

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Кирилл КОРОТЧЕНКО

**Науковий керівник,
к.держ.упр, доцент**

Наталія ШПОРТЮК

Дніпро – 2023

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

**на підготовку кваліфікаційної роботи
Коротченку Кириллу Олександровичу**

1. **Тема роботи:** «Мотивація праці в системі менеджменту торговельного підприємства»,

Науковий керівник: Шпортюк Наталя Леонідівна, к.держ.упр, доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2023 р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – _____ 2023 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю «ТПС Дистриб'юшн» за 2020-2022 рр., виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, літературні джерела за темою дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).

1. Теоретичні аспекти мотивації праці в системі управління підприємством

2. Оцінка сучасного рівня мотивації праці в системі менеджменту ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

3. Вдосконалення мотивації праці в системі менеджменту ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

4. Висновки та пропозиції.

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

1. Організаційна схема управління системою мотивації персоналу підприємства

2. Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

3. Модель мотивації персоналу ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

4. Співвідношення темпів зростання продуктивності та оплати праці

5. Мотиваційна схема менеджера з продажу ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

6. Пропонована модель системи мотивації в ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «18» листопада 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2022	
3.	Теоретичні аспекти мотивації праці в системі управління підприємством	грудень 2022 квітень 2023	
4.	Оцінка сучасного рівня мотивації праці в системі менеджменту ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»	травень-липень 2023	
5.	Вдосконалення мотивації праці в системі менеджменту ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»	липень-вересень 2023	
6.	Написання висновків та пропозицій	жовтень 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2023	

Здобувач

(підпис)

_____ (ім'я, прізвище)

Кирилл КОРОТЧЕНКО

Керівник роботи

(підпис)

_____ (ім'я, прізвище)

Наталя ШПОРТЮК

РЕФЕРАТ

Тема: «Мотивація праці в системі менеджменту торговельного підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 73 с., 8 рис., 18 табл., 64 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процес розвитку систем мотивації персоналу в системі управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти удосконалення механізмів мотивації та стимулювання праці працівників компаній у ринковому середовищі.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямків удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Методи дослідження: системний аналіз, абстракція, аналогія – для поглиблення методології дослідження процесу формування механізмів мотивації працівників у компаніях; економіко-статистичний аналіз (групування, графічний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз), функціональний аналіз, класифікація, типологізація, порівняльний аналіз ; графічний – для наочного представлення досліджуваного явища.

В роботі автором удосконалено систему мотивації персоналу підприємства, зокрема, розроблена система «Оплата за результат», яка базується на використанні ключових показників ефективності (КРІ). За КРІ можна оцінити роботу всієї компанії, її окремих відділів і окремих співробітників. Дана система була апробована для посади «Менеджер з продажу» ТОВ «ТПС Дистриб'юшн». Для даної посади найважливішими показниками ефективності будуть: КРІ1 – коефіцієнт виконання плану продажів; КРІ2 – швидкість залучення нових клієнтів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛИ, ПОТРЕБИ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ, СТРАТЕГІЯ, ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

KEY WORDS

MOTIVATION, INCENTIVES, NEEDS, MATERIAL MOTIVATION, LABOR PRODUCTIVITY, KEY PERFORMANCE INDICATORS, STRATEGY, IMPROVEMENT OF THE MOTIVATION SYSTEM

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Особливості мотивації праці під час війни	8
1.2. Мотивація, як один з головних елементів системи менеджменту підприємства	16
1.3. Сутність системи управління мотивацією персоналу на підприємстві	28
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТПС ДИСТРИБ'ЮШН»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»	34
2.2. Аналіз процесу мотивації праці у ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»	37
2.3. Дослідження рівня трудової мотивації на підприємстві	46
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТПС ДИСТРИБ'ЮШН»	53
3.1. Розробка системи мотивації працівників ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» через КРІ-ключових показників ефективності	53
3.2. Стратегічні напрями підприємства щодо вдосконалення системи мотивації персоналу	64
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. Постійні зміни в економічній та політичній сферах нашої країни створюють значні можливості та серйозні загрози для всіх людей і створюють значний рівень невизначеності в житті майже кожного. Тому лише дієві мотиваційні механізми, здатні адаптуватися до сучасних умов і гнучко реагувати на швидкі економічні зміни, забезпечують ефективне використання трудових ресурсів.

Розробка та впровадження ефективних моделей мотивації може допомогти компаніям підвищити свою конкурентоспроможність, продуктивність і, зрештою, прибутковість. Крім того, це дозволяє компаніям вийти на новий рівень економічного розвитку та відкриває можливості для використання своїх можливостей у глобальному масштабі.

А головне, використання ефективної моделі мотивації в компанії свідчить про дбайливе і дбайливе ставлення керівництва до своїх співробітників, тобто про турботу про матеріальне і соціальне становище співробітників. Імідж компанії чи організації визначається відповідним ставленням до всіх співробітників, і якщо співробітники хочуть підвищити продуктивність своєї праці та розкрити весь свій творчий потенціал, успіх компанії гарантований. Ринкові форми господарювання відкривають можливість використання не тільки матеріального стимулювання, а й інших методів мотивації.

В умовах системи ринкової економіки з соціальним дорученням питання мотивації праці набуває великого значення. Відсутність належних стимулів до праці, неможливість досягнення поставлених цілей законними засобами, нездійснені мрії про підвищення рівня життя призводять до того, що людина незадоволена своєю роботою та соціальним статусом. Нехтування мотиваційними факторами на ринку праці призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції та

трудової дисципліни на кожному окремому підприємстві, що призводить до кризи всієї економічної системи.

Ступінь розробки наукової проблеми. Питання ефективного реформування та відновлення системи мотивації підприємств для забезпечення високого технічного прогресу, підвищення продуктивності праці, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції завжди привертала увагу вчених-економістів. Дослідження теми кваліфікаційної роботи відображена в наукових доробках вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Барна М.Ю., Ведерніков М.Д., Воржакова Ю.П., Гапєєва О.М., Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю., Жосан Г.В., Кириченко Н.В., Криворучко О.М., Ковальова О.П., Пачева Н.О., Тарасенко О.Ю. та ін.

Об'єкт дослідження – процес розвитку систем мотивації персоналу в системі управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти удосконалення механізмів мотивації та стимулювання праці працівників компаній у ринковому середовищі.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямків удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Для досягнення мети вирішувалися наступні **завдання**:

- визначені особливості мотивації праці під час війни;
- охарактеризована категорія «мотивація» та визначено її місце в системі менеджменту підприємства;
- досліджено діяльність ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»;
- проведено аналіз процесу мотивації праці у ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»;
- досліджено рівень трудової мотивації на підприємстві;
- розроблена система мотивації працівників ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» через КРІ-ключових показників ефективності;

- визначені стратегічні напрями підприємства щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Методи дослідження. У роботі були використані наступні наукові методи: системний аналіз, абстракція, аналогія – для поглиблення методології дослідження процесу формування механізмів мотивації працівників у компаніях; економіко-статистичний аналіз (групування, графічний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз), функціональний аналіз, класифікація, типологізація, порівняльний аналіз ; графічний – для наочного представлення досліджуваного явища.

Наукова новизна даної кваліфікаційної роботи полягає у тому, що автором удосконалено систему мотивації персоналу підприємства, зокрема, розроблена система «Оплата за результат», яка базується на використанні ключових показників ефективності (KPI). За KPI можна оцінити роботу всієї компанії, її окремих відділів і окремих співробітників. Дана система була апробована для посади «Менеджер з продажу» ТОВ «ТПС Дистриб'юшн». Для даної посади найважливішими показниками ефективності будуть: KPI1 – коефіцієнт виконання плану продажів; KPI2 – швидкість залучення нових клієнтів.

Практичне значення полягає в тому, що суттєві положення кваліфікаційної роботи підняті до рівня практичних рекомендацій і з цієї точки зору розроблені методичні та системні прийоми формування ефективного мотиваційного механізму управління персоналом на підприємствах.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Структура роботи відображає особливості логіки дослідження та характер розробки наукової проблеми. Основний зміст роботи викладено на 73 сторінках. Робота містить 18 таблиць і 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 64 найменування.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження оприлюднені на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Особливості мотивації праці під час війни

Розвиток підприємства відбувається за умов розвитку людських ресурсів, мотивованих для досягнення цілей підприємства та потреби яких задовольняються за рахунок використання відповідних людських ресурсів. Сучасні кадрові заходи – це не тільки економічна сфера матеріального забезпечення, а й соціальна сфера, в якій задовольняються матеріальні потреби і нематеріальні блага. Великий вплив на формування потреб і мотивації має соціальне середовище організації, до якої належать кадри.

Зазначимо, що мотивації виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Однак вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають точно сукупність мотивації, її силу і стійкість. Про зв'язок потреб і мотивації свідчить також той факт, що за допомогою мотивації потреби перетворюються на дії та діяльність. Мотивація виникає з конкретних потреб, які зрештою стають причиною поведінки працівника. Мотивація виражає і викликає бажання діяти, але не може бути переведена в дії чи вчинки.

Складним видам діяльності, як правило, відповідає не один, а декілька мотивів, які взаємодіють один з одним і утворюють велику систему мотивів поведінки та поведінки персоналу. Розвиток і зміцнення мотивації сприяє посиленню цієї потреби. Необхідність зовнішнього впливу визначається необхідністю збалансувати особисті та організаційні цілі співробітників з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. З одного боку, стимулювання створює сприятливі умови для задоволення потреб працівників, а з іншого - забезпечує необхідну трудову поведінку для досягнення конкретних

цілей. Однак поняття «мотивація» не може обмежуватися лише соціально-аналітичною структурою, оскільки воно включає й інші аспекти поведінки персоналу.

Зрозуміло, що системи управління та мотивації під час війни не були готові до таких кардинальних змін. Потреба в психологічній підтримці в організаційному менеджменті відіграє важливу роль. Це потужна інновація для України, але проблему ефективного функціонування організації неможливо вирішити, якщо психологи лише допомагатимуть працівникам вирішувати проблеми індивідуально-психологічного та соціально-психологічного змісту.

У кризові періоди не тільки в професійному навчанні, а й у приватному житті під час війн і соціальної нестабільності відбуваються психологічна перебудова і підвищена чутливість до зовнішніх впливів. Це часто призводить до порушення внутрішньої рівноваги і появи нових проблем. До важливих факторів, що визначають психологічну готовність особового складу у воєнний час і під впливом яких формується мотиваційна структура у сфері трудової діяльності, відносяться:

- внутрішні фактори, пов'язані та зумовлені самою трудовою діяльністю. Це структура роботи, професія, визнання власних досягнень, визнання з боку інших, стосунки з колегами, можливості вдосконалення власних якостей, бажання просування по службі та почуття відповідальності, самореалізація на роботі. Виходячи з цих мотивів, робота приносить максимальне задоволення і не вимагає ні контролю, ні примусу.

- зовнішні фактори. Зокрема, політика та методи управління організацій вищого рівня, стилі лідерства, управлінські навички, стосунки з безпосередніми керівниками, стосунки з урядом, умови праці, організація роботи, психологічний клімат, соціальне середовище та фінансова винагорода, соціальний та професійний статус.

На цьому рівні реалізується вихідне бачення терміну «психологічна підготовка особового складу до управління організацією у воєнний час» – настрій, спрямований

на ефективну реалізацію набутих знань. Як стан наростаючої психічної мобілізації, здатності до подолання професійних і соціально-психологічних труднощів у процесі діяльності, навичок. Це дає змогу оперативно реагувати на небезпечні та надзвичайні ситуації, приймати більш раціональні рішення щодо їх найбільш ефективного усунення, ініціативно вирішувати проблеми.

Тому, досліджуючи мотивацію персоналу, необхідно враховувати як соціальні, так і психологічні аспекти цього явища. Однак для успішного управління персоналом організації у воєнний час керівникам необхідно обов'язково вивчити основні мотиви дій, діяльності і взаємин підлеглих і хоча б узагальнено ознайомитися з їх прагненнями та інтересами. Він може впливати на сфери особистої мотивації, прогнозувати результати роботи тощо.

Стимулювання є одним із способів підвищення мотивації. Розвиток потреб і стимулів, у свою чергу, сприяє більш ефективному формуванню мотиваційних моделей, виникненню і розвитку нових мотивів. Прикладом формування раціональної моделі мотивації особового складу в умовах воєнного стану є стимулювання до виконання ряду функцій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Функція, яка стимулює трудову поведінку та підвищує мотивацію під час війни

Функції	Стимули та мотиви
Економічна	Сприяє підвищенню загальної продуктивності праці шляхом ефективною мотивації співробітників
Соціальна	Доходи працівників приносять низку економічних і соціальних вигод і дозволяють їм займати певне місце в соціальній структурі своїх команд і суспільства в цілому.
Соціально-психологічна	Стимули впливають на формування внутрішнього світу співробітників, в тому числі їх потреб і цінностей, орієнтацій і установок, мотивації трудової поведінки і ставлення до роботи.
Морально - виховна	Підвищення моральних якостей персоналу. Сприяти і підтримувати високу морально-психологічну атмосферу в

	колективі
--	-----------

Розглянута стимулююча функція комплексно впливає на трудову поведінку та мотивацію працівників. Тому Європейська Бізнес Асоціація у співпраці з журналом Human Resources Management провели опитування про ринок праці під час воєнного стану в Україні з лютого по квітень 2022 року. Опитування виявило поточні зміни (табл. 1.2). Це призвело до зміни мотиваційного співвідношення працівників під час війни.

Таблиця 1.2

Зміни мотиваційного співвідношення працівників під час війни

Характеристика змін	%
Комерційно орієнтована оптимізація	23
Переміщення	16
Реорганізація	12
Оголошено простій	10
Безстрокова перерва	8
Закриття філій і відділень продажів	7
Змін не планується	18
Плануються кадрові зміни	74
Заморозити бюджети розвитку та навчання	26
Заморожування премій і виплат премій	16
Планується скорочення персоналу	13
Зниження рівня заробітної плати	11
Розглядають можливість звільнення працівників	2
Розглядають можливість збільшити кількість працівників	3

Важливо зазначити, що 94% компаній повідомляють про підтримку своїх співробітників в умовах воєнного стану, 76% компаній платять своїм співробітникам повну зарплату, 52% компаній надають психологічну підтримку, 48% компаній підтримують міграцію в інше місто/країну, 35% компаній пропонують підтримку в інше місто, 34% компаній виплачують бонуси або премії, 32% компаній відшкодовують частину вартості оренди квартири і 17% компаній організують

курси навчання. Позитивним є те, що 78% компаній не планують скорочувати свою робочу силу в 2022 році. Крім того, 76% компаній відповіли, що не скорочували зарплати. Далеко не повний перелік представлених змін і досліджень, проведених іншими організаціями, був зроблений висновок, що компанії запровадили нові системи мотивації після початку війни. Ось чому Київстар запровадив опції передоплати та «заморожування» платежів. При бажанні працівники можуть отримати частину зарплати, а решту відкласти. Запровадження нової форми невиходу на роботу (у зв'язку з авіанальотами, бойовими діями чи відключенням електроенергії) через екстрену оплачувану відпустку. Для працівників, які захищають Батьківщину, запроваджено військову відпустку та відпустку з питань територіальної оборони. Введено додатковий бонус за волонтерську роботу в робочий час співробітника, що підтримує поточні технічні процеси. Працівник, який заміщає колегу, відсутнього під час бойових дій. Єдиний бонус для волонтерів. Працівники тепер краще розуміють, від чого залежить їхня оплата за працю та як розраховується розмір заохочень (премій, надбавок тощо). Співробітники інформуються про основні фінансові показники роботи організації за минулий період, щоб краще зрозуміти взаємозв'язок їх заробітної плати з ефективністю роботи.

У зв'язку з цим ефективним у забезпеченні мотивації працівників є створення «корпоративного фонду» в організації. Ці кошти є не тільки інструментом мотивації персоналу, а й способом підвищення якості трудового життя, покращення соціальної політики організації, а також організація може використовувати ці кошти для отримання додаткового доходу.

Оскільки частина команди працює за кордоном, Київстар впровадив захист при роботі з нашими інформаційними системами. Оновлені та розширені рекомендації щодо дій співробітників у різних ситуаціях. Щорічні премії виплачувалися наперед, не чекаючи оголошення річних підсумків роботи, а також

здійснювалися доплати за переселення, оренду житла та підтримку постраждалих внаслідок бойових дій спеціалістів та їх сімей.

Компанії дотримувалися наступної програми, щоб допомогти своїм співробітникам скористатися можливістю працювати віддалено. Якщо працівник продовжує працювати дистанційно з дому, визначається дата і час, коли працівник повинен працювати вдома (безпечні умови праці є обов'язковими), а також місце роботи. Працівники, які виїжджають за кордон, заповнюють заяву на відпустку. Якщо ви плануєте продовжувати працювати, то укладаєте цивільно-правовий договір щодо обсягу послуг, які можуть надаватися з іншої країни.

Під час війни відбулися зміни не лише на внутрішньому адміністративному рівні організації, а й на законодавчому рівні. 15 березня 2022 року стало відомо, що Верховна Рада України ухвалила закон про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану.

Регулярне анкетування за допомогою простих і безкоштовних програм допомагає визначити, чи працівники в безпеці, чи комусь потрібна допомога (психологічна консультація).

Непередбачувані та нерегулярні стимули мотивують краще, ніж очікувані та передбачувані. Найкраще в нинішніх умовах працюють немонетарні форми мотивації: продовжуйте використовувати елементи корпоративного стилю та культури – це забезпечує згуртованість колективу; організовувати туристичні поїздки для кращих працівників і кращих підрозділів (якщо дозволяє безпекова обстановка); відзначати кращих колег почесними відзнаками, які вручаються в присутності колег працівника.

Створіть робочу «дошку побажань», де ви можете розміщувати фотографії того, чого б ви хотіли мати або досягти після війни. Психологи називають цю техніку візуалізацією і вважають її однією з найефективніших у психології. Для багатьох він може стати надихаючим прикладом більш сильних і успішних людей,

які багато чого досягли в особистому житті, а також певним мотиватором для професійного розвитку персоналу в питаннях планування кар'єри.

Таким чином, раціональна модель доводить, що основною рушійною силою впливу на персонал є мотивація, а основною метою мотивації є задоволення потреб як персоналу, так і організації. Водночас слід зазначити, що стимулювання в даному випадку виступає як ефективний інструмент і визначальний фактор зовнішнього впливу на персонал у процесі розвитку мотивації; при цьому для здійснення такого впливу на персонал використовуються різні види мотивації.

Водночас мотивація стимулює самореалізацію співробітників. Модель самоактуалізації підтримує прояв ряду внутрішніх мотивацій кожного співробітника, таких як: здатність до самовираження, кар'єрного зростання, прояву творчої ініціативи і т. д. Розвиток відбувається, коли у людини є власне уявлення про цілі та конкретний план дій. Ви повинні бути готові вийти із зони комфорту, ризикнути і зробити не тільки правильні речі, але й щось нове. Завжди необхідно аналізувати власні вчинки, причини успіхів і невдач, шукати їх у собі, а не в зовнішніх обставинах [9].

Важливим фактором продуктивності праці є помірність. Він припиняється, якщо працівник не може ідентифікувати роботу з точним результатом. Одним із прикладів є розвиток волонтерської роботи, яка іноді пропонує підтримку та поради, особливо коли це стосується нової сфери відповідальності для працівників.

З початком війни внутрішня комунікація в організації стала значно важливішою. Керівники компаній, як правило, досить добре спілкуються зі своїми співробітниками щодо змін, які впливають на кадрову політику під час воєнного стану. 23% спілкуються з керівниками структурних підрозділів, які потім передають інформацію своїм підлеглим, 20% організують онлайн-зустрічі, де будь-який співробітник може поставити запитання керівнику компанії, у 17% компаній будь-який співробітник може напряму поставити запитання менеджеру з продажу. 15% менеджерів щотижня надсилають повідомлення за допомогою миттєвих

повідомлень, а 9% надсилають відеповідомлення. У 15% компаній спілкування зазвичай забезпечує керуючий директор.

Сучасне життя саме по собі сприяє виникненню стресу: зміни в політичному житті, економіці, напруга на роботі, конфлікти та особисті переживання призводять до того, що людина починає звикати до свого стресу, накопичується психологічне напруження, виникають депресії та глибші психологічні розлади. При цьому важливий психологічний клімат у колективі та зворотний зв'язок з керівництвом. Сьогодні кожного в організації цікавлять такі питання: Де взяти достовірну інформацію? як поводитися в бомбосховищі і що робити, щоб уникнути паніки.

Відповідно до закону Йеркса-Додсона, крім мотивації, важливу роль відіграє оптимальний рівень тривожності. Це повинно дозволити людині приймати обдумані рішення і не стати причиною паніки і втрати енергії. Це психологічний стан, який відповідає за енергію та бажання людини перемагати в Україні.

У робочих процесах розуміння оптимальної мотивації допомагає керівникам підвищити ефективність персоналу. Зважаючи на це, вони не будуть використовувати його для покращення результатів маніпулювання заробітною платою; в особистісному розвитку – ми не повинні занадто відпочивати і перенапружувати себе, прагнучи до особистісного зростання. Пам'ятайте, що будь-які зміни потребують часу та терпіння.

Тісний зв'язок між мотиваціями можна простежити до третьої моделі: співучасті. Нам імпонує класифікація стилів лідерства Р. Лайкерта. Він виділив дві основні форми лідерської поведінки, одна зосереджена на роботі, а друга – на співробітниках.

Керівництво великих організацій у роки війни, робить акцент на співробітників, а саме: «здоровий сон, інформаційна гігієна, реабілітаційні кабінети». Акцент робиться на фізичне та психічне здоров'я колективу підприємства. Ще до початку війни використовували практики збереження здорового сну та психологічні консультації, розпочалися заняття йогою. Таким

чином вони вчаться відмовлятися від прокручування подумки, вимикають сповіщення на телефоні через певний час і нагадують волонтерам створити чіткий графік.

«Київстар», наприклад, організував щотижневу «гарячу лінію» з генеральним директором. Цей інструмент, перевірений ще до війни, підвищує моральний дух команди, запобігає паніці та допомагає планувати нові проекти. Найбільш обговорювані питання стосуються безпеки та захисту сімей, майбутньої життєздатності підприємства, збереження робочих місць та матеріального забезпечення.

Найважливішими завданнями, які сьогодні стоять перед українцями, є патріотизм і відповідальність народу, його бажання підтримати армію та готовність працювати навіть в умовах повітряної загрози для забезпечення населення важливими ресурсами. Менеджер (керівник), намагаючись зрозуміти того чи іншого працівника, повинен насправді зрозуміти структуру його мотивацій, особливості побудови його мотиваційної сфери.

Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що проблема мотивації трудових ресурсів в умовах війни залишається відносно актуальною і потребує постійного уточнення. На цьому фоні спостерігається постійний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на психологічну готовність персоналу до виконання своїх обов'язків в умовах воєнного часу.

1.2. Мотивація, як один з головних елементів системи менеджменту підприємства

У сучасних економічних умовах взаємозв'язок між керівництвом компанії та людськими ресурсами має велике значення, а системи стимулювання праці

дозволяють подолати розбіжності в інтересах працівників і роботодавців і створити умови для максимального задоволення.

Тому в умовах ринкової економіки пошук і навчання ефективних способів сприяння вдосконаленню людських ресурсів, компетентної організації та умов праці підприємств, а також забезпечення потенціалу високоякісних людських ресурсів є важливим для ефективності виробництва. Керівництво має визнати, що це вирішальний фактор.

Мотивація є не лише елементом у причинно-наслідковому ланцюжку підприємницької діяльності, але й вимагає поєднання таких понять, як здібності, зусилля, результати, винагорода, визнання та задоволення в єдину, взаємозалежну систему [2]. Існують різні трактування поняття «мотивація» вченими, деякі з яких наведені в таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «мотивація» різними авторами

Автори	Визначення поняття
С.Н. Воропаєв	Сукупність мотивацій, що сприяють досягненню мети
А.Я. Кибанов	Сукупність мотиваційних факторів, що визначають дії людини (спонукання, потреби, ситуаційні фактори, що визначають поведінку людини)
А.Г. Бабенко	Багато процесів і явищ, суть яких полягає в тому, що жива істота поводить себе відповідно до очікуваних наслідків і керує своєю поведінкою відповідно до напрямку і витрат енергії.
Ю.І. Палеха	Сукупність рушійних сил, які спонукають людину до певних дій; процес свідомого вибору людиною того чи іншого виду дій, що визначається комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (залежно від стимулів і мотивації).
С.А. Шапіро	Процес заохочення когось до дій для досягнення цілей організації
В.М. Щегорцова	Готовність докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації, що визначається здатністю цих зусиль задовольнити конкретну індивідуальну потребу.

Отже, аналіз наукової літератури показує, що мотивація – це система чинників, яка спонукає людину до ефективної діяльності та активізує концентрацію, необхідну для досягнення поставлених цілей під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

В умовах ринкової економіки відносини між працівниками підприємства та його керівництвом складаються в новій формі. Метою менеджменту є досягнення успіху на ринку та отримання прибутку. Метою співробітників компанії є отримання матеріальної винагороди та задоволення від роботи. Керівники підприємств прагнуть максимізувати прибуток при мінімальних витратах (включаючи витрати на оплату праці). Співробітники компанії прагнуть отримати більше фінансової винагороди за меншу роботу. Розвиток співробітників полягає в пошуку компромісу між очікуваннями співробітників компанії та керівництва. Людські ресурси є найціннішим ресурсом для управління бізнесом. Бо кадри – це ті, у кого завжди є можливість вдосконалюватися. Тому грамотне управління персоналом дозволяє постійно вдосконалювати організацію виробництва та збільшувати прибуток. Тому бізнес-менеджери повинні добре розуміти свої людські ресурси та розуміти основні мотиви, які спонукають працівників працювати. Знання мотивації працівників компанії є основою для створення більш комплексної системи мотивації працівників [14].

У міру розвитку соціальних відносин у суспільстві потреби компаній у людських ресурсах також змінюються. У сучасних економіках, крім матеріальних факторів, велике значення мають також моральні стимули та соціальні блага, змінюються і матеріальні форми стимулювання зайнятих працівників, дедалі більше набувають виплати за результатами господарської діяльності підприємств. важливо. Відсоток зростає. Все більшого значення набувають матеріальна винагорода, розвиток підприємництва працівників і розвиток систем соціального забезпечення.

Мотивація – це процес емоційно-чуттєвого зіставлення образу власної потреби з образом зовнішнього об'єкта (претендентного об'єкта потреби). Однак мотивація - це психічний механізм всередині людини, який забезпечує визнання об'єкта

необхідним і (якщо він задовольняє потребу) ініціює цілеспрямовану дію для належного використання цього об'єкта [15].

Вивчаючи мотивацію, ми можемо зрозуміти, що спонукає людей працювати, що впливає на їхній вибір курсу дій і чому вони зберігають таку поведінку протягом тривалого часу. Найпростіша модель мотивації представлена на рис. 1.1.

Кожен працівник має базові (основні) потреби, такі як їжа, пільги та дохід, які створюють внутрішню напругу, спрямовану на виконання поведінкових бажань. Залежно від успіху дії людина отримує винагороду, тобто її бажання виконується. Оцінка людиною того, чи є її поведінка прийнятною і чи повториться вона в майбутньому, також залежить від винагород, які вона отримує.

Нагороди, які ми отримуємо після виконання роботи, можна розділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішня винагорода означає задоволення, яке людина отримує від виконання певної поведінки. Таким чином, виконання складної справи може створити приємне відчуття того, що мета досягнута, а вирішення проблеми, яка викликає серйозне занепокоєння інших, може сприйматися особистістю як виконання її місії.

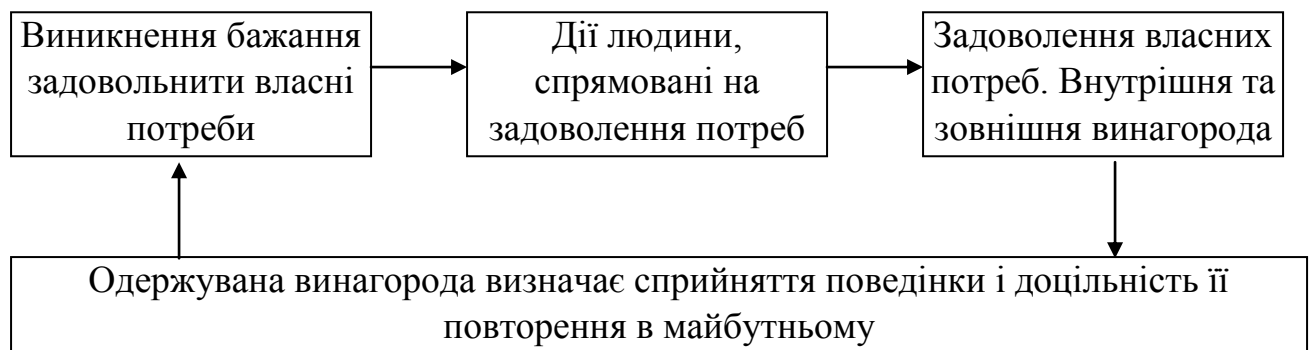


Рис. 1.1. Елементарна модель мотивації [7]

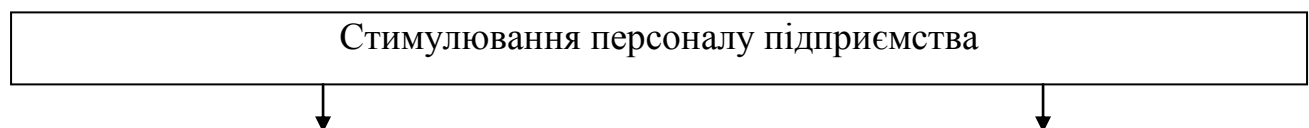
Системи мотивації та заохочення праці базуються на нормативному рівні трудової діяльності. Це означає, що участь працівників у системі відносин між роботодавцями та працівниками вимагає виконання ними певних завдань в обмін на

відповідну оплату. Тут мета стимулювання полягає не тільки в тому, щоб спонукати людину до праці, а в тому, щоб змусити її працювати краще, ніж дозволяють трудові відносини. Ефективна система стимулювання має базуватися на результатах виконання завдання. діяльності. Тому системи мотивації праці передбачають набір матеріальних, моральних і соціальних заходів, які розглядаються як винагорода за докладені зусилля і служать активізації працівників у виробничому процесі для задоволення різноманітних потреб [43].

Фінансове стимулювання протягом тривалого часу вважалося найважливішим фактором управління людськими ресурсами. Однак той самий факт, що працівники задоволені своїми матеріальними умовами праці, не обов'язково призводить до підвищення ефективності. Як показує практика, найефективнішими мотиваційними факторами є відповідність виконуваної роботи потребам людини, визнання як особистості та можливість самовираження.

Передумовою створення системи стимулювання є відповідність продуктивних сил і суспільних відносин. Тільки в цьому випадку можна очікувати позитивних результатів від роботи представників компанії. Своєчасне визнання змін у продуктивних силах і суспільних відносинах і запровадження відповідних змін у системах стимулювання є найважливішою передумовою ефективного впливу на показники виробництва, економічної діяльності та соціального підприємництва, що є однією з умов [13].

Системи стимулювання складаються з надійних активних стимулів, які можуть позитивно вплинути на певну поведінку працівників, і тих, які діють як контрстимули, які можуть негативно вплинути на діяльність працівників. Тому необхідно постійне вдосконалення систем стимулювання. Основні види заохочень, які отримує персонал підприємства, наведені на схемі 1.2.



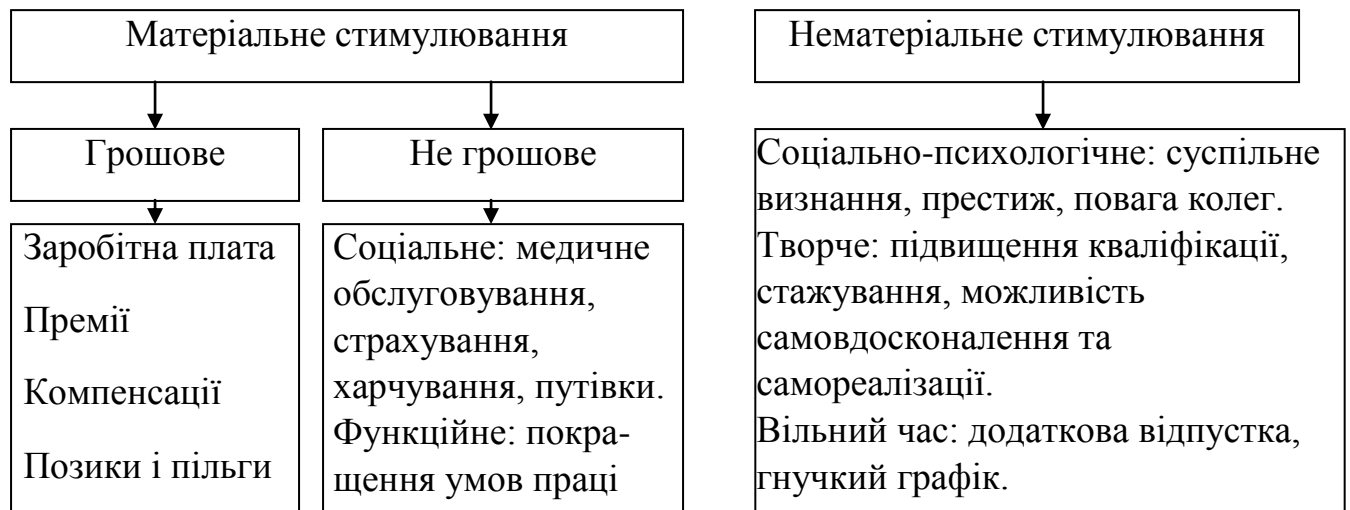


Рис. 1.2. Види стимулювання персоналу підприємства [15]

Особливі вимоги ставляться до стимулювання праці. Це комплексність, диференціація, гнучкість і ефективність. Комплексність розуміється як єдність моральних і матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів, а її значення залежить від системи підходу до управління персоналом, досвіду і традицій підприємства. Під диференціацією розуміється індивідуальний підхід до просування по службі різних груп працівників. Ми знаємо, що підхід до заможних і малозабезпечених працівників має бути дуже різним. Підхід до молоді та спеціалістів зі стажем має бути різним. Гнучкість і ефективність проявляються в постійному перегляді стимулів у відповідь на зміни в компанії або колективі [12].

Отже, загальні вимоги до системи стимулювання можна сформулювати так.

- Визначати цілі стимулювання з точки зору досягнення цілей підприємства з урахуванням організаційно-технічних, соціально-економічних та інших умов діяльності підприємства та його працівників. Основою стимулювання завжди є досягнення корпоративних цілей, але ці цілі можуть бути визначені як об'єкти специфічного стимулювання для різних виробничих напрямків і працівників, якщо вони сумісні з кінцевими цілями компанії. ;

- Узгодження стимулювання з інтересами працівників - як загальними інтересами, так і інтересами окремих професійних і соціальних груп працівників.

- Важливість стимулів у свідомості працівників щодо (кожного) конкретного об'єкта стимулювання. В обох випадках необхідно забезпечити важливість стимулів. Коли стимули слабкі, співробітники втрачають будь-який інтерес діяти в напрямку, який диктує система стимулів.

- Послідовність, безперервність впливу системи на працівників. З одного боку, це впевненість співробітників у тому, що заохочення не пропадуть нанівець і їх неможливо скасувати. З іншого боку, період, протягом якого працівники отримують певні стимули, як правило, відносно короткий, і, по-третє, система стимулювання використовується в незмінному вигляді протягом більш тривалого періоду часу.

- Відкриття системи стимулювання. З одного боку, використовувана система повинна бути відома в компанії і не повинна бути «секретом» лише для співробітників, яких вона стосується; з іншого боку, вона повинна бути розроблена незалежно і без участі обох сторін. Не буде. До кого звертатися та до всього робочого колективу. Інакше буде важко ефективно реалізувати вимоги до розробки системи стимулювання.

- Своєчасне внесення змін в систему стимулювання у зв'язку з кардинальними змінами в діяльності підприємства.

- Конкурентоспроможність використовуваної в компанії системи стимулювання в порівнянні з іншими компаніями. Ринок праці динамічний. У зв'язку з новими науково-технічними тенденціями розвитку виробництва компанії зацікавлені в підготовці стабільних і висококваліфікованих кадрів. Втрата будь-кого з цих працівників негативно впливає на діяльність компанії. Тому системи заохочення повинні використовуватися саме для утримання працівників, що можливо лише за допомогою конкурентної системи [15].

Спеціальні вимоги до проектування систем стимулювання ставляться також до матеріальних і нематеріальних систем, спрямованих на стимулювання поведінки працівників. Однак тут є своя особливість.

Розглядаючи можливість системи стимулювання працівників, важливо мати на увазі велику кількість працівників. Вони принципово відрізняються за предметом навіювання, формою впливу, групою працівників, до якої застосовуються, сферою застосування та іншими ознаками. Одним із важливих методів управління персоналом є класифікація систем стимулювання. Класифікація ділить систему заохочення на кілька частин за визначеними критеріями, визначає кожну можливість щодо заохочення та заходи системи перетворення (вдосконалення) з метою навчання поведінки працівників на цій основі.

З позитивної точки зору, з точки зору корпоративних цілей, на реакцію співробітників впливають зовнішні чинники, які приносять працівникам певну користь, задовольняють матеріальні та нематеріальні потреби працівників або можуть бути включені в сферу впливу. можуть бути викликані впливом суб'єкта на ці потреби та інтереси. З цієї точки зору є багато переваг, таких як фінансовий дохід, покращені умови праці та участь в управлінні компанією. На цій основі системи можна класифікувати за типом переваг, які пропонуються працівникам. Система матеріального стимулювання. Пільги – це грошові або еквівалентні платежі (гранти та послуги). Система нематеріального стимулювання, в якій перевагою є організаційні, технічні, психофізіологічні, соціально-економічні та соціальні умови та заходи.

Натуральна допомога, як у грошовій, так і в безготівковій формі, завжди є позитивним стимулом для працівників. Зацікавленість працівників у цих пільгах визначається тим, що ці пільги насамперед задовольняють не тільки матеріальні потреби працівників та їх сімей, а й культурні та духовні потреби [15].

Загалом нематеріальні переваги характеризуються як покращені умови праці в компанії, які створюють мотивацію до певної позитивної поведінки серед

працівників, тобто у свідомості працівників покращення роботи означає покращення умов праці на робочому місці чи робочому місці. Це приносить працівникам нематеріальну користь, наприклад, їхні ідеали, вільний час, можливість продемонструвати свої навички, кар'єрний розвиток, участь працівників в управлінні виробництвом і міжособистісні стосунки між працівниками в команді. Він може багато чого запропонувати. Оскільки поліпшення умов праці на підприємстві потребує впровадження організаційних, технічних, психофізіологічних, соціально-економічних і соціальних заходів, системи нематеріального стимулювання тісно пов'язані з цими заходами[19].

Матеріальні системи можна умовно розділити на три групи:

1. Відноситься до реакції на заробітну плату.
2. На основі соціальних виплат, пільг і послуг.
3. На основі доходу від нерухомості [15].

Заохочувальні ставки завжди ґрунтувалися на зарплаті. За питомою вагою у витратах на матеріальне заохочення матеріальне заохочення займає найбільшу її частину, причому протягом багатьох років основна увага приділяється розвитку стимулюючих систем оплати праці.

Як правило, пільги, винагороди та матеріальні послуги, які компанія надає своїм працівникам, не вважаються заохоченнями за роботу чи поведінку працівника. Як показує досвід західних країн, існують суттєві стимули для підвищення продуктивності праці працівників підприємства через соціальні пільги, соціальні пільги та матеріальні блага. Їх використання як системи стимулювання дає можливість, перш за все, впливати на поведінку працівників.

Система, заснована на доходах від нерухомості, базується на стимулюванні кінцевих економічних показників компанії, виражених через показники прибутку, рентабельності та загального доходу. Як правило, таке заохочення не враховує конкретні показники діяльності працівників і спрямоване на навчання співробітників прибутковості досягнення високих кінцевих результатів для компанії. Ці системи

спрямовані на розвиток поведінки співробітників, яка позитивно впливає на всі сторони діяльності компанії і від якої залежать кінцеві результати.

Системи нематеріального стимулювання можна умовно розділити на шість типів. Заходи щодо гуманізації праці (праці). Заходи з розвитку персоналу. Участь працівників в управлінні підприємством. Зменшення статусної різниці між співробітниками. Розвиток корпоративної культури, формування робочих команд, які переслідують спільні цілі [13]. Сутність матеріальної мотивації працівників полягає у формуванні загального підходу до оплати праці працівників та забезпечення інших матеріальних стимулів працівників, що стимулюють працівників до продуктивної праці. Сприяє посиленню бажання хотіти щось зробити або досягти чогось позитивні результати іншої діяльності [4]. Умови найму та звільнення працівників являють собою складну систему правил і стандартів, що визначають вимоги до працівників під час їх роботи. Гуманізація праці проявляється в постійних розробках і впроваджуваних заходах щодо поліпшення умов праці. Метою заходів з розвитку персоналу є підготовка працівників, які відповідають психологічним і фізіологічним вимогам, є грамотними, творчими, активними та відповідальними.

Участь працівників в управлінні як комплексній системі організаційних і соціально-економічних заходів, з одного боку, призводить не тільки до їх власної ролі на робочому місці, а й до усвідомлення ними ролі робочого місця в загальному управлінні виробництвом. З іншого боку, як член компанії, який може сприяти вирішенню проблем управління на виробничих майданчиках, заводах і в компаніях. Оскільки працівники беруть участь в управлінні та відповідають за різноманітні аспекти діяльності компанії, само собою зрозуміло, що це усвідомлення має велике значення для формування поведінки відповідно до досягнення цілей компанії [10].

Редукція статусних відмінностей як системи відносин із спостережуваним не може розглядатися як самотійна. Однак поведінка співробітників значною мірою визначається тим, як вона співвідноситься з уявленнями співробітників про те, ким вони є і як до них ставляться в компанії. Воно різне. Тобто, або працівник – це

працівник, який готовий взятися за творчу та відповідальну роботу, або працівник – скромний митець із настроєм «зроби щось».

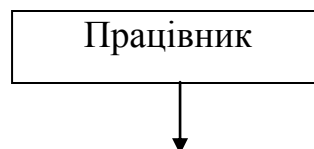
Остання група систем відноситься до корпоративної культури, тобто формування робочих команд, об'єднаних спільною метою. Коли така група формується і живе на благо компанії, вплив, який вона має на кожного працівника, забезпечує активну та позитивну поведінку працівників компанії. Зрозуміло, що вибрані групи нематеріальних систем стимулювання тісно пов'язані між собою, і тому їх можна посилити, розглядаючи їх разом, а не окремо. Крім того, групи матеріальних і нематеріальних систем стимулювання можна поділити на підгрупи або підсистеми.

Системи нематеріального стимулювання тісно пов'язані з організаційними, психофізіологічними, соціально-економічними та соціальними системами, такими як: системи управління організаційними функціями, системи управління роботою та системи участі працівників. Проте всі ці системи зазвичай включають певні стимули. Тому при розробці та експлуатації різних систем управління необхідно ретельно аналізувати наявність або відсутність стимулів і оцінювати їх з точки зору впливу на поведінку працівників. Слід зазначити, що нематеріальне заохочення дозволяє значно підвищити ефективність матеріального заохочення. Коли матеріальні та культурні потреби працівників досягають певного рівня задоволення, ефективність стимулювання все більше зміщується зі сфери матеріальних стимулів у сферу нематеріальних стимулів. Створити ефективну систему мотивації співробітників нелегко, і будь-яка система повинна бути правильно розроблена. У цьому контексті важливо, щоб вплив кожної системи був спрямований на конкретну поведінку, а не на роботу в цілому. Хоча твір містить багато елементів і звернення має бути спрямоване на ці елементи, це не завжди можливо чи необхідно. Звичайно, оцінити ефективність системи дуже важко, але це можливо за допомогою різних прямих і непрямих показників і різних систем оцінювання [19].

Усі системи заохочення мають бути узгоджені таким чином, щоб вони працювали в одному загальному напрямку та узгоджувалися одна з одною. При розробці систем нематеріального стимулювання необхідно враховувати, що системи управління, з якими вони безпосередньо пов'язані, є незалежними і мають велике значення, незалежно від стимулів, пов'язаних з ними.

Одним із основних методів менеджменту трудової діяльності є стимулювання праці, основа якого полягає в тому, що трудова поведінка працівників залежить від особистісно значущих умов трудової ситуації. Участь працівників в управлінні, як комплексна система організаційних і соціально-економічних заходів, визнає працівників не тільки в їхній ролі на робочому місці, а й у ролі працівників компанії, де вони можуть сприяти вирішенню проблем. Це також призводить до питань управління на виробничих майданчиках, у філіях і компаніях. Створення сприятливих умов праці дає можливість впливати на трудову поведінку в інтересах працівника та компанії. Ефективна мотивація до трудової діяльності базується на заробітній платі, преміях, доплатах, надбавках до заробітної плати, участі в статутному капіталі, участі в прибутку, надбавках за продуктивну працю, вислугу років тощо. Завдання керівництва – мотивувати працівників. Мета полягає в тому, щоб сформувати набір стимулів, які відповідають мотивації та потребам співробітників і призводять до ефективної робочої поведінки, бажаної компанією. Ефективна мотивація працівників насамперед сприяє підвищенню загального прибутку. При розгляді можливих варіантів використання функцій стимулювання слід враховувати комплексний вплив функцій стимулювання на поведінку в роботі та можливість взаємодій і протиріч у різних робочих ситуаціях.

Вивчаючи природу мотивації, потреб і стимулів, а також фактори, що підвищують їх ефективність, можна зробити загальні твердження щодо зовнішніх, внутрішніх і соціальних факторів мотивації працівників (рис. 1.3).



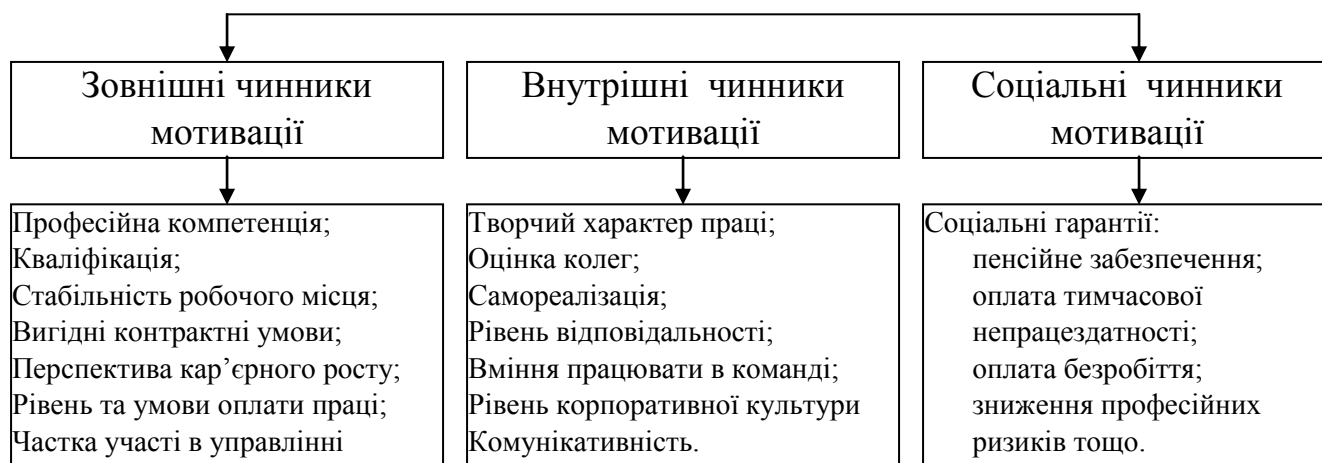


Рис. 1.3. Мотиваційні чинники працівника

Тому важливими зовнішніми факторами мотивації працівників є професійні навички, кваліфікація, стабільність на роботі, вигідні умови контракту, перспективи професійного розвитку, рівень і умови оплати праці, гнучкий графік роботи, участь в управлінні компанією, відсоток і розмір доходу, що залежить від права власності, який працівник отримує в обмін на роботу для задоволення потреб своєї сім'ї та задоволення власних потреб у харчуванні, одязі, житлі, дозвіллі, відпочинку тощо. Ваше задоволення полягає в заробітній платі, надбавках, преміях та інших умовах, що відповідають ефективній роботі. Отже, фактори зовнішньої мотивації пов'язані з умовами праці, видом винагороди тощо.

Внутрішні чинники, які мотивують працівників, визначаються мотивацією, яка їх підтримує. Тому продуктивна робота в професійному житті працівника залежить від почуттів і емоцій працівника. Суттєвими факторами, що визначають мотивацію працівників, є: творчість у роботі та участь у розвитку виробництва, позитивна оцінка колег, високий рівень відповідальності, можливість самореалізації, задоволення від виконаної роботи та її результатів; взаємоповага, взаєморозуміння та продуктивне спілкування між колегами та співробітниками на всіх рівнях; визнання керівництвом сильних сторін і переваг професійної діяльності співробітників; самооцінка, лідерство та особистий авторитет.

До соціальних факторів, що стимулюють мотивацію, відносяться різноманітні соціальні гарантії. Найважливішими є наявність соціальних пакетів для працівників, пенсійне забезпечення, право на оплачувану відпустку, вихідну допомогу, премії, оздоровлення та гарантії у разі повної або часткової втрати працездатності працівника. Це, зокрема, надання гарантій у разі повної або часткової втрати працездатності працівника. Будь-які життєві події, обставини, що впливають на умови праці (хвороба або смерть близької людини, стихійні лиха тощо).

1.3. Сутність системи управління мотивацією персоналу на підприємстві

На сучасному етапі розвитку менеджменту все більшої актуальності набуває тема управління мотивацією персоналу. Адже це найважливіший ресурс компанії і може впливати на її прибутковість і конкурентоспроможність. Аналіз реальної діяльності українських компаній показав, що в більшості випадків використовуються лише окремі елементи мотивації працівників із короткочасним ефектом. Розвиток системи мотивації персоналу на підприємстві та ефективне управління нею в цілому та окремими елементами забезпечують підвищення продуктивності праці та оптимальне використання наявних трудових ресурсів, що підвищує ефективність і прибутковість підприємства. є одним із головних факторів. Тому для підвищення мотивації співробітників компанії важливо не використовувати окремо різні способи і способи, а створити комплексну систему управління цим процесом.

Для забезпечення ефективності мотиваційних заходів компанії в сучасних умовах повинні будувати власну систему мотивації на основі економічних, ділових і соціально-психологічних методів. При цьому слід зазначити, що мотиваційний ефект може мати індивідуальний підхід, який враховує мотиваційну сферу кожного співробітника. Управління мотивацією працівників у компанії має базуватися на співпраці між працівниками та роботодавцями в короткостроковій та довгостроковій

перспективі. Беручи до уваги цілі організації, керівництва та співробітників, створюються оптимальні відносини для всіх учасників [32].

Управління мотивацією - це система, за допомогою якої ви можете мати значний вплив на трудову поведінку ваших співробітників. Зміст мотиваційної функції змінюється і посилюється в міру того, як змінюється і ускладнюється модель працівника, на якій орієнтується керівництво. З розвитком технологічних методів виробництва економічна наука вивчає людей не лише як ресурс, але й як людину, зосереджуючись на соціальних, компетентних і моральних моделях працівників. Вирішення проблем координації та узгодження потреб, мотивацій і цілей співробітників і компанії в цілому є особливо важливими при контролі мотивації співробітників [11].

Процес мотивації є циклічним і складається з шести етапів: знайдіть спосіб задовольнити свої потреби; дослідження та аналіз інформації; визначення напрямку; виконувати певну дію; отримуйте винагороду за свої дії; доклавши певних зусиль і вчинивши дії, людина отримує блага, здатні задовольнити її потреби; отриману винагороду можна як безпосередньо задовольнити ваші потреби, так і обміняти на потрібний предмет; На цьому етапі оцінюється, наскільки отримана винагорода відповідає очікуваній. Залежно від цього мотивація людини може слабшати або підвищуватися [23].

На основі існуючих методів, використовуючи досвід успішних вітчизняних та зарубіжних компаній у мотивації персоналу, уникаючи конфліктів між співробітниками та цілями компанії, етапи процесу мотивації та вдосконалення існуючої системи мотивації персоналу. розвиток або вдосконалення. Наш звіт включає наступні етапи побудови: аналіз факторів, які мотивують і демотивують працівників компанії; оцінка задоволеності працівників застосованими заходами мотивації; оцінка впливу застосованих мотиваційних заходів на ефективність компанії; розробка пропозицій щодо вдосконалення існуючих вимірювань мотивації; виявлення мотиваційних факторів для вдосконалення систем мотивації; передбачте

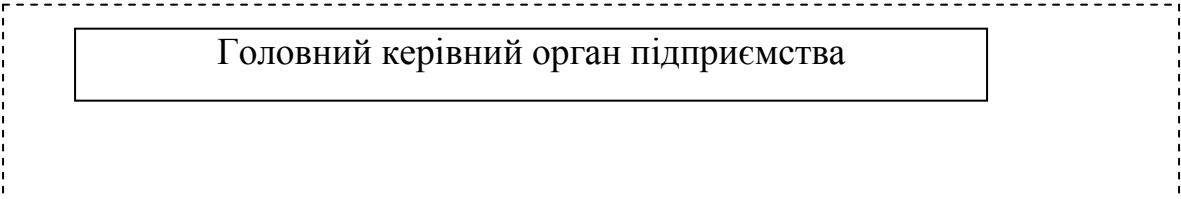
ризика, пов'язані зі зміною систем мотивації; розробка мотиваційних заходів на основі проведених досліджень; реалізація запропонованих заходів; розробити та впровадити заходи по боротьбі з опором змінам; оцінка їх ефективності.

Для того, щоб працівники сприймали систему оплати праці та стимулювання (включаючи існуючі в організації пільги) як справедливу, доцільно застосувати такі заходи: робота, що проводиться всередині організації; визначте шляхом соціологічного дослідження фактори, які знижують задоволеність працівників системами заохочення та конкретною практикою надання пільг, і за необхідності застосуйте відповідних коригувальних заходів; надавати працівникам більш повну інформацію про те, як нараховуються розміри заохочень (премії, надбавки тощо), кому і з якою метою; при особистому спілкуванні з підлеглими виявляйте можливі випадки махінацій при розподілі заробітної плати, премій та інших заохочень співробітників з метою подальшого відновлення справедливості; постійно відслідковуйте ситуацію на ринку праці та рівень оплати праці професійних груп, з якими працівники можуть себе порівняти; своєчасно вносити зміни до систем оплати праці [37].

Цим процесом необхідно керувати, щоб забезпечити ефективність системи мотивації персоналу компанії.

Планування мотивації співробітників компанії вимагає ряду матеріальних і нематеріальних заходів, які прописуються і фіксуються в конкретних документах. Очікування гарантованої винагороди забезпечує активізацію поведінки співробітників.

Розробка організаційних структур дає змогу визначити тематику, цілі та співвідношення завдань у процесі управління системою мотивації персоналу підприємств. На рис. 1.4 представлена схема управління системою мотивації персоналу підприємства.



Головний керівний орган підприємства

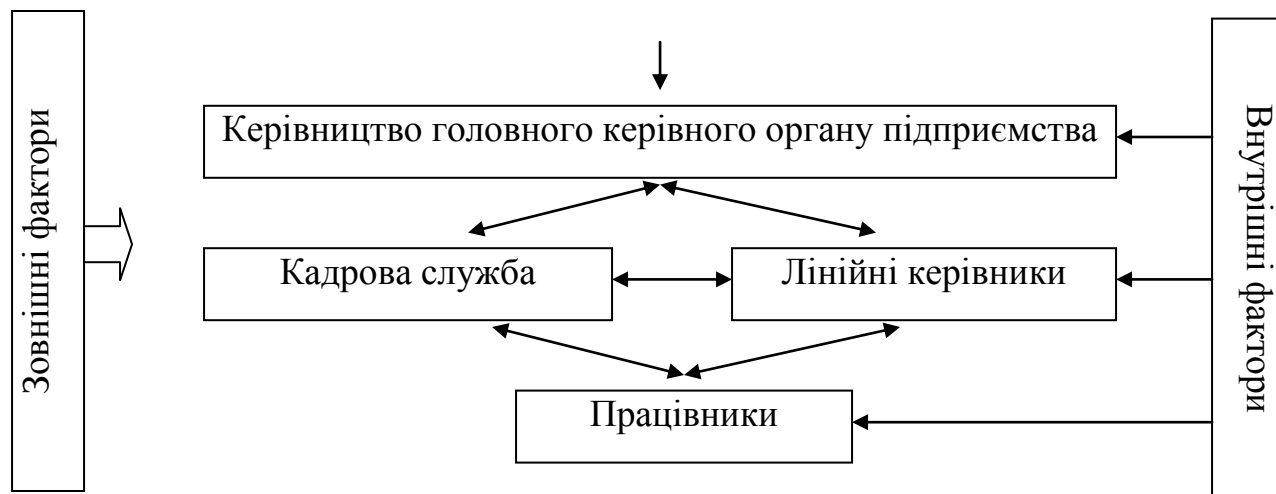


Рис. 1.4. Організаційна схема управління системою мотивації персоналу підприємства

Основними дійовими особами в управлінні мотивацією персоналу компанії є орган управління компанії та керівники органу управління, які визначають спосіб мотивації персоналу і таким чином визначають зовнішню мотивацію. По-друге, зовнішні фактори впливають на весь процес мотивації співробітників. Керівництво центрального органу управління делегує повноваження щодо здійснення заходів щодо підвищення мотивації працівників відділам кадрів та керівникам, контролює діяльність працівників і водночас шляхом зворотного зв'язку виявляє наявні проблеми мотивації. Таким чином їх можна вирішити. Слід також враховувати вплив внутрішньої мотивації кожного співробітника, незалежно від його посади.

Планування та організація процесу мотивації співробітників компанії не дасть бажаних результатів, якщо не використовувати мотиваційні особливості цього процесу. Важливо розробити засоби мотивації людей і зацікавлення їх у реалізації намічених планів. Тому, плануючи мотивацію працівників, варто визначити винагороди за ефективну розробку та впровадження систем мотивації. При цьому оцінка цієї ефективності чи, навпаки, помилок і недоліків системи мотивації

забезпечується реалізацією контрольних функцій, які також дають змогу оцінити ефективність і справедливість окремих заходів. Винагороджуйте або карайте співробітників.

Висновки до розділу 1

1. Для успішного управління персоналом організації у воєнний час керівникам необхідно обов'язково вивчити основні мотиви дій, діяльності і взаємин підлеглих і хоча б узагальнено ознайомитися з їх прагненнями та інтересами. Непередбачувані та нерегулярні стимули мотивують краще, ніж очікувані та передбачувані. Найкраще в нинішніх умовах працюють немонетарні форми мотивації: доцільно використовувати елементи корпоративного стилю та культури – це забезпечує згуртованість колективу; організовувати туристичні поїздки для кращих працівників і кращих підрозділів (якщо дозволяє безпекова обстановка); відзначати кращих колег почесними відзнаками, які вручаються в присутності колег працівника.

2. Визначено, що мотивація – це система чинників, яка спонукає людину до ефективної діяльності та активізує концентрацію, необхідну для досягнення поставлених цілей під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Вивчаючи природу мотивації, потреб і стимулів, а також фактори, що підвищують їх ефективність, сформовані висновки щодо зовнішніх, внутрішніх і соціальних факторів мотивації працівників. Досліджуючи мотивацію персоналу, необхідно враховувати як соціальні, так і психологічні аспекти цього явища.

3. Що стосується мотивації співробітників, то необхідно зосередити увагу на питанні побудови ефективної системи мотивації співробітників компанії, в якій формується рівень мотивації співробітників, необхідний для ефективної роботи та управління нею. Комплексна система мотивації враховує всі потреби та інтереси кожного працівника в трудовому колективі, створює основу для мотивації та стимулювання діяльності як у макро-, так і в мікросередовищі організації, покращує

мотивацію працівників. У реальній діяльності підприємства можуть виникнути певні проблеми в управлінні системою мотивації персоналу. Це пов'язано з особливостями мотивації працівників, зайнятих у певній галузі економіки чи виді виробництва.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТПС ДИСТРИБ'ЮШН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТПС Дистриб'юшн» засноване 4 серпня 2017 року та зареєстроване за адресою м. Київ, вул. Євгена Коновальця, буд. 31, офіс 400/2. Основними видами діяльності підприємства є надання інших допоміжних комерційних послуг, посередницька діяльність, що спеціалізується на торгівлі іншими товарами, оптова торгівля побутовою технікою та електронними пристроями побутового призначення для прийому, запису та відтворення звуку та зображення. ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» є торговельним підприємством, і основним виробничим ресурсом, який забезпечує безперебійну роботу є персонал підприємства. В табл. 2.1 наведені показники ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

Таблиця 2.1

Показники ефективності використання персоналу ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2020	
				+, -	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб.	8	8	4	-4	-50,00
Відпрацьовано всього за рік, люд.-год.	14784	13745,6	3968	-10816,0	-73,16
Фонд заробітної плати всього, тис. грн.	1394,88	1451,5	780,48	-614,4	-44,05
Отримано валового доходу в розрахунку на: одного середньорічного працівника, тис. грн.	2562,7	2131,8	2005,5	-557,2	-21,74
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	1386,7	1240,7	2021,7	634,9	45,79
Отримано прибутку в розрахунку на: одного середньорічного працівника, тис. грн.	24,0	7,0	12,3	-11,7	-48,65
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	13,0	4,0	12,4	-0,6	-4,33
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	14530,0	15120,0	16260,0	1730,0	11,91
Середньогодинна оплата праці, грн/люд-год.	94,4	105,6	196,7	102,3	108,47

Війна в Україні зумовила значні зміни в організації трудових процесів на підприємствах країни. Частина працівників мігрували у більш безпечні країни, частина пішли боронити країну. Відповідно до означених причин чисельність персоналу ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» зменшилася вдвічі. При цьому ефективність їх роботи також зменшилася. Обсяг товарообороту в розрахунку на одного працівника зменшився на 21,74 %, що свідчить на зниження рівня ефективності праці. При цьому позитивним чинником можна відмітити зростання оплати праці. Середньомісячна оплата праці зросла на 11,9 %, а почасова більше ніж у два рази.

Іншим видом ресурсів, який забезпечує безперебійне функціонування компанії, є наявність основних і виробничих засобів. В табл. 2.2 наведені показники рівня використання матеріально-технічних ресурсів.

Таблиця 2.2

Показники рівня та ефективності використання основних оборотних засобів в ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2020	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	26	22	8	-18	-70,21
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	15721	25211	33116	17395	110,65
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн/особу	3,2	2,8	1,9	-1,3	-40,43
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	793,1	759,7	1041,8	248,7	31,36
Оборотність оборотних засобів, коеф.	1,30	0,68	0,24	-1,1	-81,42
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	280	540	1507	1226,9	438,34
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних засобів, грн./грн.	608,2	1122,9	4300,8	3692,6	607,17
Норма прибутку, %	2,44	0,44	0,30	-2,14	

Оскільки підприємства не мають власних активів і використовують для своєї діяльності орендовані, показники вартості основних фондів не становлять економічного інтересу для дослідження. Тому більше уваги приділимо аналізу

оборотних активів підприємства. За досліджуваний період вартість оборотних активів зростає на 10,65%. Така тенденція зумовлена збільшенням товарних запасів на складах ТОВ «ТПС Дистриб'юшн». У той же час компанія відчуває значне зростання рівня запасів і заморожування торгових активів на тлі зниження продажів. Ця тенденція призвела до більш ніж п'ятикратного збільшення часу обороту - до 1227 днів у 2022 році. Отже, для підвищення ефективності діяльності ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» необхідно оптимізувати обсяг зберігання та прискорити оборотність оборотних активів.

Розглянемо основні показники діяльності ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2020	
				абсолютна	відносна, %
Величина товарообороту, тис. грн.	20501,7	17054,5	8022,1	-12479,6	-60,87
Витрати на придбання товарів, тис. грн.	20309,7	16998,9	7972,8	-12336,9	-60,74
Прибуток (збиток) компанії, тис. грн.	192	55,6	49,3	-142,7	-74,32
Спискова чисельність працівників, осіб	8	8	4	-4	-50,00
Фонд оплати праці, тис. грн.	1394,88	1451,52	780,48	-614,4	-44,05
Обсяг товарообороту на 1 працівника, тис. грн./особу	2562,71	2131,81	2005,53	-557,19	-21,74
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	26	22	8	-18	-70,21
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	3,2	2,8	1,9	-1,3	-40,43
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	793,10	759,67	1041,83	248,73	31,36
Рентабельність активів, %	2,44	0,44	0,30	-2,14 в.п.	
Рентабельність діяльності, %	0,95	0,33	0,62	-0,33 в.п.	

Оборот ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» зменшився на 60,87% або на 12,5 млн грн. Значне падіння товарообігу у 2022 році пов'язане з масштабним вторгненням Росії на українську територію. Виробнича площадка ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» розташована в місті Києві, а у 2022 році діяльність була призупинена на кілька

місяців, а після відновлення роботи обсяги продажів значно впали. В результаті прибуток компанії суттєво впав на 74,32% або 142,7 тис. грн.

2.2. Аналіз процесу мотивації праці у ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Сучасні системи управління персоналом вимагають прискорення розвитку персоналу та кадрових систем з метою виявлення невикористаних внутрішніх можливостей для ініціювання та впровадження інноваційних змін і розвитку компаній. Це значною мірою залежить від балансу між управлінням людськими ресурсами та амбіціями розвитку, і його потрібно пробудити.

Однак ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» використовує лише окремі елементи системи мотивації та якимось чином об'єднує їх в одну систему. Такі системи не є складними, тому що ці елементи часто не пов'язані один з одним і використовуються окремо. Іншим недоліком такої системи мотивації є те, що вона поточна, короткострокова і не орієнтована на майбутнє. В ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» керівництво не приділяє стратегічної уваги розвитку системи мотивації.

Мотиваційні системи, засновані на системі ключових показників корпоративної ефективності, широко поширені в компаніях Західної Європи і США, але є відносно новими в Україні.

З метою розробки та обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» проаналізовано рівень існуючої системи мотивації в компанії. З метою визначення напряму підвищення мотивації працівників ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» за згодою адміністрації було проведено анкетування працівників під час переддипломної роботи та значення факторів, що впливають на мотивацію. Дані опитування дали наступні результати щодо визначення факторів, що впливають на вибір роботи (рис. 2.1).

Дані опитування свідчать, що основним критерієм при виборі роботи є рівень заробітної плати, тобто її здатність залучати талановитих працівників і молодь. Ця

ситуація відображає економічні умови та рівень оплати праці працівників багатьох виробничих компаній.

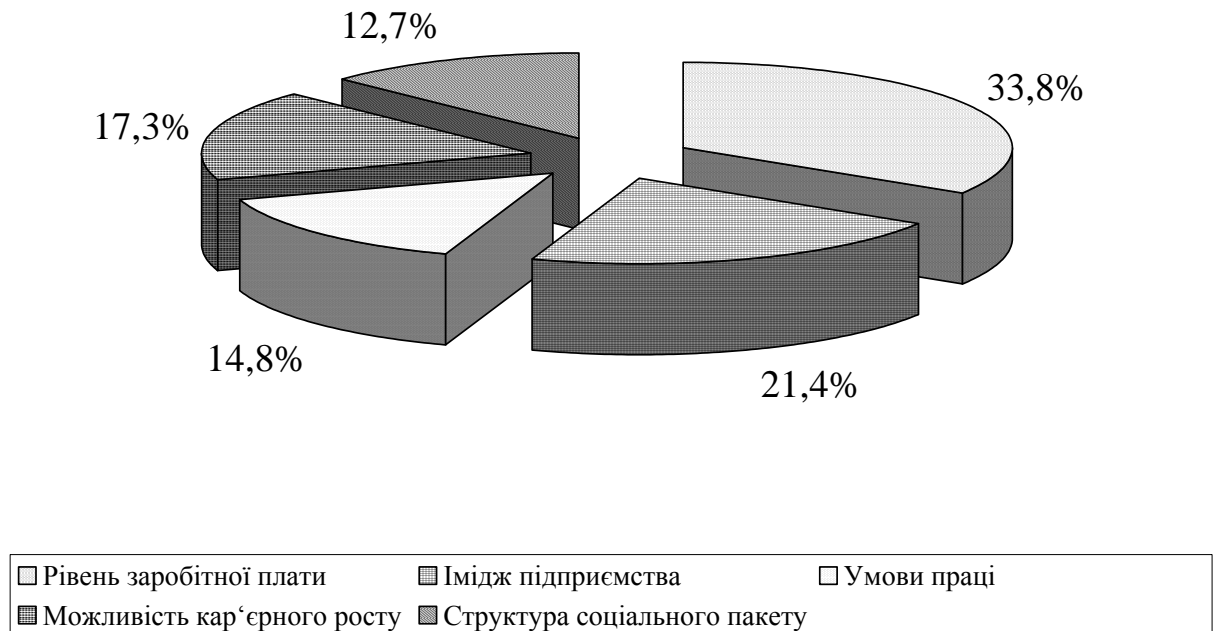


Рис. 2.1. Ключові фактори, які вплинули на Ваше рішення працювати в ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Наступним кроком даного дослідження щодо розробки цільових заходів щодо підвищення мотивації є аналіз існуючої системи мотивації ТОВ «ТПС Дистриб'юшн», метою якого є виявлення її недоліків. Тому з метою більш детального вивчення системи мотивації було проведено опитування щодо виявлення основних факторів мотивації працівників ТОВ «ТПС Дистриб'юшн».

Результати виявлення основних факторів мотивації працівників ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» представлені в таблиці 2.4.

Щоб глибше зрозуміти важливість мотивації, було визначено ставлення працівників щодо впливу ключових демотивуючих факторів на продуктивність працівників: неможливість самореалізації; відсутність визначення; брак знань у

корпоративних справах; відсутність бонусів; некомпетентність менеджера; атмосфера в команді погана; несправедлива критика.

Таблиця 2.4

Важливість факторів мотивації співробітників ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Фактори впливу	Відповіли «так» (% від опитаних))
Оцінка та визначення результатів роботи	87
Розуміння цілей та лояльність	65
Можливість навчання	52
Можливість кар'єрного росту	34
Участь у процесі розробки управлінських рішень	26

Для визначення впливу основних демотивуючих факторів на продуктивність праці наведено дані опитування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні демотивуючі чинники працівників ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Фактори впливу	Відповіли «так» (% від опитаних))
Низький рівень матеріальної винагороди	69
Недостатня інформованість про справи на підприємстві	48
Неможливість самореалізації	34
Незадовільний клімат в колективі	22
Несправедлива критика	26

Як видно з таблиці 2.5, основним фактором демотивації працівників ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» до праці є недостатній розмір матеріальної винагороди. Слід зазначити, що інтерес до роботи чоловічої половини співробітників компанії більше залежить від грошей, ніж опитаних жінок. 68% чоловіків втрачають інтерес до своєї кар'єри і думають про зміну роботи, якщо їх не влаштовує зарплата. Близько 63% жінок зробили б це. Водночас гроші є найбільш мотивуючим фактором для спеціалістів, керівників середньої ланки та службовців (66-70%).

Цікаво також, що для 32,4% опитаних нереалізовані амбіції були достатньою причиною для зміни роботи. Таким чином, виявлені недоліки мотиваційної організації можуть стати причиною зміни роботи для 40% опитаних жінок і 32% чоловіків.

Вважаємо, що найпоширенішою помилкою керівників ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» є нав'язування мотиваційних пріоритетів (з урахуванням власних потреб) своїм підлеглим. Керівники ігнорують той факт, що жодна з розроблених і перевічених на практиці систем матеріальної мотивації не здатна однаково мотивувати всі категорії працівників.

На основі даних опитування цінностей праці працівників ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» визначено вплив різних факторів на мотивацію працівників, спеціалістів та керівників підрозділів компанії. Можна обґрунтувати мотивацію співробітника на роботі.

За результатами анкетування ми визначили основні показники мотиваційних факторів продуктивної праці працівників ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Відмінності в структурі мотиваційних факторів ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Мотивуючий фактор	Градація факторів для різних посад, бали		
	Керівники	Спеціалісти	Робітники
Рівень оплати праці	6	7	7
Наявність кар'єрного росту	8	6	2
Якісне робоче місце	4	3	6
Висока оцінка роботи	5	4	5
Надання грантів на навчання	1	1	4
Чітко сформульовані задачі	3	5	8
Стабільність компанії	7	7	3
Можливість проявити здібності	2	2	1

З результатів аналізу в таблиці 2.6 можна зробити наступні висновки щодо основних мотиваційних факторів трудової діяльності, які приносять задоволення працівникам. Здебільшого це стосується розподілу заробітної плати (7 балів), а також чітких і зрозумілих цілей і завдань (8 балів), безпечні умови праці (6 балів). Основними мотивами для професіоналів є зарплата (8 балів), гарантія роботи (7 балів) і можливість розвитку кар'єри (6 балів). Найважливішими факторами, що впливають на трудову мотивацію, керівники вважають кар'єрний потенціал (8 балів), надійність на роботі (7 балів), можливості для творчості та розвитку та творчі навички (7 балів), заробітна плата (8 балів).

Для визначення пріоритетності мотиваційних факторів надано порівняльну характеристику мотиваційних факторів для представників різних категорій персоналу.

Таким чином, результати аналізу показують, що для представників різних категорій кадрів важливі різні мотиваційні диспозиції. Для працівників це матеріальна винагорода, безпечні умови праці, чіткі цілі та завдання. Для керівників та спеціалістів це можливість професійного зростання, надійність на робочому місці та матеріальна винагорода. Підсумовуючи, приходимо до висновку, що до кожного рівня управління потрібен свій підхід.

Важливим кроком є оцінка задоволеності співробітників робочими місцями та мотиваційними факторами, наявними в ТОВ «ТПС Дистриб'юшн». Оцініть задоволеність працівників різними мотиваційними факторами, провівши тестові опитування для вивчення факторів, що впливають на мотивацію, і визначення параметрів, пов'язаних із задоволеністю та незадоволеністю працівників. Наведено результати опитування працівників за тестом «Задоволеність роботою» (табл. 2.7).

У результаті аналізу задоволеності роботою середня задоволеність склала 26,33 для керівників (не повністю задоволені), 17,15 для спеціалістів/працівників (не задоволені) і 8,02 для працівників (не задоволені). Також наведено порівняльний

аналіз задоволеності роботою різних категорій персоналу ТОВ «ТПС Дистриб'юшн».

Що стосується задоволеності роботою, то професіонали особливо незадоволені можливостями просування по службі (в середньому 2,76 бала), зарплатою (3,2 бала) і задоволеністю компанією (3,33 бала). В цілому фахівці та працівники позитивно оцінюють наступність дій працівників, можливість використання їх досвіду та навичок, умови, охорону праці тощо. Критерії «задоволений» і «цілком задоволений» керівники назвали мотивуючими факторами: задоволеність компанією та просуванням по службі (4,4 бали), задоволеність умовами та охороною праці (4,23 бали). Критерій «не зовсім задоволений – не задоволений» включає такі мотиви, як задоволеність зарплатою (2,76 бала) і задоволеність роботою (3,2 бала).

Таблиця 2.7

Результати тесту «Задоволеність роботою» в ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Ступінь задоволеності	Частка працівників, %		
	Робітники	Спеціалісти	Керівники
Повна задоволеність робочим процесом (45-55 б.)	0	0	0
Робочий процес відповідає побажанням (33-44 б.)	8,02	17,15	26,33
Робота не цілком задовольняє (21-32 б.)	29,21	22,46	72,17
Повна незадоволеність роботою (15-20 б.)	61,87	47,28	0

Загалом результати аналізу системи мотивації працівників показують, що рівень матеріальної мотивації на ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» не виконується. Оскільки можливості підвищення заробітної плати через ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» обмежені, в компанії необхідно розробити спеціальну оплату праці, яка зможе підтримувати мотивацію працівників на високому рівні. Тому керівництво ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» має звернути особливу увагу на атмосферу в колективі,

показати працівникам цілі, які потрібно досягти, та поставити чіткі та чіткі завдання (більше половини працівників незадоволені). Доцільно розробити систему оцінки та винагороди за досягнення кожного співробітника (система постановки цілей/проблем) і розширити можливості для розвитку співробітників (тренінги, курси, семінари).

За результатами організаційного аналізу системи мотивації персоналу ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» її слабкими сторонами є:

- Немає зв'язку між матеріальним заохоченням працівників і їхнім внеском у прибутковий результат.
- Використовувати однакові засоби мотивації для представників різних категорій персоналу.
- Не усвідомлюється об'єктивна необхідність досягнення єдності особистих і корпоративних інтересів.
- Низька лояльність, афілійованість та залученість працівників до діяльності компанії (особливо це стосується категорії працівників).

Зрозуміло, що основною метою вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» є підвищення зацікавленості працівників у продуктивній праці та розвиток системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Для моніторингу рівня мотивації працівника можна охарактеризувати та відобразити готовність працівника до максимальної продуктивності праці, розвитку конкурентоспроможності, реалізації набутих у роботі знань, умінь, умінь і навичок. Доречно використовувати мотив задоволення мотиваційних потреб працівників. Чим вище значення неявної мотивації, тим вище задоволеність мотиваційних потреб працівників. Чим краще задоволені мотиваційні потреби співробітника, тим ефективніша його робота для компанії. Звичайно, тема мотивації вимагає індивідуального підходу до кожного співробітника, але основна мотивація компанії формує роботу керівництва в усьому управлінні персоналом [47].

Обсяги продажів мають як позитивні, так і негативні наслідки для працівників роздрібно́ї торгівлі. Один із способів впоратися з негативними результатами продажів — регулярно знімати стрес. Продавці, які використовують підхід, заснований на проблемі, мають тенденцію бути набагато стійкішими до стресу та, як було показано, менш емоційно засмучені та менше знеособлені під час стресу. Водночас люди емоційно орієнтовані, тобто дотримуються цілеспрямованого підходу, частіше відчувають вигорання та персоналізацію стресу.

Тому вам потрібно навчити своїх продавців справлятися зі стресом і використовувати підхід, орієнтований на проблему. При розробці моделі мотивації в комерційній компанії одним з елементів є набір соціальних компенсаційних пільг, таких як додаткові можливості для співробітників відпочити у важливі свята або запровадження гнучкої політики та програм праці та відпочинку. Це стосується не тільки спеціалістів, а й психологічної адаптації працівників. В таких умовах є можливість відновити психофізичний стан, що підвищує відповідність працівника вимогам керівництва до виконання роботи. Звичайно, баланс між зусиллями та отриманою винагородою також є ефективним мотиватором.

Чим більше у керівників можливостей справлятися зі стресом, тим продуктивнішими вони будуть, тим більш мотивованими вони будуть на роботі, тим меншою буде плинність кадрів і тим кращою буде атмосфера в їхній команді.

Вітчизняними вченими встановлено зв'язок між цілями компанії, цілями її структурних підрозділів і цілями окремих осіб. На рівні окремих компаній одне і те ж використання вважається основним механізмом мотивації співробітників. Рівень оплати праці працівників, ефективність роботи та продуктивність компанії тісно пов'язані.

Для вдосконалення системи мотивації в ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» можна запропонувати модель, яка передбачає використання методів управління стресом (рис. 2.2).

Мотивація продавців до боротьби зі стресом може бути потужним способом забезпечення ефективної роботи як окремого працівника, так і компанії в цілому.

У результаті дослідження запропоновано використовувати методи управління стресом для створення моделі мотивації працівників торгівлі. Ефективне управління мотивацією співробітників знижує негативний вплив професійного стресу на виникнення конфліктних ситуацій, підвищує ефективність роботи, підтримує колектив, виховує у співробітників готовність до компромісів, допомагає клієнтам. Ви можете покращити якість своїх послуг. Це вкрай важливо для покращення іміджу компанії як комерційного підприємства та конкурентоспроможного роботодавця на ринку праці.

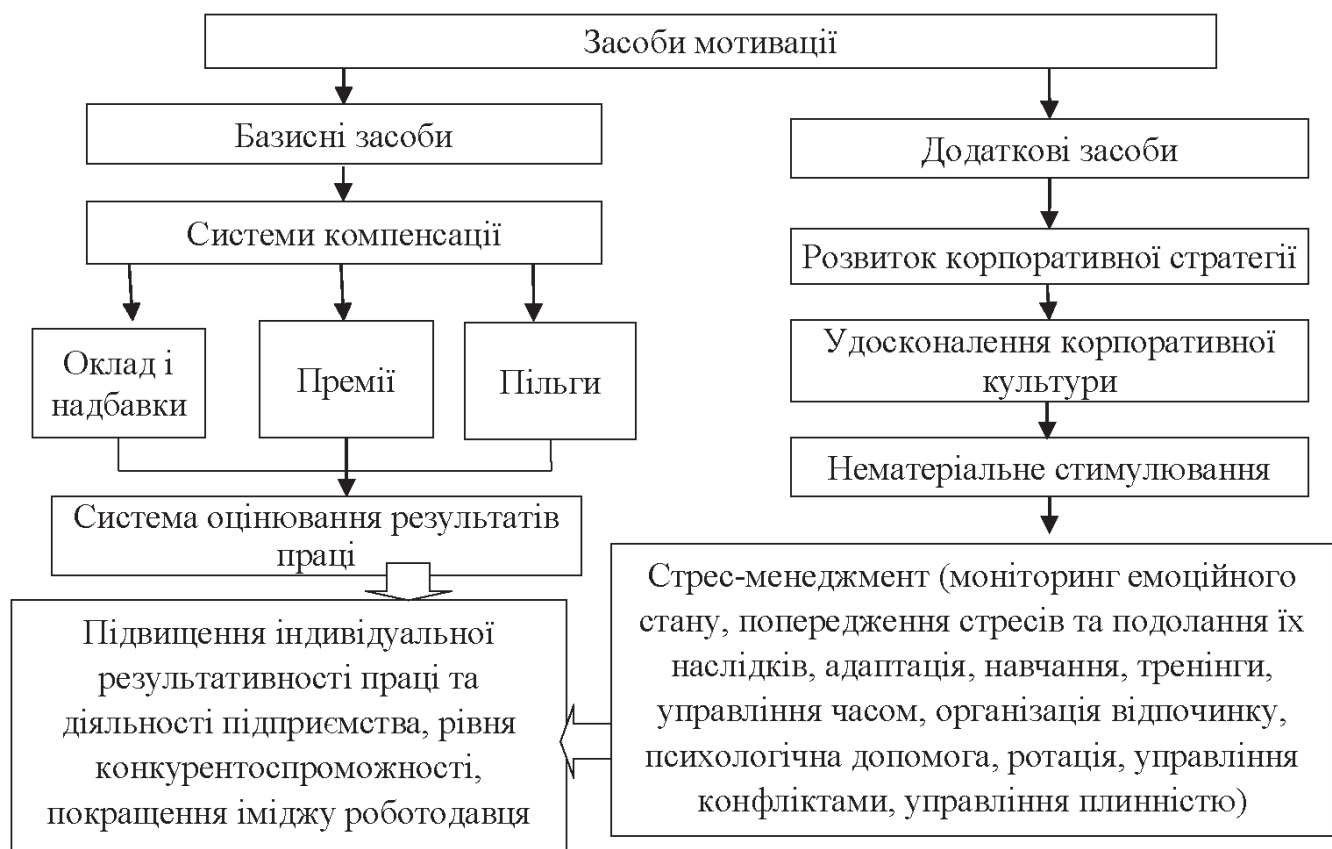


Рис. 2.2. Модель мотивації персоналу ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Застосовуючи проблемно-орієнтований підхід у навчанні працівників з метою запобігання та усунення наслідків професійного стресу, особливо покращується підготовка працівників до продуктивної праці за справедливую винагороду: це повинно сприяти підвищенню мотивації працівників збільшити врівноважений емоційний стан і позитивне ставлення до роботи. Метою компанії є не тільки збільшення прибутку, але й вжиття заходів для збільшення прибутку, наприклад, «задоволеність працівників дорівнює задоволенню клієнтів». Надані рекомендації можуть бути використані як системний інструментарій для формування мотиваційних моделей у підприємстві для підвищення продуктивності праці та кадрового потенціалу при розробці та впровадженні сучасних концепцій управління людськими ресурсами, а також для ефективного використання ресурсів.

2.3. Дослідження рівня трудової мотивації на підприємстві

Для більшості українських компаній характерна розгалужена система матеріального стимулювання. Наприклад, таке матеріальне заохочення, як заробітна плата, складається з кількох частин. Одна частина стосується конкретної посади та виконання службових обов'язків, і чим більша вага цього елемента, тим ретельніше буде виконуватися службовий обов'язок. Друга частина залежить від особистих характеристик працівника (освіта, досвід роботи, специфічні навички) і може мати форму додаткової винагороди. Це спонукає співробітників підвищувати свою кваліфікацію і постійно працювати в одній компанії. Третій пов'язаний з колективними або індивідуальними результатами праці, як правило, у вигляді премій, коли працівники орієнтуються насамперед на кінцевий результат своєї праці.

Найсильнішим стимулом для працівників ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» була оплата праці. Відомо, що для аналізу заробітної плати в компанії використовуються різні методи економічного аналізу. Після узагальнення та критичного осмислення ми

виділили основні з них, які найбільше підходять для реальної оцінки ситуації та можуть бути застосовані та визнані працівниками економічних служб:

- Традиційні статистичні методи: абсолютні, відносні та середні показники; групування; порівняння; табличний формат; діаграма; діапазон динаміки; баланс.

- Економіко-математичні методи: експоненціальні розрахунки, методи елімінації (абсолютна різниця, відносна різниця, ланцюгова перестановка). інтегральний; логарифмічний; регресивний;

- Логічні методи (евристики): соціологічні дослідження; експертна оцінка; прогноз.

На прикладі ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» проілюстровано методичний і практичний підхід до використання наведеного методу аналізу заробітної плати.

Аналіз заробітної плати необхідний для прийняття бізнес-рішень та отримання достовірної та повної інформації про середню заробітну плату співробітників компанії та її коливання внаслідок впливу факторів. Такий аналіз можна проводити як для окремих категорій працівників (професії, внутрішні підрозділи, стаж), так і для компанії в цілому. Розмір середньої заробітної плати визначається кількістю відпрацьованих годин за день (при погодинній оплаті праці), кількістю виробленої продукції (при погодинній оплаті праці) і середньогодинною заробітною платою.

Розрахуємо та покажемо динаміку змін за період 2020-2022 рр., а також детально розглянемо 2022 р. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка середньорічної заробітної плати працівників ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» за 2020-2022 рр. у порівнянні з мінімальною заробітною платою

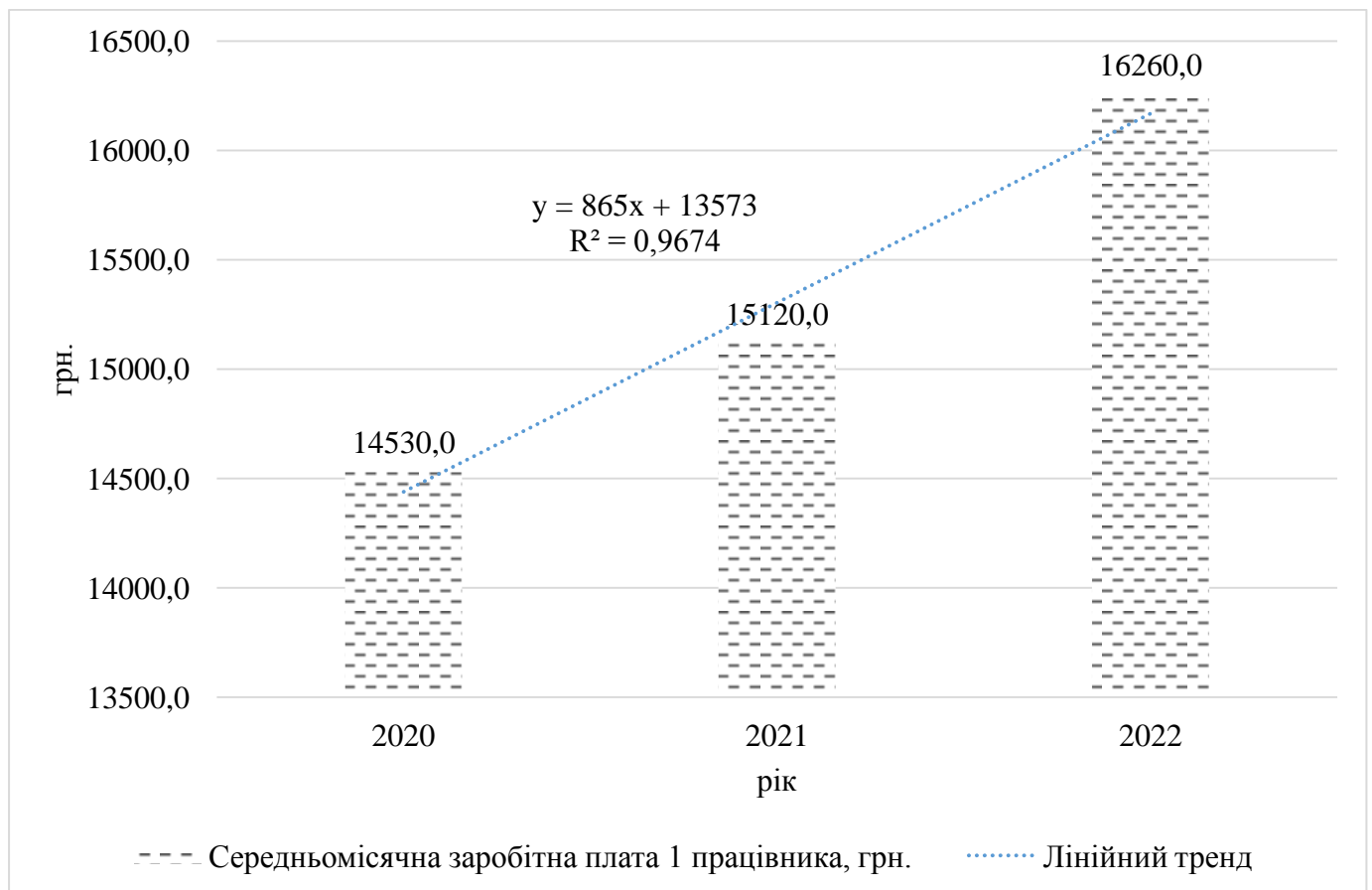
Рік	Мінімальна заробітна плата, грн.*	Середньомісячна зарплата в ТОВ «ТПС Дистриб'юшн», грн.	Темп приросту, %			
			Мінімальна		ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»	
			ланцюговий	базисний**	ланцюговий	базисний**
2020	5000	14530,0	х	0	х	0

2021	6500	15120,0	130,00	130,00	104,06	104,06
2022	6700	16260,0	103,08	134,00	107,54	111,91

* - Мінімальна заробітна плата вказана на кінець звітного періоду

**За базу взято 2020 р. (2020 р. = 100,0%).

З даних таблиць видно, що темпи зростання середньомісячної заробітної плати на ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» нижче зростання розміру мінімальної заробітної плати, що свідчить про можливість для керівництва підприємства збільшити заробітну плату пропорційно мінімальній. Водночас слід зазначити, що середня заробітна плата змінюється рівномірно. Графічне зображення лінії тренду також підтверджує поступове зростання середньомісячної заробітної плати (рис. 2.3). Параметри лінійного тренду свідчать про щорічне зростання показника на 865 грн.



**Рис. 2.3. Аналітичне вирівнювання середньомісячної заробітної плати в ТОВ
«ТПС Дистриб'юшн»**

Підвищення продуктивності праці є одним із найбільших економічних завдань і складною проблемою для кожного виробника. На жаль, небажання негайно ввести економіку України та її регіонів у ринкове середовище негативно вплинуло на її розвиток і призвело до кризової ситуації в усіх галузях. Розвиток економічних процесів відбувається під впливом певних об'єктивних економічних законів, нехтування якими має негативні наслідки. Таким чином, недотримання вимог законодавства щодо дотримання продуктивності праці та трудових відносин, а також нехтування необхідністю оптимального співвідношення темпів підвищення продуктивності праці та її оплати призвели до значного зниження ефективності використання праці.

Важливим аспектом дослідження є з'ясування зв'язку між темпами зростання заробітної плати та продуктивністю праці (табл. 2.9). Для здійснення ефективного менеджменту необхідно дотримуватися темпів зростання продуктивності праці по відношенню до винагороди. При недотриманні цього принципу є ризик «проїдання» прибутку.

Таблиця 2.10

**Співвідношення темпів зростання продуктивності та оплати праці в ТОВ «ТПС
Дистриб'юшн»**

Показник	2020	2021	2022	2022 до 2020,%
Величина товарообороту, тис. грн.	20501,7	17054,5	8022,1	39,13
Середньорічна сума оплати праці, тис. грн.	1394,88	1451,52	780,48	55,95
Середньорічна чисельність працівників, осіб	8	8	4	50,00
Продуктивність праці на 1 середньорічного робітника, грн.	2562,71	2131,81	2005,53	78,26

Середньорічна оплата праці на 1 робітника, тис. грн.	174,36	181,44	195,12	111,91
Індекс продуктивності праці	-	0,8319	0,9408	-
Індекс оплати праці 1 робітника	-	1,041	1,075	-
Коефіцієнт співвідношення оплати праці і продуктивності праці	-	1,2509	1,1431	-

Як відомо, підвищення продуктивності праці є реальною передумовою зростання оплати праці. При цьому засоби оплати праці повинні використовуватися таким чином, щоб темпи зростання продуктивності праці були вищими за темпи зростання винагороди. Лише за таких умов можливе прискорення темпів масового відтворення, зниження собівартості продукції та збільшення прибутку. Розглянемо зв'язок між продуктивністю праці та зростанням заробітної плати. Для оцінки ефективності виробництва в даному дослідженні використовувалося відношення темпу зростання продуктивності праці (вимірюваної грошовими доходами) до темпу зростання середньорічної заробітної плати одного працівника.

Отримані показники свідчать про наявність зв'язку між продуктивністю компанії та її винагородою. Іншими словами: із зростанням продуктивності праці зростає і заробітна плата. Співвідношення зростання продуктивності праці ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» і середньої річної зарплати співробітників в останні роки зазвичай було нижче 1,0, що свідчить про те, що компанія має потенціал зростання заробітної плати.

Для працівників ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» дуже важливо самовизнання. Тому в практиці управління персоналом на підприємствах вибудовані спеціальні системи оплати праці, які, з одного боку, спрямовані на створення умов для ефективної роботи спеціалістів підприємства, а з іншого – на утримання таланту. Отже, алгоритм впровадження системи винагороди такий: ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» інвестує в людські ресурси шляхом створення необхідних умов і стимулів, створення можливостей для самореалізації та створення атмосфери заохочення та визнання.

Крім фінансових систем мотивації співробітників, в управлінні персоналом на ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» використовуються також інструменти нефінансової або непрямой мотивації.

До видів непрямой мотивації, що використовуються в практиці ТОВ «ТПС Дистриб'юшн», відносяться:

- Мотиваційний подарунок до Нового року, 8 Березня, річниці компанії, день народження та ін.;

- Мотиваційний тренінг. Співробітники ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» можуть підвищувати кваліфікацію, відвідуючи спеціальні навчальні курси та семінари.

- Спільні фірмові святкування. Цей спосіб нематеріального стимулювання співробітників ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» також використовується в операційній практиці. Зазвичай корпоративні заходи проводяться до важливих свят, ювілеїв ТОВ «ТПС Дистриб'юшн», днів народження співробітників тощо.

- Відкритість і постійний діалог між керівництвом і співробітниками.

Таким чином, встановлено, що винагорода є однією з основних мотивацій праці в ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» та ключовим фактором підвищення продуктивності праці. Однак це не єдиний спосіб мотивувати своїх співробітників. Необхідно застосувати ряд факторів мотивації праці. Це передбачає комплексний розгляд форм мотивації праці в ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» у складі відповідної системи мотивації.

Оскільки основним джерелом матеріальної зацікавленості в праці є заробітна плата, її розмір повинен як мінімум забезпечувати задоволення необхідних потреб працівника. Пам'ятайте, що різні категорії працівників мають різні потреби, а отже, й різний рівень задоволеності своєю зарплатою.

Для працівників ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» саме підприємство, як основне місце роботи, є основним джерелом задоволення потреб, що формують мотивацію їх діяльності. Оскільки ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» не в змозі забезпечити своїм працівникам рівень доходу та інші умови, які б задовольнили їхні потреби,

працівники змушені шукати джерела задоволення своїх потреб через діяльність не за основним місцем роботи або розраховувати на державну підтримку. , що негативно позначається на ситуації. Це знижує ефективність самої компанії та створює соціальну напругу в суспільстві.

Висновки до розділу 2

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «ТПС Дистриб'юшн» засноване 4 серпня 2017 року та зареєстроване за адресою м. Київ, вул. Євгена Коновальця, буд. 31, офіс 400/2. Основними видами діяльності підприємства є надання інших допоміжних комерційних послуг, посередницька діяльність, що спеціалізується на торгівлі іншими товарами, оптова торгівля побутовою технікою та електронними пристроями побутового призначення для прийому, запису та відтворення звуку та зображення. Оцінка діяльності підприємства показує, що товарооборот ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» зменшився на 60,87% або на 12,5 млн грн. Значне падіння товарообігу у 2022 році пов'язане з масштабним вторгненням Росії на українську територію. Виробнича площадка ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» розташована в місті Києві, а у 2022 році діяльність була призупинена на кілька місяців, а після відновлення роботи обсяги продажів значно впали. В результаті прибуток компанії суттєво впав на 74,32% або 142,7 тис. грн.

2. У процесі дослідження визначено, що найважливішими факторами, які суттєво впливають на ставлення до праці та підвищують її ефективність, є: підвищення рівня винагороди, стабільність роботи, робоча атмосфера, професійний розвиток, задоволеність роботою, самооцінка. Найбільш демотиваційними факторами є зниження заробітної плати, погіршення мікроклімату на робочому місці та погіршення організації праці.

3. Дослідження показують, що система мотивації праці ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» не є сформованою та не відповідає сучасним вимогам. Практично не

застосовуються безоплатні матеріальні та нематеріальні стимули праці, немає оцінювання праці та не планується запроваджувати його найближчим часом. Дослідження показують, що системи оплати праці змінюються надто повільно, щоб встигати за економічними змінами. Основним ефективним показником мотивації праці є рівень продуктивності праці, який безпосередньо залежить від заробітної плати. Однак ця залежність не завжди підтверджується, і це пов'язано з незавершеністю системи оплати праці в ТОВ «ГПС Дистриб'юшн» та необхідністю спиратися на інші безоплатні матеріальні та нематеріальні форми мотивації.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТПС ДИСТРИБ'ЮШН»

3.1. Розробка системи мотивації працівників ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» через КРІ-ключових показників ефективності

Теоретико-практичний інструментарій мотивації співробітників був розроблений давно. Однак постійні та швидкі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі компаній, а також у стилях поведінки людей вимагають абсолютно нових підходів до прийняття рішень у сфері мотивації. Зокрема, вплив пандемії COVID-19 та військових дій, руйнування значної частини промислових об'єктів, аграрного сектору та транспортно-логістичної інфраструктури призвели до переходу до форми соціального дистанціювання між роботодавцями та працівниками. Відстань між роботодавцями та працівниками значно скоротилася. Сфери соціально-трудова відносин: форми зайнятості, правове регулювання трудової діяльності, питання мотивації працівників, умови праці, управління персоналом. Тому основним викликом для малого та середнього бізнесу є вдосконалення ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах.

Підвищення мотивації людських ресурсів стає все більш важливим для малих і середніх компаній. Це пов'язано зі специфікою цих компаній. Недостатній рівень соціального захисту працівників. Гнучкість організації роботи. Особистісні якості співробітників стають все більш важливими. Відсутність вертикального кар'єрного росту (в принципі). Відсутність кадрових служб. Відсутність бюрократичних зв'язків для забезпечення необхідного правового забезпечення; У малих і середніх компаніях відносини між підлеглими і роботодавцями більш тісні. Правильно організована система мотивації може істотно підвищити ефективність роботи співробітників,

збільшити продажі, поліпшити виробничий процес і обслуговування клієнтів, не вимагаючи від компаній особливо великих матеріальних витрат. Це пояснюється тим, що ефективність співробітників значно підвищується, коли вони виконують свої завдання із задоволенням, а їхні цілі особистого зростання включають розвиток усієї компанії. Однак відсутність мотивації зазвичай призводить до втрати цінних працівників і, в гіршому випадку, може призвести до припинення діяльності. Крім того, невдоволення співробітників негативно впливає на репутацію компанії.

Створюючи ефективну систему мотивації працівників у малому бізнесі, враховуйте переваги мотивованої робочої сили. Іншими словами: вмотивовані співробітники є більш ініціативними, більш впевненими та можуть краще справлятися з невизначеністю, оскільки вони знають, як реагувати у складних ситуаціях, краще вирішують проблеми. Більшість роботодавців шукають працівників із навичками вирішення проблем, тому вмотивовані працівники старанніше працюють над вирішенням проблем і завдань. Чи є ваші співробітники більш інноваційними, креативними, зацікавленими та відданими? Ви думаєте про інноваційні ідеї для оптимізації ефективності бізнесу? Проактивні та мотивовані співробітники активно шукають нові рішення для вирішення завдань і досягнення цілей. Компанії з високопродуктивними та залученими працівниками часто продуктивніші за інші компанії. Щоб краще зрозуміти цілі компанії, мотивовані співробітники розуміють, як їхня робота сприяє загальному успіху компанії, і завжди хочуть зрозуміти місію, бачення та цілі компанії. Мотивовані співробітники, які працюють для досягнення своїх цілей і розуміють цілі компанії, повністю розуміють і досягають своїх цілей. Окрім наполегливої праці для досягнення власних цілей, мотивовані співробітники також піклуються про досягнення цілей команди та компанії. Більш орієнтовані на клієнта та віддані співробітники завжди дбатимуть про задоволення клієнтів. Співробітники, які більш адаптивні, відкриті до змін і мотивовані, швидше за все, будуть відкриті до змін і віддають перевагу гнучкому

режиму роботи. Найбільш вмотивовані співробітники мотивовані цілями компанії і тому є командними гравцями.

Ефективності системи мотивації працівників сприяє моніторинг та оцінка змін у мінливих ієрархіях і потребах, інтересах, цінностях і мотиваціях працівників під впливом таких факторів [1]:

Зміни цінностей співробітників. Співробітники, які почали працювати в 1990-х роках, змінили свої цінності, на перший план вийшли самореалізація та саморозвиток. У цей час молоде покоління не байдуже до рівня заробітної плати. Не сприймайте це як мету в житті, а лише як засіб самовираження та реалізації вищих інтересів і потреб. Тому виникли нові вимоги до змісту трудових процесів, умов праці та психологічної атмосфери в колективі.

Вік працівника та етап кар'єри. Управління людськими ресурсами має кілька етапів кар'єри, щоб люди могли задовольнити різні потреби. а) Попередній етап (до 25 років), протягом цього періоду людина може знайти різноманітну роботу, яка відповідає її потребам. Змінити навички. Коли вона знаходить цей вид діяльності, відбувається самоствердження як особистості. б) Стадія навчання (25-30 років). Працівникам необхідно оволодіти професією, отримати необхідні навички, підвищити кваліфікацію, розвинути самооцінку, стати самостійними, отримувати заробітну плату понад прожитковий мінімум. в) Стадія вознесіння (30-45 років). Відбувається підвищення кваліфікації, просування по службі, накопичення практичного досвіду і навичок, посилюється прагнення до самоствердження, отримання більш високих посад, розвивається більша самостійність, починається самовираження. Особи, зусилля яких спрямовані на підвищення рівня оплати праці та охорони здоров'я. г) Підтримуюча фаза (45-60 років). Наближається пік професійного розвитку, людина досягла вершини самостійності та самовираження, а тому їй цікаво передавати свої знання молоді. д) На завершальному етапі (60-65 років) настає криза кар'єри. Співробітники менш задоволені своєю роботою та відчувають психологічний та фізіологічний дискомфорт.

Тип і рівень розвитку організаційної культури компанії. Організаційна культура є ключовим елементом вирішення практичного завдання мотивації співробітників. Це тому, що підприємці повинні розуміти, що у працівників є ідеї, фундаментальні принципи, цінності та переконання, ідеологія управління, загальні переконання, очікування та норми, тобто організаційна культура компанії.

Підвищення продуктивності праці залежить від того, чи повною мірою механізми мотивації враховують усі основні фактори, що впливають на процеси стимулювання та мотивації праці. Тому необхідним елементом для створення ефективної системи мотивації персоналу є дотримання таких принципів: повага до корпоративної культури (підтримання атмосфери довіри всередині колективу, досягнення спільних цілей; зацікавленість, можливість двостороннього спілкування); спілкування); (між керівниками та працівниками); реалістичність (ми повинні бути абсолютно впевнені, що програма стимулювання необхідна компанії на даному етапі розвитку і що для її реалізації є достатній бюджет); рівність (забезпечення рівних можливостей зайнятості та просування на основі стандартів продуктивності праці); справедливість (коригування рівня винагороди на основі продуктивності та визнання індивідуального внеску в загальний успіх); проактивність (заохочує співробітників до розробки нових ідей і участі в управлінні); прозорість (методи мотивації мають бути зрозумілими та чесними); логічний і збалансований (система повинна передбачати логічний баланс рівнів просування по службі для різних посад); динамічність і гнучкість (можливість модифікації окремих систем стимулювання при збереженні загальної структури системи); системне проектування (система повинна охоплювати всі рівні компанії, всі посади, мати єдині для всіх принципи проектування) та ін.

Ефективна система мотивації персоналу суб'єктів малого підприємництва повинна включати: орієнтацію на відбір персоналу на першому та завершальному етапах розвитку кар'єри; звернення до непрямого фінансування працівника; налагодження діалогу між керівництвом і співробітниками; можливість отримати

продукцію компанії за зниженими цінами; підвищення кваліфікації працівників, залучення досвідчених працівників (наставників); можливість безоплатного користування або оренди майна підприємства (автомобіля, складу, інструментів) на користь працівника; можливість отримати короткостроковий безвідсотковий кредит на невідкладні потреби, кредит на житло (особливо в маленьких містах), безкоштовні фінансові консультації; створити атмосферу відкритості та свободи спілкування; визнання індивідуального внеску співробітника в результати компанії; залучення персоналу до прийняття рішень; можливість запропонувати працівникам комплекс соціальних пільг; надання працівникам додаткових днів відпустки для досягнення оптимальних результатів роботи тощо.

Зараз багато українських компаній вдосконалюють систему оплати праці, розробляючи справедливую систему винагороди, яка стимулює співробітників до досягнення цілей організації. Однією з таких систем є система «Оплата за результат», яка базується на використанні ключових показників ефективності (KPI).

За KPI можна оцінити роботу всієї компанії, її окремих відділів і окремих співробітників. Обов'язковою умовою використання індикатора є можливість його вимірювання. Для впровадження системи мотивації на основі KPI необхідно виконати певні умови: кожен показник має бути чітко визначений; індикатори та стандарти мають бути досяжними: мета має бути реалістичною, але водночас заохочувальною та мотивуючою; показники можуть бути загальними для всієї компанії і специфічними для кожного підрозділу.

Розглянемо методику проектування системи оплати праці на основі KPI. Перш за все, необхідно визначити перелік посад у ТОВ «ТПС Дистриб'юшн», для яких буде складена наступна схема мотивації:

Рівень «Генеральний директор» – досягнення мети першого рівня;

Рівень «Управління» (керівник відділу) – досягнення цілей другого рівня + планові показники організації роботи;

Рівень «Менеджер із продажів» – досягнення поставлених цілей + виконання поточних завдань.

По-друге, виходячи з цілей, поставлених для цього рівня організаційної структури, визначаємо ключові показники ефективності (КПІ) для конкретної посади та визначаємо порядок розрахунку цих показників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Узгодження мети ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» з КПІ

Ціль підприємства	Можливі КПІ та методика їх визначення
Бізнес-ціль - збільшити продажі на 20%.	Найважливішим показником ефективності є планування продажів. Система рейтингу: ефективність продажів/план продажів. Ключовим показником ефективності є збільшення обсягу продажів на 20%. Рейтингова система: показники зростання/перспективи зростання.
Метою компанії є збільшення частки ринку.	Метою компанії є збільшення частки ринку. Найважливішим показником ефективності є відсоток продажів. Для нових клієнтів. Система рейтингу: фактичні продажі нового клієнта/прогноз продажів нового клієнта. Ключовим показником ефективності є збільшення обсягу продажів нових клієнтів на 5%. Рейтингова система: показники зростання/перспективи зростання.
Бізнес-ціль – збільшити середній обсяг відвантаження на 15%.	Найважливішим показником ефективності є середня вартість відправлення. Метод оцінки: фактична середня кількість відправлення/запланована середня кількість відправлення за день.
Якісна мета - збільшення кількості клієнтів на 10% на рік.	Важливим показником ефективності є кількість клієнтів у базі даних компанії. Рейтингова система: Фактична кількість клієнтів у базі даних/Очікувана кількість клієнтів у базі даних.
Якісна мета – щомісяця розробляти та проводити заходи для 50 клієнтів.	Важливим показником ефективності є участь клієнтів у заходах. Система рейтингу: фактична кількість відвідувачів/очікувана кількість відвідувачів.

Система управління людськими ресурсами ризикує бути витратною та неефективною, якщо працівники не відчують лояльності до компанії. Щоб утримати співробітників, допомагає мати уявлення про те, що спонукає їх виконувати свої завдання якомога ефективніше. Необхідно, щоб система мотивації персоналу включала матеріальну і нематеріальну мотивацію. Слід зазначити, що найбільшу увагу персонал компанії приділяє саме матеріальній складовій – це система оплати праці, до якої найбільш чутливі працівники будь-якої організації.

Система оплати праці на основі КПІ дозволяє: забезпечити контроль поточних і перспективних показників діяльності організації; оцінювати особисту ефективність кожного працівника, підрозділу та організації в цілому; направляти персонал для досягнення необхідних результатів; управління бюджетом фонду оплати праці та скорочення часу, необхідного для його розрахунку.

Ключові показники ефективності (КПІ) змінюються залежно від рівня роботи в організаційній структурі та відповідають цілям цього рівня. Наприклад, ефективність роботи менеджера можна виміряти за допомогою фінансових показників (наприклад, показники продажів). Однак така оцінка не дає повної картини ефективності роботи працівника. Обсяг продажів може бути результатом ринкових умов. У своїй мотиваційній програмі найкраще використовувати від трьох до п'яти ключових показників ефективності.

У таблиці 3.2 наведено приклад ключових показників ефективності комерційного менеджера та менеджера з персоналу компанії.

Таблиця 3.2

**КПІ для посад менеджера з продажу та керівника підрозділу ТОВ «ТПС
Дистриб'юшн»**

Мета	Ключові показники ефективності (КПІ)
Посада: менеджер з продажу	
Досягти зростання товарообігу	Відносний показник виконання плану
Розширити ринкову частку компанії	Питома вага доходу від нових клієнтів
Посада: керівника підрозділу	
Формування кадрового забезпечення	Показник напруженості праці
Стабільність трудового колективу	Плинність трудових ресурсів
Ефективна система стимулювання і мотивації	Затверджене директором «Положення про постійну частину зарплати»
Ефективне використання МТЗ	Дотримання норм використання матеріалів
Підвищувати ефективність діяльності служби управління персоналом	Задоволеність генерального директора та топ-менеджерів компанії

По-третє, визначають відсотки виконання основних показників ефективності та розподіл розрахункових коефіцієнтів показників (табл. 3.3). Коефіцієнт встановлюється відповідно до політики підприємства щодо перевиконання плану. Коефіцієнт 1,5 або 2 означає, що працівник мотивований на значне перевиконання плану.

Таблиця 3.3

Відсоток виконання показника та розрахунковий коефіцієнт

Відносна величина виконання планового завдання	Розрахунковий коефіцієнт	Трактування розрахункового коефіцієнта
Величина виконання планового завдання не менше 50%	0	Незадовільний рівень
Величина виконання планового завдання 51-90%	0,5	Низький рівень
Величина виконання планового завдання 91-100%	1,0	Плановий рівень
Величина виконання планового завдання 101-120%	1,2	Рівень лідерства
Величина виконання планового завдання понад 120%	1,5; 2 або 1	Агресивне лідерство чи управління точністю планування

Якщо такого завдання немає, значення коефіцієнта 1 є лімітом працівника. У цьому випадку працівник отримує відповідний виконанню коефіцієнт, щоб він не недооцінював і не перевиконував план. План виконано на 100%, але не більше.

Четвертий крок – створення мотиваційної формули, яка буде використовуватися для розрахунку заробітної плати. Визначимо співвідношення між «постійною» і «змінною» заробітною платою та визначимося з формулою розрахунку змінної частини заробітної плати. Після цього необхідно розрахувати всі

можливі варіанти розмірів посадових окладів для всіх можливих значень CRI і оформити документ «Програма мотивації співробітників».

Ключовим для вимірювання показників є співвідношення фактичних результатів до запланованих. Наприклад, розрахуйте показник «Місячний план продажів». Планове значення показника на місяць – 500 тис. грн., фактичне значення показника на кінець місяця – 450 тис. грн. Розрахунок виконання плану = $450\ 000\ \text{грн} / 500\ 000\ \text{грн} \times 100\% = 90\%$. Після визначення відсотків планування вам потрібно визначити, яку цінність принесуть отримані результати вашому бізнесу.

Відсоток виконання плану і розподіл розрахункових коефіцієнтів визначає сама компанія (на них впливає розмір окладу на даній посаді, досягнуті результати, деталі ринку і продукції компанії, цілі).

Розглянемо, як можна скласти формулу мотивації для менеджерів з продажу. Стандартна формула мотивації така: зарплата = постійна частина (оклад) + змінна частина (варіація)

Співвідношення між фіксованими і змінними частками залежить від цілей, обставин компанії та специфіки ринку, на якому працює компанія. Наприклад, якщо ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» просто виводить товар на ринок, потрібна активна програма, де постійна частина може складати 30% від запланованого доходу, а змінна – 70%. Якщо компанія вже має бажану частку ринку і завдання полягає в тому, щоб її зберегти, а внутрішні та ринкові умови є стабільними, тоді фіксована частка має становити 70%, а змінна частка – 30%.

Для подальших розрахунків використовується таке співвідношення між постійною та змінною складовими заробітної плати: постійна складова становить 50% від очікуваного доходу, а змінна складова – 50%.

Далі визначимо вплив ваших ключових показників ефективності (КРІ) на змінну частину вашої зарплати. Наприклад, для посади «Менеджер з продажу» найважливішими показниками ефективності будуть:

КРІ1 – коефіцієнт виконання плану продажів.

KPI2 – швидкість залучення нових клієнтів.

Оскільки кожен вибраний ключовий показник ефективності (KPI) впливає на рухому частину, визначте його відносний коефіцієнт важливості (Таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Залежність змінної частина заробітної плати від КПІ

Ключові показники ефективності (КПІ)	Ваговий коефіцієнт важливості
KPI ₁ - відсоток виконання планового завдання зі збуту	0,5
KPI ₂ – питома вага залучення нових клієнтів	0,5
Усього	1,0

Нами було вибрано підхід, за якого обидва показники впливають на змінну частину заробітної плати порівну. Це означає, що досягнення кожного з них однаково важливе. Далі визначимо розрахунковий коефіцієнт для кожного ключового показника ефективності (табл. 5).

Таблиця 3.5

Розрахунковий коефіцієнт для КПІ залежно від виконання планового завдання

Відсоток виконання планового завдання	Розрахунковий коефіцієнт (K _p)
Виконання планового завдання менше 50%	0
Виконання планового завдання 51-90%	0,5
Виконання планового завдання 91-100%	1
Виконання планового завдання понад 100%	1,5

Для спрощення подальших розрахунків встановимо рівні значення коефіцієнтів KPI1 «Виконання планових завдань продажів» і KPI2 «Швидкість залучення нових клієнтів».

Наприклад, якщо середня зарплата комерційного менеджера становить 40 тис. грн і при цьому ви припускаєте такі співвідношення: постійна частина - 50%, змінна частина - 50% від запланованого доходу, то є кілька варіантів оплати праці менеджерів з продажу за різними значеннями КПІ (табл. 3.6).

Наприклад, коефіцієнт виконання плану продажу продукції менеджера з продажу становить 91-100% (значення коефіцієнта $Kp1 = 1$), а виконання плану залучення нових клієнтів також становить 91-100% (значення коефіцієнта $Kp2 = 1$). Плановий розмір змінної частини його заробітної плати (ПЧЗП) становить 50%, що дорівнює 30 тис. грн. У цьому випадку змінна частина заробітної плати (ПСЗП) становить 30 000 грн ($1,0 \times 0,5 + 1,0 \times 0,5$) = 230 000 грн, місячний оклад = 30 000 грн (постійна частина) + 30 000 грн (змінна частина) = 60 000 грн. Працівники отримують планову заробітну плату, яка визначається за нормами оплати праці.

Таблиця 3.6

Мотиваційна схема менеджера з продажу ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

КРІ ₁ «Виконання планового завдання з продажів» (ваговий коефіцієнт 0,5)		КРІ ₂ «Питома вага залучення нових клієнтів» (ваговий коефіцієнт 0,5)			
		<50%	51-90%	91-100%	Більше 100%
		$Kp2 - 0$	$Kp2 - 0,5$	$Kp2 - 1,0$	$Kp2 - 1,5$
<50%	$Kp1 - 0$	30000	37500	45000	52500
51-90%	$Kp1 - 0,5$	37500	45000	52500	60000
91-100%	$Kp1 - 1,0$	45000	52500	60000	67500
Більше 100%	$Kp1 - 1,5$	52500	60000	67500	75000

Тому одним із критеріїв ефективності системи оплати праці, яка використовується на ТОВ «ТПС Дистриб'юшн», є гнучкість розробленої системи мотивації та можливість її оперативного оновлення з урахуванням змін внутрішнього середовища на ринку. Цей критерій відповідає винагороді за

результатами роботи з урахуванням КРІ. Коли відбуваються зміни, ми просто змінюємо цілі та показники; механізми залишаються в основному незмінними.

Тому із запровадженням системи мотивації персоналу ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» на основі КПІ (Key Performance Indicators) ми підвищимо мотивацію співробітників, стимулюватимемо їх до досягнення поставлених цілей і виконання завдань і зможемо покращити використання робочої сили.

3.2. Стратегічні напрями підприємства щодо вдосконалення системи мотивації персоналу

Стратегічним напрямком удосконалення системи мотивації персоналу в ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» є впровадження моніторингу мотивації. В даний час вивчення потреб, інтересів і мотиваційних орієнтацій співробітників є тимчасовим і дуже поверхневим, тому його впровадження є важливим для компанії.

Розробка та функціонування внутрішньофірмового моніторингу мотивації передбачає наступні дії.

- Визначити важливість мотивації співробітників.
- Створення типології мотиваційної спрямованості співробітників.
- Вивчення факторів, що впливають на формування мотивації співробітників.
- Визначити задоволеність результатами праці та схильність працівників до різних методів стимулювання.

Моніторинг процесу мотивації включає проведення регулярних опитувань, збір, дослідження та підготовку інформації для прийняття рішень та аналізу щодо впровадження мотивації працівників на різних рівнях управління. Особливістю даної методики є те, що моніторинг мотивації працівників у компаніях базується на соціально-економічних факторах мотивації та поєднує в собі переваги професійних знань і методів соціологічних досліджень.

Щоб покращити вашу систему мотивації персоналу, вам потрібно визначити потреби співробітників у мотивації та виміряти задоволеність працівників. Це сталося пізніше в роботі. Проведене дослідження дає можливість створити певну систему мотивації, яка представлена в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Засоби вдосконалення системи мотивації співробітників
ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»**

№ з/п	Заходи
1.1	Визначення мотиваційних потреб працівників на основі їх ставлення до 12 факторів мотивації. Тест (профіль мотивації)
1.2	Виміряйте задоволеність своїх співробітників за допомогою 12 факторів мотивації. Тест (задоволення)
1.3	Визначення потенціалу мотивації співробітників
1.4	Визначте, які потреби співробітника необхідно задовольнити в першу чергу. (Діаграма профілю мотивації співробітника)
1.5	Впровадження певних заходів щодо мотивації респондентів
1.6	Виміряйте задоволеність своїх співробітників за допомогою 12 факторів мотивації. Тест (задоволення)
1.7	Визначення потенціалу мотивації співробітників
Через певний час	
2.1	Виміряйте задоволеність своїх співробітників за допомогою 12 факторів мотивації. Тест (задоволення)
2.2	Визначення потенціалу мотивації співробітників
Якщо значення мотиваційного потенціалу знизилося порівняно з пунктом 1.7, слід переходити до виконання пункту 1.1. Якщо ні, через деякий час вам доведеться повторити пункт 2.1.	

У таблиці 3.7 показано систему мотивації одного працівника. Безперечно, мотивація повинна бути адресною. Чисельність персоналу ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» не велика, тому керівництво має змогу підходити до даного процесу індивідуально.

У випадку використання даної системи мотивації на крупних підприємствах доцільно проводити комплексне дослідження.

По-перше. Індивідуально мотивованими можуть бути лише працівники на важливих посадах або великі експерти у своїй справі. В іншому випадку вам, можливо, доведеться створити цілий відділ, який буде займатися тестуванням кожного працівника протягом робочого дня, що може призвести до небажаних результатів. А роботодавці на такі кроки не підуть, тому що будь-яке створення нового робочого місця має бути виправданим та економічно вигідним.

По-друге. Проведене дослідження показує, що співробітники будь-якого відділу можуть бути незадоволені своєю роботою з однакових причин. Як правило, значення мотиваційного потенціалу кожного співробітника в різних відділах дуже близькі один до одного. І в першу чергу ці значення залежать від керівника. Тому після належної взаємодії з начальником відділу такі ж заходи мотивації можуть бути застосовані до працівників підрозділу.

По-третє. Як відомо, ІВО 9001 вимагає від керівництва аналізу поточної системи та процесів управління якістю організації. Щоб контролювати якість процесу, ви повинні вміти виміряти його ефективність. Звичайно, з певною періодичністю необхідно аналізувати і систему мотивації. Ви можете аналізувати продуктивність кожної системи за певними критеріями.

У цьому випадку вхідними даними для аналізу є приховані мотиваційні цінності підрозділів і компаній, а результатом – заходи щодо вдосконалення всієї системи управління персоналом в компанії або окремих підрозділах. Такі заходи слід застосовувати неодноразово, але систематично. Не лише з певною частотою, а й із певною метою. Таким чином, запропонована система мотивації працівників базується на підході, спрямованому на сумісні системи 1809001:2000. Концептуальна модель такої системи представлена на рис. 3.1.

З метою удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням сучасних підходів до компетентного кадрового забезпечення підприємств продовжується вивчення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення мотиваційних потреб працівників. Необхідно створити механізм підвищення кваліфікації. Мало

мати кваліфікованих спеціалістів, вони повинні бути зацікавлені в ефективному використанні свого потенціалу. Тому першим кроком у обраному напрямку є діагностика задоволеності мотиваційних потреб працівників. На основі якісної моделі задоволення мотиваційних потреб можна виміряти латентну мотивацію кожного співробітника, відділу і всієї компанії і використовувати її як критерій оцінки ефективності системи мотивації, яка може служити основою для оцінки ефективності роботи.

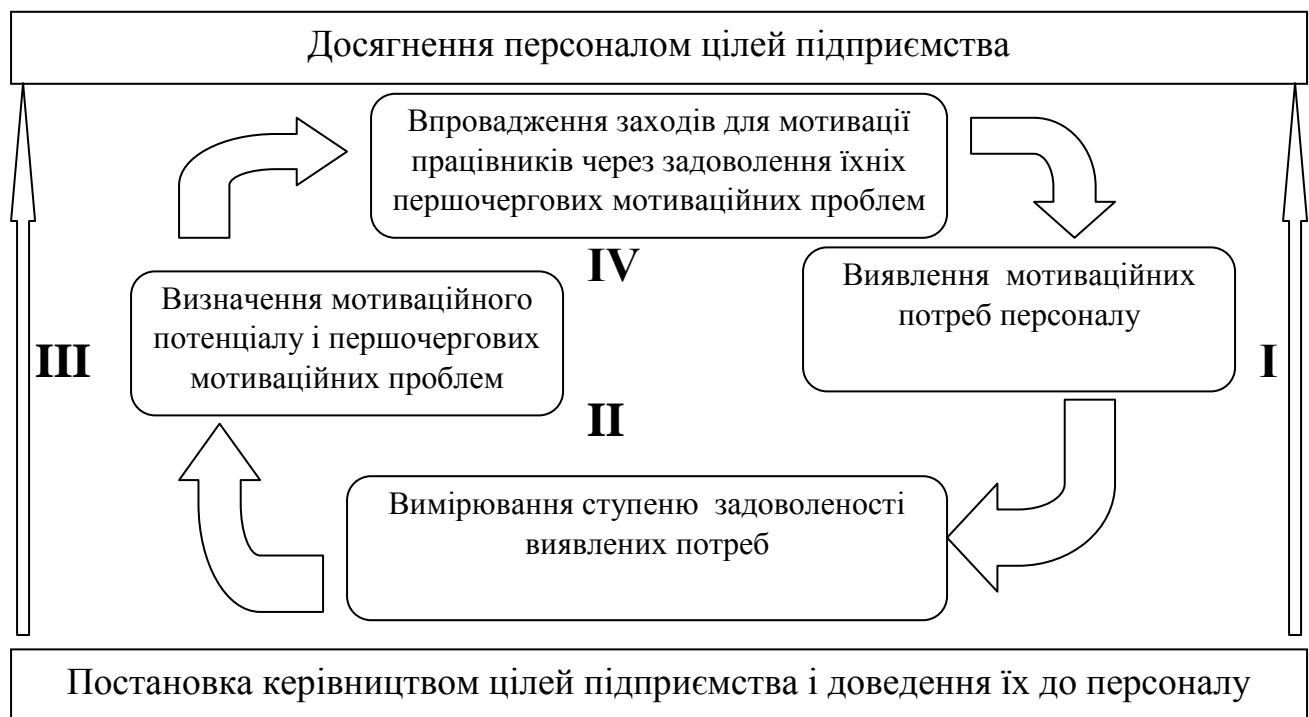


Рис. 3.1. Пропонована модель системи мотивації в ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Є ряд вимог, на які керівник ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» повинен зосередитися при розробці системи стимулювання:

- об'єктивність - розмір оплати праці працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;
- передбачуваність - працівник повинен знати, яку оплату він отримає за результатами своєї праці;

- доцільність - оплата має відповідати внеску праці кожного працівника в результати всього колективу, його досвіду та рівню компетентності;

- пунктуальність - приз повинен бути отриманий відразу після досягнутого результату і якомога швидше (якщо не у вигляді прямого виграшу, то хоча б у вигляді розрахунку наступного виграшу);

- важливість - винагорода має бути важливою для працівника;

- справедливість – правила визначення винагороди мають бути зрозумілими для кожного працівника компанії та справедливими з його точки зору також.

Незважаючи на простоту і очевидність перерахованих вимог, нехтувати ними не варто. Як показує практика, невиконання цих вимог призводить до нестабільності в колективі і має сильний демотивуючий ефект. Це набагато сильніше впливає на продуктивність праці співробітників компанії, ніж відсутність будь-якого механізму винагороди за результатами роботи.

На підприємстві має бути створена спеціальна служба для здійснення мотиваційного моніторингу підбору окремих фахівців у цій галузі, робота яких має бути спрямована на вивчення потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, які постійно змінюються, мотивів діяльності. їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу та ступеня його використання в процесі праці, виявлення змін у структурі мотивів та прогнозування їх розвитку та впливу на результати праці. Мотиваційний моніторинг повинен сприяти виявленню найбільш ефективних важелів і стимулів впливу на поведінку окремих працівників у поточному періоді для досягнення їх цілей і цілей організації.

Впровадження мотиваційного моніторингу включає проведення регулярних опитувань працівників, за допомогою яких ми визначаємо, що не влаштовує в наявній мотивації працівників. Ви можете використовувати два підходи:

- анкетування працівників з метою визначення причин зниження рівня задоволеності працівників своєю роботою;

- професійне дослідження, спрямоване на виявлення важливих демотиваторів - факторів, які найбільше знижують готовність співробітників до відданої праці в інтересах компанії.

Метою вивчення задоволеності працівників своєю роботою є пошук шляхів посилення їхньої мотивації та підвищення готовності співпрацювати з керівництвом. Але ці цілі можуть бути досягнуті лише за певних умов. Персонал повинен бути проінформований про результати дослідження. Отримана інформація повинна слугувати основою для заходів, які позитивно впливають на мотивацію працівників. Формальний підхід до опитування персоналу, несвоєчасне інформування працівників про досягнуті результати та небажання керівництва вживати заходів для вирішення виявлених проблем зводять нанівець всю виконану роботу.

Як методи отримання інформації можна використовувати анкетування та структуроване інтерв'ю. Опитування дає змогу зафіксувати більшу кількість опитаних працівників, структурувати питання та формально (статистично) підготувати дані. Співбесіда – це можливість для поглибленого аналізу сприйняття співробітниками факторів задоволеності та їхніх власних цінностей на робочому місці. Рекомендується використовувати ці методи в поєднанні: попереднє інтерв'ю, потім створення анкети та проведення більш комплексного опитування, проведення підсумкового інтерв'ю для отримання більш детальної інформації.

Цілеспрямований вплив на трудову мотивацію підлеглих є найважливішим напрямком роботи з персоналом, яким повинен оволодіти кожен керівник. Бажання керівників максимально включити мотивацію своїх підлеглих у процес роботи має бути одним із головних пріоритетів.

Висновки до розділу 3

1. Зараз багато українських компаній вдосконалюють систему оплати праці, розробляючи справедливую систему винагороди, яка стимулює співробітників до

досягнення цілей організації. Однією з таких систем є система «Оплата за результат», яка базується на використанні ключових показників ефективності (КРІ). За КРІ можна оцінити роботу всієї компанії, її окремих відділів і окремих співробітників. Дана система була апробована для посади «Менеджер з продажу» ТОВ «ТПС Дистриб'юшн». Для даної посади найважливішими показниками ефективності будуть: КРІ1 – коефіцієнт виконання плану продажів; КРІ2 – швидкість залучення нових клієнтів. Із запровадженням системи мотивації персоналу ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» на основі КПІ (Key Performance Indicators) ми підвищимо мотивацію співробітників, стимулюватимемо їх до досягнення поставлених цілей і виконання завдань і зможемо покращити використання робочої сили.

2. З метою удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням сучасних підходів до компетентного кадрового забезпечення підприємств дослідження мотиваційного потенціалу працівників доцільно проводити на основі виявлення мотиваційних потреб працівників. Необхідно створити механізм підвищення кваліфікації. Мало мати кваліфікованих спеціалістів, вони повинні бути зацікавлені в ефективному використанні свого потенціалу. Тому першим кроком у обраному напрямку є діагностика задоволеності мотиваційних потреб працівників. На основі якісної моделі задоволення мотиваційних потреб можна виміряти персональну мотивацію кожного співробітника, відділу і всієї компанії і використовувати її як критерій оцінки ефективності системи мотивації, яка може служити основою для оцінки ефективності роботи.

ВИСНОВКИ

1. Для успішного управління персоналом організації у воєнний час керівникам необхідно обов'язково вивчити основні мотиви дій, діяльності і взаємин підлеглих і хоча б узагальнено ознайомитися з їх прагненнями та інтересами. Непередбачувані та нерегулярні стимули мотивують краще, ніж очікувані та передбачувані. Найкраще в нинішніх умовах працюють немонетарні форми мотивації: доцільно використовувати елементи корпоративного стилю та культури – це забезпечує згуртованість колективу; організовувати туристичні поїздки для кращих працівників і кращих підрозділів (якщо дозволяє безпекова обстановка); відзначати кращих колег почесними відзнаками, які вручаються в присутності колег працівника.

2. Визначено, що мотивація – це система чинників, яка спонукає людину до ефективної діяльності та активізує концентрацію, необхідну для досягнення поставлених цілей під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Вивчаючи природу мотивації, потреб і стимулів, а також фактори, що підвищують їх ефективність, сформовані висновки щодо зовнішніх, внутрішніх і соціальних факторів мотивації працівників. Досліджуючи мотивацію персоналу, необхідно враховувати як соціальні, так і психологічні аспекти цього явища. Комплексна система мотивації враховує всі потреби та інтереси кожного працівника в трудовому колективі, створює основу для мотивації та стимулювання діяльності як у макро-, так і в мікросередовищі організації, покращує мотивацію працівників. У реальній діяльності підприємства можуть виникнути певні проблеми в управлінні системою мотивації персоналу. Це пов'язано з особливостями мотивації працівників, зайнятих у певній галузі економіки чи виді виробництва.

3. Товариство з обмеженою відповідальністю «ТПС Дистриб'юшн» засноване 4 серпня 2017 року та зареєстроване за адресою м. Київ, вул. Євгена Коновальця, буд. 31, офіс 400/2. Основними видами діяльності підприємства є надання інших допоміжних комерційних послуг, посередницька діяльність, що спеціалізується на

торгівлі іншими товарами, оптова торгівля побутовою технікою та електронними пристроями побутового призначення для прийому, запису та відтворення звуку та зображення. Оцінка діяльності підприємства показує, що товарооборот ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» зменшився на 60,87% або на 12,5 млн грн. Значне падіння товарообігу у 2022 році пов'язане з масштабним вторгненням Росії на українську територію. Виробнича площадка ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» розташована в місті Києві, а у 2022 році діяльність була призупинена на кілька місяців, а після відновлення роботи обсяги продажів значно впали. В результаті прибуток компанії суттєво впав на 74,32% або 142,7 тис. грн.

4. У процесі дослідження визначено, що найважливішими факторами, які суттєво впливають на ставлення до праці та підвищують її ефективність, є: підвищення рівня винагороди, стабільність роботи, робоча атмосфера, професійний розвиток, задоволеність роботою, самооцінка. Найбільш демотиваційними факторами є зниження заробітної плати, погіршення мікроклімату на робочому місці та погіршення організації праці. Дослідження показують, що система мотивації праці ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» не є сформованою та не відповідає сучасним вимогам. Практично не застосовуються безоплатні матеріальні та матеріальні стимули праці, немає оцінювання праці та не планується запроваджувати його найближчим часом. Дослідження показують, що системи оплати праці змінюються надто повільно, щоб встигати за економічними змінами. Основним ефективним показником мотивації праці є рівень продуктивності праці, який безпосередньо залежить від заробітної плати. Однак ця залежність не завжди підтверджується, і це пов'язано з незавершеністю системи оплати праці в ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» та необхідністю спиратися на інші безоплатні матеріальні та нематеріальні форми мотивації.

5. Зараз багато українських компаній вдосконалюють систему оплати праці, розробляючи справедливую систему винагороди, яка стимулює співробітників до досягнення цілей організації. Однією з таких систем, є система «Оплата за результат», яка базується на використанні ключових показників ефективності (KPI).

За КРІ можна оцінити роботу всієї компанії, її окремих відділів і окремих співробітників. Дана система була апробована для посади «Менеджер з продажу» ТОВ «ТПС Дистриб'юшн». Для даної посади найважливішими показниками ефективності будуть: КРІ1 – коефіцієнт виконання плану продажів; КРІ2 – швидкість залучення нових клієнтів. Із запровадженням системи мотивації персоналу ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» на основі КПІ (Key Performance Indicators) ми підвищимо мотивацію співробітників, стимулюватимемо їх до досягнення поставлених цілей і виконання завдань і зможемо покращити використання робочої сили.

6. З метою удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням сучасних підходів до компетентного кадрового забезпечення підприємств дослідження мотиваційного потенціалу працівників доцільно проводити на основі виявлення мотиваційних потреб працівників. Необхідно створити механізм підвищення кваліфікації. Мало мати кваліфікованих спеціалістів, вони повинні бути зацікавлені в ефективному використанні свого потенціалу. Тому першим кроком у обраному напрямку є діагностика задоволеності мотиваційних потреб працівників. На основі якісної моделі задоволення мотиваційних потреб можна виміряти персональну мотивацію кожного співробітника, відділу і всієї компанії і використовувати її як критерій оцінки ефективності системи мотивації, яка може служити основою для оцінки ефективності роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnu_ekon_2020_1_14
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
3. Барна М.Ю., Ільїн В.Ю., Карпенко Є.В., Божко О.В. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 157-164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_23
4. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
5. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_44
6. Винничук Р.О., Рубаха Н.В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 83-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2021_6_14
7. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
8. Воржакова Ю.П., Лінива І.С. Формування моделі мотивації праці для зростання професійного інтелекту команди. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_39

9. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
10. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
11. Галайда Т.О., Дяченко Ю.О. Застосування стрес-менеджменту в моделях мотивації праці торговельного персоналу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6(2). С. 34-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_6\(2\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_6(2)__7)
12. Гапєєва О.М., Скакун В.В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5
13. Гапєєва О.М., Швець А.М. Розроблення ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 27-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_6
14. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
15. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. 2023. Т. 7, № 1. С. 107-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11
16. Долгальова О.В., Ремесник Т.С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3. С. 140-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2021_3_17
17. Долгіх Н. Удосконалення соціально-трудова відносин у сфері трудової мотивації. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 3. С. 80-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_3_15

18. Д'яконова І.І., Щербина Т.В., Юрченко А.А., Сіняговський Ю.В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка.* 2021. № 3. С. 241-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_29
19. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. *Інтелект XXI.* 2021. № 2. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_2_8
20. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
21. Ковальчук В.Г., Лавришина В.Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством. *Економіка та право.* 2018. № 3. С. 80-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2018_3_9
22. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
23. Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. *Економіка харчової промисловості.* 2022. Т. 14, Вип. 1. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_1_5
24. Коротченко К., Шпортюк Н.Л. Мотивація праці в системі менеджменту торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі.* Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 95-96.
25. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2023. № 3. С. 178-182.
26. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. *Економіка транспортного комплексу.* 2022. Вип. 40. С. 5-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2022_40_3

27. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
28. Кулинич Т.В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 3(2). С. 31-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3\(2\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3(2)__7)
29. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. С. 74-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_3_11
30. Ліба Н.С., Головачко В.М., Максименко Д.В., Павлюх Б.Б. Мотивація в управлінні трудовими ресурсами підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 67-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6\(1\)__12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6(1)__12)
31. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. Вип. 1. С. 60-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere_2022_1_6
32. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
33. Марченко О.І., Вошула К.О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 11. С. 12-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_11_4
34. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
35. Минка Ю.В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2020. Вип. 36. С. 113-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2020_36_46
36. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.

37. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 171-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14
38. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
39. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
40. Остряніна С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20
41. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: *Економічні науки*. 2021. № 11(3). С. 42-46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(3\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(3)_7)
42. Петряєв О.О., Дяченко Ю.І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: *Економічні науки*. 2021. № 11(2). С. 21-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(2)_5)
43. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10
44. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. Вип. 3. С. 47-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2021_3_6
45. Радченко О.П., Мелешко С.О. Детермінанти та передумови створення мотиваційного механізму в умовах глобалізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 11. С. 23-26.

46. Райчук Д.В. Мотивація в системі менеджменту підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2. С. 49-52.
47. Свидрук І.І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 38. С. 42-45.
48. Своробович Л.М. Організаційно-економічне забезпечення мотиваційної складової в контексті стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 1. С. 158-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2021_1_15
49. Семикіна М.В., Коваль Л.А., Іщенко Н.А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип. 5. С. 121-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_5_16
50. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 3. С. 92-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_3_11
51. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
52. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
53. Тарасенко О.Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні. *Менеджер*. 2018. № 4. С. 100-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_4_15

- 54.Телишевська Л.І., Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7(2). С. 498-502. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_7\(2\)__45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_7(2)__45)
- 55.Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
- 56.Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
- 57.Терещенко С.І., В'юненко О.Б. Інноваційні підходи до мотивації персоналу аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Інтелект XXI*. 2021. № 5. С. 67-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_5_16
- 58.Тимченко О.І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_58
- 59.Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. Рекуненко І.І. та ін. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 3. С. 254-262. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_31
- 60.Фединець Н.І., Коцупей В.М. Мотиваційна складова управління поведінкою персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2020. № 10(1). С. 110-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10\(1\)__15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10(1)__15)
- 61.Федуняк І.О., Гурська І.С., Габор В.С. Вплив соціально-економічних чинників на мотивацію персоналу аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 23. С. 32-37.
- 62.Ханяк К.В., Саламон О.Л., Далик М.В. Вплив стресогенних ситуацій на професійну мотивацію працівників в умовах воєнного стану. *Перспективи та інновації науки*. 2023. № 12. С. 782-792. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2023_12_67
- 63.Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.

64. Шульженко І.В., Сосніцький А.В., Дорошенко М.В. Особливості мотивації в процесі командної роботи персоналу організації. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 158-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_4_24