення табельного обліку, складання і виконання графіків відпусток, контролює стан трудової дисципліни і дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку.

2.16. Забезпечує складання встановленої звітності з обліку особистого складу та роботи з персоналом.

III. Права

Менеджер з персоналу має право:

3.1. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.

3.2. Брати участь в обговоренні питань, що стосуються виконання його обов'язків.

3.3. Вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо покращення роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.

3.4. В межах своєї компетенції повідомляти керівництву про всі недоліки, виявлені в процесі його професійної діяльності, та вносити пропозиції щодо їх усунення.

3.5. Залучати фахівців усіх структурних підрозділів до вирішення покладених на нього завдань.

3.6. Вносити пропозиції про заохочення працівників, які відзначилися, а також про притягнення до матеріальної та дисциплінарної відповідальності підпорядкованих йому працівників, які не виконують належним чином свої посадові обов'язки.

3.7. Вимагати від керівництва сприяння у виконанні ним посадових обов'язків.

3.8. В межах своєї компетенції підписувати та візувати документи.

3.9. Удосконалювати свою професійну кваліфікацію у встановленому порядку.

3.10. Приймати управлінські рішення в межах своєї компетенції.

IV. Відповідальність

Менеджер з персоналу несе відповідальність:

4.1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, що передбачені цією посадовою інструкцією, а також правилами внутрішнього трудового розпорядку, - в межах, визначених чинним законодавством України про працю та адміністративним законодавством України.

4.2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

4.3. За завдання матеріальної шкоди - в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України. Інвестиційний менеджер несе відповідальність:

V. Менеджер з персоналу повинен знати:

5.1. Законодавчі та нормативно-правові акти, методичні матеріали, які регламентують діяльність підприємства з управління персоналом.

5.2. Цілі, стратегію розвитку та бізнес-план підприємства.

5.3. Трудове законодавство.

5.4. Основи ринкової економіки, підприємництва та ведення бізнесу.

5.5. Кон'юнктуру ринку праці та освітніх послуг.

5.6. Методику планування і прогнозування потреби персоналу.

5.7. Методи аналізу кількісного та якісного складу працюючих.

5.8. Сучасні концепції управління персоналом.

5.9. Систему стандартів з праці, трудових і соціальних нормативів.

5.10. Основи технології виробництва та перспективи розвитку.

5.11. Структуру управління та кадровий склад.

5.12. Основи соціології та психології праці.

5.13. Етику ділового спілкування.

5.14. Передові технології кадрової роботи.

5.15. Стандарти та уніфіковані форми кадрової документації,

5.16. Методи оброблення інформації із застосуванням сучасних технічних засобів комунікацій та зв'язку, обчислювальної техніки.

5.17. Правила та норми охорони праці, пожежної безпеки та виробничої санітарії.

VI. Кваліфікаційні вимоги

Повна вища освіта напряму підготовки "Менеджмент" (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи або повна вища освіта (спеціаліст,

Продовження Додатку Ж

магістр), стаж: роботи за фахом - не менше 2 років та післядипломна освіта за напрямом "Менеджмент".

ПОГОДЖЕНО:

Керівник структурного підрозділу:

_____ (Підпис) _____ (ПІБ) " ____ " ____ р.

Начальник юридичного відділу:

_____ (Підпис) _____ (ПІБ) " ____ " ____ р.

З інструкцією ознайомлений:

_____ (Підпис) _____ (ПІБ) " ____ " ____ р.