

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

## ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр  
Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка  
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: Управління мотивацією ефективної праці персоналу підприємства (на прикладі ТОВ «Лім-Трейд», м. Львів)

ДРУПЕП. 017160.01.04.00

Виконала:  
студентка 2 курсу групи УПЕПм-21-1 Коломієць І.Р. Коломієць

Керівник  
к.е.н., доцент М.І. Зелена

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри  
д-р екон. наук, проф М.Д. Ведерніков

15 12 2022 р.

2022

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Освітній рівень магістр  
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
Шифр і назва  
Спеціальність 051 Економіка  
Шифр і назва  
Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці  
Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Ведерніков М.Д.

Підпис

Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2022 року

**ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)**

Коломієць Іоанна Русланівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): Управління мотивацією ефективної праці персоналу підприємства (на прикладі ТОВ «Лім-Трейд», м. Львів)

керівник проекту (роботи) Зелена М. І., к.е.н., доц.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «01» липня 2022 р. № 83

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань функціонування компенсаційного механізму підвищення ефективності праці виробничого персоналу підприємства, матеріали статистичної звітності підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретико-методологічні засади управління мотивацією ефективної праці персоналу підприємства. У другому розділі наведено стан і тенденції управління мотивацією ефективної праці персоналу на ТОВ «Лім-Трейд». Третій розділ присвячено напрямкам ефективного управління мотивацією ефективної праці персоналу на ТОВ «Лім-Трейд».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Визначення сутності поняття «ефективність праці»; Рисунок - Підходи до визначення сутності поняття «ефективність праці»; Рисунок - Система факторів забезпечення ефективності праці персоналу підприємства; Рисунок - Змістове наповнення поняття

«мотивація персоналу» підприємства; Рисунок - Мотиваційний процес персоналу підприємства; Рисунок - Система мотивації персоналу підприємства; Таблиця - Важливі та інструменти управління мотивацією ефективної праці мотивації персоналу; Таблиця - Матриця функцій і завдань управління мотивацією ефективної праці; Рисунок - Напрями застосування методичних підходів щодо оцінювання та регулювання стану мотивації персоналу; Таблиця - Пріоритети регулювання стану мотивації в контексті особливостей структури особистісних типів мотивації.

6. Консультанти розділів дипломного проекту (роботи)

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | завдання видав | завдання прийняв |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |

7. Дата видачі завдання: 01.09.2022 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів (розділів) дипломного проекту (роботи)                          | Строк виконання етапів проекту (роботи) | Примітка |
|-------|--|---|----------|
| 1     | Теоретична частина   | 31.10.2022 - 10.11.2022                 | Виконано |
| 2     | Аналітична частина   | 11.11.2022 - 25.11.2022                 | Виконано |
| 3     | Проектно-рекомендаційна частина  | 26.11.2022 - 13.12.2022                 | Виконано |
| 4     | Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль) | 14.12.2022 - 19.12.2022                 | Виконано |
| 5     | Захист дипломної роботи  | 20.12.2022                              | Виконано |

Студентка

Коломієць

Підпис

І. Р. Коломієць

Ініціали, прізвище

Керівник роботи

М.І. Зелена

Підпис

М.І. Зелена

Ініціали, прізвище

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота магістра: Управління мотивацією ефективної праці персоналу підприємства (на прикладі ТОВ «Лім-Трейд», м. Львів)

Виконала студентка гр. УПЕПм-21-1 Коломієць І. Р., керівник к.е.н., доцент Зелена М. І.

Обсяг – 112 с., 20 рис., 40 табл., 61 джерело.

Ключові слова: персонал, мотивація, корпоративна системи мотивації праці, інноваційні підходи, нематеріальна мотивація.

Метою дипломної роботи магістра є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо використання та удосконалення управління мотивацією ефективності праці персоналу підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси функціонування управління мотивацією підвищення ефективності праці персоналу підприємства.

У першому розділі наведено теоретико-методологічні засади управління мотивацією ефективної праці персоналу підприємства.

У другому розділі наведено стан і тенденції управління мотивацією ефективної праці персоналу на ТОВ «Лім-Трейд».

Третій розділ присвячено напрямам ефективного управління мотивацією ефективної праці персоналу на ТОВ «Лім-Трейд», а саме: впровадження корпоративної системи мотивації праці персоналу підприємства; впровадження нових інструментів матеріальної та персоніфікованої нематеріальної мотивації на працівника ТОВ «Лім-Трейд»; зарубіжний досвід використання інноваційних підходів до мотивації ефективної праці на ТОВ «Лім-Трейд».

14.12.22

Коломієць

Ім'я користувача:  
Кафедра\_УПЕП Волянська\_Савчук

ID перевірки  
1013252073

Дата перевірки  
09.12.2022 09:07:58 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
09.12.2022 09:21:50 EET

ID користувача:  
100008309

Назва документа: Колонієць

Кількість сторінок: 121 Кількість слів: 27956 Кількість символів: 220525 Розмір файлу: 402.18 KB ID файлу: 1013010622

94 слова позначені як "вилучені" та не враховуються у підрахунку слів

## 22.5% Схожість

Найбільша схожість: 7.25% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1009701021)

12.8% Джерела з Інтернету 522 ..... Сторінка 123

12.6% Джерела з Бібліотеки 151 ..... Сторінка 130

## 0.11% Цитат

Цитати 3 ..... Сторінка 131

Не знайдено жодних посилань

## 28.8% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

25.1% Вилучення з Інтернету 36 ..... Сторінка 132

3.69% Вилученого тексту з Бібліотеки 12 ..... Сторінка 132

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 32

## Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 8.0%

Словари проверки: en\_US, ru\_RU, ua\_UA. Ошибок в документах: 8%

|  |          |         |                                     |           |
|--|----------|---------|-------------------------------------|-----------|
| ID: 109391<br>Название: Управління мотивацією ефективної праці персоналу підприємства (на прикладі ТОВ «Лім-Трейд», м. Львів)<br>Добавлено в БД: 2022-12-12<br>Авторы: Коломієць Іоанна Русланівна<br>Руководители: Зелена М. І.<br>Консультанты:<br>Опоненты: | Документ |         | Суммарное совпадение по Базе Данных |           |
|  | Символы  | Лексемы | Символы                             | Лексемы   |
|  | 195300   | 1295    | 81572 (42%)                         | 627 (48%) |

### Источник плагиата

| ID | Описание | Наличие плагиата в документе |         |
|----|----------|------------------------------|---------|
|    |          | Символы                      | Лексемы |

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
|   | С.  |
| Вступ .....   | 5   |
| 1 Теоретико-методологічні засади управління мотивацією ефективної праці персоналу підприємства .....  | 8   |
| 1.1 Ефективність праці персоналу: сутність, умови та фактори впливу .....   | 8   |
| 1.2 Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства .....  | 17  |
| 1.3 Методичні підходи до оцінки економічної ефективності управління мотивацією праці персоналу на підприємстві .....                              | 26  |
| Висновки до розділу 1 .....   | 39  |
| 2 Стан і тенденції управління мотивацією ефективної праці персоналу на ТОВ «Лім-Трейд» .....  | 41  |
| 2.1 Організаційно-економічні особливості впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на ефективність праці персоналу торговельного підприємства ..... | 41  |
| 2.2 Аналіз управління мотивацією ефективної праці персоналу на ТОВ «Лім-Трейд» .....  | 52  |
| 2.3 Оцінювання мотиваційних факторів у процесі підвищення рівня ефективності праці персоналу на ТОВ «Лім-Трейд» .....                             | 62  |
| Висновки до розділу 2 .....   | 74  |
| 3 Напрями ефективного управління мотивацією ефективної праці персоналу на ТОВ «Лім-Трейд».....  | 76  |
| 3.1 Впровадження корпоративної системи мотивації праці персоналу підприємства .....   | 76  |
| 3.2 Впровадження нових інструментів матеріальної та персоніфікованої нематеріальної мотивації на працівника ТОВ «Лім-Трейд» .....                 | 88  |
| 3.3 Зарубіжний досвід використання інноваційних підходів до мотивації ефективної праці на ТОВ «Лім-Трейд» .....                                   | 97  |
| Висновки до розділу 3 .....   | 108 |
| Висновки .....  | 111 |
| Перелік джерел посилання .....  | 115 |
| Додатки .....   | 122 |

## ВСТУП

Низька ефективність праці персоналу в умовах посилення кризових явищ та деструктивних процесів в економіці є однією з основних причин низьких конкурентних позицій та вкрай повільного запровадження інноваційних трансформацій для багатьох вітчизняних підприємств. Тому актуалізується практична необхідність докорінного перегляду підходів до розуміння сутності і управління ефективністю праці, стимулювання працівників до безперервного оновлення знань, умінь, навичок, забезпечення інноваційної спрямованості трудових і виробничих процесів відповідно до потреб економіки постіндустріального типу. Виключно важлива роль у цьому процесі відводиться управлінню мотивацією ефективності праці персоналу.

Гнучка взаємодія його конструктивних елементів, здатність реагувати на зміни умов організаційної діяльності свідчить про наявність в управлінського персоналу професійних компетентностей для зосередження системи мотивації на стимулюванні працівників до ефективного наповнення засобів виробництва і кінцевої продукції знаннємісткими елементами, запровадження інновацій, підвищення інтелектуальної компоненти діяльності.

Особливо помітними стали різке скорочення рівня продуктивності праці, моральна застарілість систем її оплати, неефективність засобів та методів інноваційної діяльності. Одночасно, наявність невирішених проблем свідчить про готовність переважної більшості підприємств до суттєвого підвищення ефективності праці персоналу, у тому числі за рахунок удосконалення управління мотивацією ефективності праці.

Метою дипломної роботи магістра є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо використання та удосконалення управління мотивацією ефективності праці персоналу підприємства. У відповідності з поставленою метою були сформульовані та вирішені наступні завдання:

- розкрити сутність поняття «ефективність праці персоналу» в умовах інноваційних трансформацій економіки;
- дослідити мотивацію як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінки економічної ефективності управління мотивацією праці персоналу на підприємстві;
- здійснити оцінювання впливу мотивації на ефективність праці персоналу підприємств;
- визначити шляхи ефективності управління мотивацією праці персоналу на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процеси функціонування управління мотивацією підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні засади використання та удосконалення управління мотивацією ефективності праці персоналу підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених-економістів з проблем управління мотивацією ефективності праці персоналу підприємства. Розв'язання поставлених задач здійснювалось із залученням загальнонаукових методів: аналізу, синтезу та наукової абстракції – під час уточнення базових економічних понять дослідження, узагальнення та класифікації – у ході вивчення науково-методичних підходів до підвищення ефективності праці персоналу підприємства, порівняльного і статистичного аналізу – для узагальнення тенденцій та закономірностей зміни показників ефективності праці персоналу підприємства. В роботі використано методи економіко-математичного моделювання – для побудови математичної моделі зміни продуктивності та інших факторів підвищення ефективності праці персоналу підприємства, системно-структурного аналізу – під час розроблення напрямів удосконалення управління мотивацією підвищення ефективної праці, методи економіко-математичного моделювання, порівнянь, графічного методу.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та

зарубіжних учених з питань функціонування компенсаційного механізму підвищення ефективності праці виробничого персоналу підприємства, матеріали статистичної звітності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення управління мотивацією ефективності праці персоналу підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її загальний обсяг становить 112 сторінок, включає 40 таблиць, 20 рисунків. Список використаних джерел налічує 61 найменування.

# **1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ЕФЕКТИВНОЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1 Ефективність праці персоналу: сутність, умови та фактори впливу**

Дослідження поняття ефективності праці персоналу, перш за все, вимагає чіткості, науково обґрунтованої характеристики основних базових економічних категорій, які розкривають її соціально-економічну суть. Відповідно до сформульованого вченими інтегрального підходу, під продуктивністю праці слід розуміти його економічну ефективність (відношення реалізованого на ринку результату праці в грошових одиницях до оплаченої за ринковими цінами трудомісткості його виробництва), а під ефективністю праці – її результативність (величину задоволеності результатами праці всіх зацікавлених сторін не лише на стадії прикладання праці, але й на стадії споживання її результатів) [1, с. 72].

Таким чином, ефективність праці є комплексним показником, який враховує продуктивність, результативність праці, якість праці та якість трудового життя працівників. Зростання рівня останнього забезпечує сталий розвиток економічного суб'єкта, поліпшення якості трудового життя всіх залучених до процесу прикладання праці, з урахуванням їхнього позиціонування в організаційній ієрархії, а також тих, хто користується результатами праці.

Окремі вчені диференційовано підходять до трактування сутності поняття «ефективність праці» для окремих категорій персоналу працівників. Зокрема, Л. Неопіфанова, досліджуючи сутність і послідовність визначення рівня ефективності праці робітників, визначає її як соціально-економічну категорію, яка відображає реальний рівень віддачі праці за необхідного рівня забезпечення робітників основними та оборотними фондами в умовах коригуючого впливу зовнішнього оточення [2, с. 180].

Підходи окремих науковців до сутності поняття «ефективність праці» узагальнено в таблиці 1.1, а також на рисунку 1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення сутності поняття «ефективність праці»

| Автор                                  | Визначення поняття «ефективність праці»  |
|--|--|
| Т.О. Галайда, Н.Б. Теницька [2, с.180] | Ефективність праці персоналу – це її результативність, успішність або співвідношення отриманого виробничого результату і сукупності екстенсивних та інтенсивних затрат живої й уречевленої праці   |
| К.В. Крикун [8, с.13]                  | Економічна ефективність праці персоналу обумовлюється сукупністю заходів і дій, спрямованих на підвищення результативності (віддачі) працюючих, з урахуванням їх структури, чисельності, якісного складу, функціонального призначення  |
| Ю. В. Міронова [11, с. 76]             | Ефективність – це деякий позитивний, відносний ефект, що є результатом, у більшості випадків, цілеспрямованої дії, яка визначається як відношення отриманого результату до усіх витрат, які сприяли даному ефекту з точки зору відповідного суб'єкту   |
| М.А. Мащенко, О.О. Пономаренко [10]    | Ефективність праці – багатоаспектна економічна категорія, кожен з аспектів якої розкриває окремі її сутнісні сторони і виражається у менш місткій категорії: продуктивність праці, продуктивна сила праці, якість праці, результативність праці тощо   |
| Т.О. Погорелова [12]                   | Ефективність праці – це її результативність. Вона показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці  |
| І. І. Чернега [18]                     | Під ефективністю праці слід розуміти соціально-економічну категорію, яка визначає ступінь досягнення тієї чи іншої мети, співставлену із ступенем раціональності використання задіяних при цьому ресурсів  |
| А.В. Мерзляк [7, с.144]                | Ефективність праці розглядається як трудова діяльність при її вимірі в співвідношенні витрат і результатів праці   |
| Є.Л. Крулько [9, с. 93]                | Ефективність праці є комплексним показником, враховує продуктивність, результативність праці, якість праці і якість трудового життя працівників, зростання якого забезпечує сталий розвиток економічного суб'єкта, поліпшення якості життя всіх залучених в працю і тих, хто користується його результатами з урахуванням їх місця в організаційній ієрархії   |
| Г.А. Дорофєєва [4,с.154]               | Ефективність праці є сукупністю тих загальноекономічних відносин, які виникають між людьми в процесі функціонування робочої сили суспільства та визначаються ступенем продуктивності всієї корисної праці; головним критерієм виміру Е. п. є відношення виробленого національного доходу до загальної чисельності працівників, які зайняті в національному господарстві в усіх сферах, як виробничій, так і невиробничій |

Слід зазначити, що ринкове реформування економіки на пострадянському просторі мало негативний наслідок послаблення уваги до окремих традиційно важливих питань економічної науки, в тому числі до вимірювання та забезпечення високого рівня ефективності праці персоналу виробничих підприємств у реальному секторі національної економіки.

Крім того, в економічній літературі побутує така думка, що за ринкових умов господарювання не існує потреби в плануванні та пошуку шляхів зростання рівня ефективності праці персоналу на національному рівні, оскільки ринок є саморегульованим. При цьому передбачається, що можливі труднощі з ростом рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів повинні врегульовувати їхні менеджери [3, с. 361].

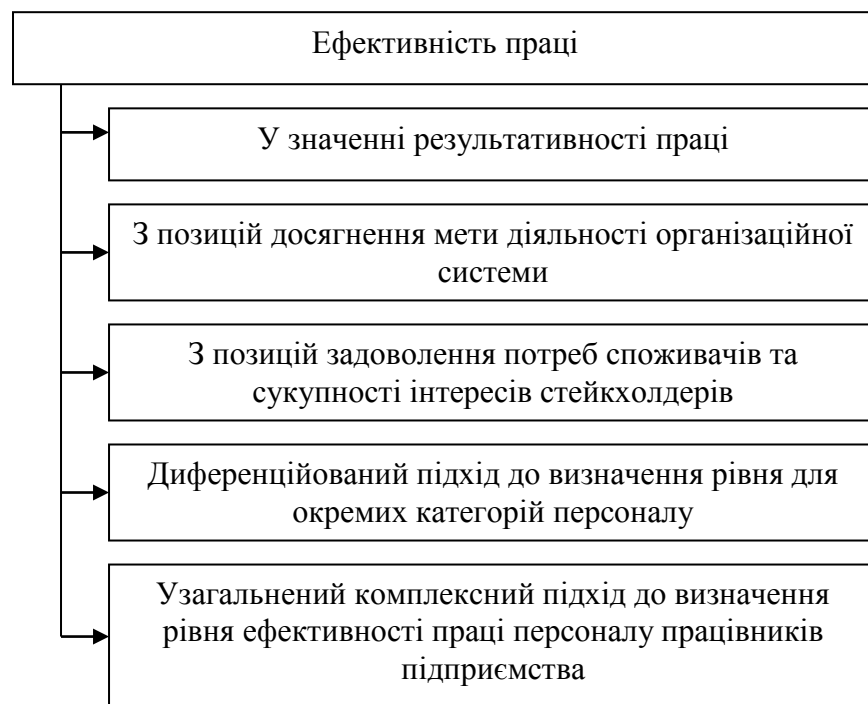


Рисунок 1.1 - Підходи до визначення сутності поняття «ефективність праці»

Разом з тим, країни з розвинутою ринковою економікою досягнули різкого підйому обсягів виробництва у реальному секторі національної економіки, насамперед, за рахунок росту рівня ефективності та продуктивності праці персоналу працівників. Економічні показники цих країн завжди базуються на високій продуктивності праці, що є узагальнюючим показником суспільного прогресу. В зв'язку з цим, дослідження показників вимірювання рівня ефективності праці персоналу підприємств реального сектору економіки, шляхів та факторів її зростання набувають особливої актуальності [4, с. 243].

Таким чином, можна зробити проміжні висновки про те, що:

1. Проблематика забезпечення високого фактичного рівня та постійного зростання показників ефективності праці персоналу підприємства реального

сектору економіки привертала увагу вітчизняних учених економістів ще з часів початку переходу України до ринкової економіки (90-ті рр. ХХ ст.). Різнобічні аспекти ефективності праці персоналу знайшли належне відображення в численних наукових дослідженнях, але в них відсутній єдиний методичний підхід, що ускладнює пошук дієвих шляхів підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів як проактивної ланки формування рівня витрат проміжного виробничого споживання у процесі формування вартості валового національного продукту з врахуванням домінуючих технологічних укладів [5, с. 174] .

2. На сучасному етапі розвитку постіндустріальної ринкової економіки в Україні й досі відсутні дієві важелі впливу на процеси макро-, мезо- та мікроекономічного компенсаційного регулювання досягнення бажаного рівня ефективності використання найважливішого виробничого ресурсу – трудового, що в цілому ускладнює процес вирішення стратегічного завдання забезпечення розвитку національної економіки на засадах ефективного, переважного інтенсивного прикладання інновативної праці.

3. Доцільним є поширення, з метою реалізації теоретико-методичних та практичних підходів до забезпечення високого значення показника «ефективність праці персоналу», авторського визначення його сутності як співвідношення отриманого виробничого результату у грошовому виразі та сукупності кількісно оцінених екстенсивних та інтенсивних затрат живої й уречевленої праці, яке засвідчує ступінь успішності та результативності використання праці як обмеженого внутрішнього виробничого ресурсу, виступає мірою рівня відповідності результатів діяльності працівників комерційним цілям та завданням заощадливого й прибуткового функціонування виробничого підприємства в умовах формування кластерномережевої моделі нового типу індустріалізації.

На формування рівня ефективності праці персоналу підприємства реального сектору національної економіки впливає ціла низка факторів. Непересічне значення класифікації факторів полягає в тому, що її може бути використано у якості основи для кількісного оцінювання резервів зростання рівня ефективності

праці персоналу працівників підприємства. Її важливість посилюється ще й тому, що дозволяє здійснити перехід від простої реєстрації змін рівня ефективності праці до активного виявлення причин, які призвели до цього [6, с. 56].

Тобто, класифікація у обов'язковому порядку повинна передбачати розробку системи факторів, які обумовлюють зміни, що відбуваються в певній галузі і, одночасно, забезпечувати можливість проведення розрахунків по кількісному визначенню факторів та сили їхнього впливу.

Важливо зазначити, що науковці класифікують фактори зростання рівня ефективності праці персоналу підприємства реального сектору економіки за окремими групами: науково-технічні, що пов'язані з рівнем розвитку і використанням засобів виробництва; організаційні, серед яких розрізняються удосконалення структури управління та змістовності праці; економічні, які пов'язані з економічними методами управління персоналом; соціальні, що зумовлені системою соціально-економічних та соціально-трудових відносин, матеріально-технічні, організаційно-економічні, соціально-психологічні [7, с. 95], зовнішні (не контролюються окремими підприємствами, наприклад, ринкові), та внутрішні (такі, що контролюються і підлягають впливу, внаслідок того, що перебувають під управлінням суб'єкта діяльності) [8, с. 17].

Поширеним є підхід, який обмежується лише визначенням окремих різновидів важелів, до яких автори відносять, зокрема: раціональне використання робочого часу, мотивацію, оптимальну зайнятість персоналу, стабільне та рівномірне його завантаження протягом робочого часу, професійно-кваліфікаційну збалансованість, гнучкість дій щодо врегулювання рівня зайнятості працівників підприємств, діяльність із забезпечення відповідності, у процесі формування системи управління підприємством, фактичного рівня освіти і спеціальності працівників тим вимогам, які висуваються до займаних ними посад [9, с. 93].

Однак, констатуємо відсутність серед вчених економістів єдиного підходу до класифікації сукупності організаційно-економічних важелів забезпечення високого рівня ефективності праці персоналу.

В результаті всебічного дослідження усієї гами висвітлених в економічній літературі факторів та резервів підвищення рівня ефективності праці персоналу працівників підприємств реального сектору економіки, а також враховуючи відсутність однастайності щодо їхнього групування, нами запропоновано використання наступного підходу до вирішення цієї важливої наукової проблеми (рисунок 1.2.) [10].

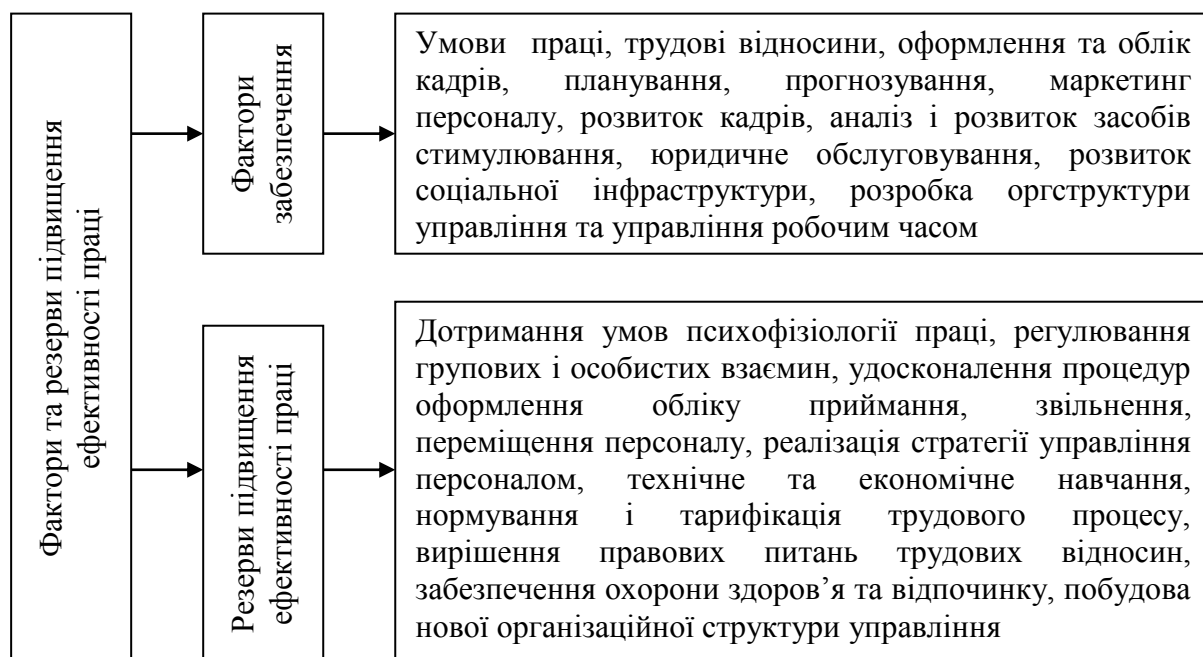


Рисунок 1.2 - Система факторів забезпечення ефективності праці персоналу підприємства

Перелічені фактори забезпечення, а також резерви кількісного зростання у подальшому передбачаються до використання у ході мотивації ефективності праці персоналу підприємства.

Наведені фактори всебічно пов'язані між собою, тому їх доцільно розглядати як систему, впорядковану рушійну силу підвищення рівня ефективності використання праці персоналу працівників підприємства. Вони в рівній мірі стосуються керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, найманих робітників. Кожна з перерахованих груп, на наше переконання, має перспективи підвищення рівня ефективності праці за рахунок мобілізації таких резервів зростання, як [11, с. 153]:

– умови праці – за рахунок досягнення оптимального рівня умов діяльності з дотриманням стандартів вимог та наукових принципів психофізіології, ергономіки, технічної естетики, мобілізації резервів в царині охорони праці і техніки безпеки, охорони оточуючого середовища (показником дієвості даного резерву є «частка працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам»);

– трудові відносини – за рахунок усунення наявних та уникнення потенційних проблем врегулювання групових і особистих взаємин працівників, відносин керівництва та підпорядкованості, психологічної діагностики, етичних норм взаємин, соціального партнерства, взаємодії з профспілками, вирішення виробничих конфліктів та «зняття» стресів (показниками дієвості даного резерву є «кількість працівників, які перебувають у відпустках без збереження заробітної плати та яких переведено з економічних причин на неповний робочий день (тиждень)»);

– оформлення та облік кадрів – за рахунок усунення технічних та організаційних проблем в питаннях оформлення та обліку операцій з приймання, звільнення, переміщення окремих категорій персоналу, інформаційного забезпечення системи кадрового управління, професійного орієнтування, забезпечення повної зайнятості (показником дієвості даного резерву є «кількість найманих працівників»; планування, прогнозування, маркетингу персоналу; розроблення стратегія управління персоналом, реалізації кадрового потенціалу, планування потреби в персоналі, планування кадрів, залучення та ефективного використання зовнішніх джерела забезпечення кадрами, оцінювання кандидатів на посаду і штатних працівників (показниками дієвості даного резерву є фактичні коефіцієнти вибуття і прийому) [11] ;

– розвиток кадрів – шляхом організування ефективної системи перепідготовки та підвищенням кваліфікації кадрів, роботи з кадровим резервом, планування та контролю ділової кар'єри, професійного та соціальнопсихологічного адаптування нових працівників (показниками дієвості даного резерву є «кількість працівників, які підвищили кваліфікацію та які

навчилися новим професіям»);

– аналіз і розвиток засобів стимулювання праці – за рахунок подолання недоліків в нормуванні і тарифікації трудових процесів, розробки гнучких систем оплати праці, дієвого морального заохоченні працівників, запровадження новітніх формах участі в прибутках та капіталі, ефективного управлінні трудовою мотивацією (показниками резерву є «середньомісячна заробітна плата; сума несплаченої заробітної плати; рейтинг за рівнем середньомісячної заробітної плати промислових підприємства до підприємств інших видів економічної діяльності») [12];

– юридичне обслуговування – належного вирішення правових питань врегулювання трудових відносин, узгодження розпорядних документів з управління персоналом, забезпечення дотримання усього переліку вимог до процедур розв'язання правових питань господарської діяльності з забезпеченням максимально повного дотримання інтересів усіх зацікавлених сторін (показником дієвості даного резерву є «кількість зареєстрованих колективних договорів») [13];

– розвиток соціальної інфраструктури – шляхом усунення проблем в організації харчування, управління транспортним обслуговуванням, розвитку культури та фізичного виховання, забезпечення належного та якісного рівня охорони здоров'я, відпочинку, працівників підприємства дитячими закладами, управлінні соціальними конфліктами та стресами, організації торгівельного обслуговування (показником дієвості даного резерву є «кількість працівників, які охоплені колективними договорами»);

– розроблення організаційної структури управління та управління робочим часом – через усунення проблем у формуванні дієвої оргструктури управління, її проектуванні, періодичному оновленні, управлінні робочим часом (показниками дієвості даного резерву є «кількість працівників з повною вищою освітою; відпрацьований фонд робочого часу»).

Таким чином, поняття «фактор» і «важіль» у такому взаємозв'язку вони впливають і визначають рівень ефективності праці персоналу підприємства. Отже,

для максимально можливого успішного вирішення завдань, сформульованих у дослідженні, а також з врахуванням специфіку діяльності підприємства, вважаємо за доцільне модифікувати діючу систему факторів забезпечення рівня ефективності праці персоналу з виділенням дев'ять груп: умови праці; трудові відносини; оформлення і облік кадрів; планування, прогнозування, маркетинг персоналу, розвиток кадрів; аналіз і розвиток засобів стимулювання праці; юридичне обслуговування; розвиток соціальної інфраструктури; розробка оргструктури управління, з визначенням для кожної з них, за спеціальним алгоритмом, резервів підвищення рівня [14].

Визначення результатів інноваційної діяльності персоналу підприємства в умовах трансформацій постіндустріальної економіки здійснюється засобами реалізації дуального підходу до вимірювання ефективності інтелектуальної знаннємісткої праці виробничого та управлінського персоналу. При цьому, по-перше, залучені, використані та постійно поновлювані у процесі виробничої діяльності інноваційні знання розглядаються у якості придатної до комерційного використання форми існування конкретної інформації про інтелектуалізовані технології виробничого процесу [15, с. 9].

Таким чином, завданням наступних розділів є дослідження основних методів, критеріїв і показників оцінювання, ранжування факторів впливу за рівнем пріоритетності, кількісне визначення резервів росту, розроблення компенсаційного механізму підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів з максимального повним врахуванням умов інноваційних трансформацій постіндустріальної економіки.

## **1.2 Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства**

Діяльність людини породжує створення матеріально-духовних благ, які здатні задовольнити суспільно-особисті потреби. Через це в процесі забезпечення ефективної системи менеджменту персоналу необхідно збагнути значення його мотивації. У випадку, коли мотивацію вважають своєрідним процесом впливу на дії працівника мотиваційних чинників, то її варто поділити на такі послідовні етапи [16, с. 76]:

Перший етап пов'язаний із появою потреб. Потреба виражається в якості сприймання людиною браку чого-небудь. Даний брак «потребує» повного задоволення.

Другий етап полягає у пошуку методів задоволення потреби. Існування потреби потребує від людини певного реагування. Люди всіляко можуть усувати потреби: як задовольняти їх, так і їх не помічати. Проте, в чималій кількості випадків появляється потреба що-небудь зробити, виконати, а також застосувати певні заходи [17, с. 233].

Третій етап пов'язаний із визначенням мети та напрямків діяльності. Людина з'ясовує, що їй необхідно реально одержати і що саме здійснити задля задоволення будь-якої потреби.

Четвертий етап полягає у здійсненні конкретної діяльності. На даному етапі людина мусить докладати чимало зусиль для досягнення поставленої мети.

П'ятий етап пов'язаний із одержанням винагороди за виконану діяльність. Доклавши чимало зусиль, людина одержує те, що повинне задовольняти потребу. На даному етапі визначається, якою мірою здійснені дії людини збігаються з передбачуваними результатами. В залежності від цього послаблюється, зберігається або посилюється мотивація.

Шостий етап полягає у задоволенні потреб. В залежності від ступеня задоволення потреби, обсягу винагороди та її адекватності зробленим зусиллям,

працівник перестає виконувати свою діяльність до появи нових потреб чи продовжує розшукувати заходи з метою задоволення наявних потреб [18].

До структурних елементів процесу мотивації можна віднести суб'єкти та об'єкти мотивації. Об'єктом мотивації виступає персонал підприємств, який формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) та зовнішніх (демографічні процеси, юридичні й моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів. Вплив останніх конкретизується в таких параметрах макроекономічного характеру: кількість економічно активного населення, загальноосвітній рівень, пропонування робочої сили, рівень зайнятості, потенційні резерви робочої сили [19, с. 174].

Людські ресурси є основою будь-якого суб'єкта господарювання. Працівники підприємства створюють його продукт, формують культуру підприємства, а також його внутрішній клімат. Тому, у центрі уваги повинні знаходитись працівники підприємства, а ефективність їх роботи буде визначатися рівнем мотивації роботи персоналу та діючими засобами стимулювання.

Дослідження економічних літературних джерел дало змогу дійти висновку, що існує чимало трактувань сутності поняття «мотиваційний процес». Доволі розповсюдженим є трактування, згідно з яким мотиваційний процес виступає в якості процесу впливу на дії працівника мотиваційних чинників, який складається з шести послідовних етапів, що пов'язані між собою [20, с. 26].

З вищезазначеного, мотиваційний процес виступає в якості процесу, який складається з шести послідовних етапів, які підштовхують людину до ефективної діяльності, спрямованої на задоволення потреб. Саме потреби ініціюють мотиваційний процес. Проте, й потребам притаманне різне походження, взаємодія між собою, здатність посилювати свій вплив, а також перешкоджати одна одній. В літературі існує безліч визначень поняття «потреба». Е. Уткін визначає потреби як бажання і прагнення до певного результату, тобто це те, що знаходиться всередині людини. Потреби являють собою щось загальне для різних людей, але в той же час вони мають індивідуальний прояв у кожного. Л. Владімірова вважає потреби необхідною умовою існування людини [21, с. 254].

О. Ромашов розглядає потреби як прагнення до збереження рівноваги з навколишнім середовищем [27, с. 116].

Мотивація праці покликана для того, щоб підштовхнути людину краще здійснювати свою роботу з докладанням більших зусиль та відповідальніше відноситися до власних обов'язків.

Через це, на сьогоднішній день найважливіші завдання будь-якого підприємства полягають у створенні ефективності системи мотивації роботи персоналу, а також у забезпеченні передумов для його інтересу в результатах функціонування суб'єкта господарювання [22, с. 65].

Для ефективної мотивації доцільно використовувати модель процесу мотивації: потреба – ціль – дії і вплив досвіду і очікувань. Слід зазначити, що вченими-економістами трактуються неоднозначно теоретичні підходи стосовно визначення поняття «мотивація», а саме Мочерний С.В. [26], визначають мотивацію як систему (системний компонент), в основі якої активізація людського фактора, свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на зовнішніх та внутрішніх факторах (стимулах, мотивах), та свідоме, цілеспрямоване спонукання робітників до праці шляхом стабільного впливу на їх потреби, інтереси і цілі. Суть мотивації в якості системного елемента передбачає не тільки спрямованість роботи персоналу, але й розкриття всього комплексу трудової поведінки персоналу підприємства [23, с. 118].

Комаров Е.І. визначає мотивацію як процес управлінської діяльності, спрямованої на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства та розглядають її як функцію управління; як процес спонукання себе та інших до дії для досягнення особистих цілей та цілей організації [24, с. 166].

Багатогранність визначення поняття «мотивація» за декількома аспектами виділяє О. Крушельницька та Е. Комарова. Зокрема, вчені систематизують дане поняття і виділяють дихотомію «система-процес». З однієї сторони, мотивація виступає своєрідною системою (створення системи мотивації одного чи кількох працівників), а з іншої – в якості процесу (здійснення довготривалого впливу на роботу працівників для забезпечення змін відповідно до визначених параметрів.

На нашу думку, таке визначення є доволі вдалим і потребує застосування на практиці українськими підприємствами під час мотивації персоналу.

Мотивація – це історично закономірне соціальне, економічне, моральне та психологічне явище, для якого характерним є сукупність економічно-організаційних та соціально-психологічних передумов, які підштовхують працівника до ефективної діяльності [25, с. 114]. Беручи до уваги вище зазначене, можна дійти висновку, що мотивація виступає своєрідним комплексом внутрішніх та зовнішніх факторів, які підштовхують працівника до ефективної діяльності з метою досягнення поставленої мети підприємства. У випадку, коли працівник є мотивованим, то він одночасно є зацікавленим, а відтак, створене становище за яким він, в процесі досягнення загальної мети підприємства, забезпечує задоволення особистих потреб. Через це, мотивація виступає своєрідним явищем, комплексом та процесом, що залежить від специфіки дослідження, див. рисунок 1.3 [26, с. 548].



Рисунок 1.3 - Змістове наповнення поняття «мотивація персоналу» підприємства

Отже, як помітно з рисунком 3.1 загалом термін мотивація визначається в трьох значеннях, а саме як процес, як явище та як система. Всі ці значення підходять для мотивації персоналу.

На мою думку, мотивація як явище виражається у діях та вчинках керівництва підприємства щодо спонукання персоналу для більш якісної роботи. Мотивація як процес виражається у тому, що саме робить керівництво для заохочення працівників, а мотивація як система виражається у тому, що цей

процес складається з набору важелів та інструментів впливу на працівників і відбувається систематично для підтримки їх ентузіазму до якісного виконання своїх службових обов'язків.

Отже, дана схема показує взаємозв'язок складових мотиваційного процесу персоналу, а саме потреб, інтересів, мотивів та цілей (рисунок 1.4) [27, с. 168].

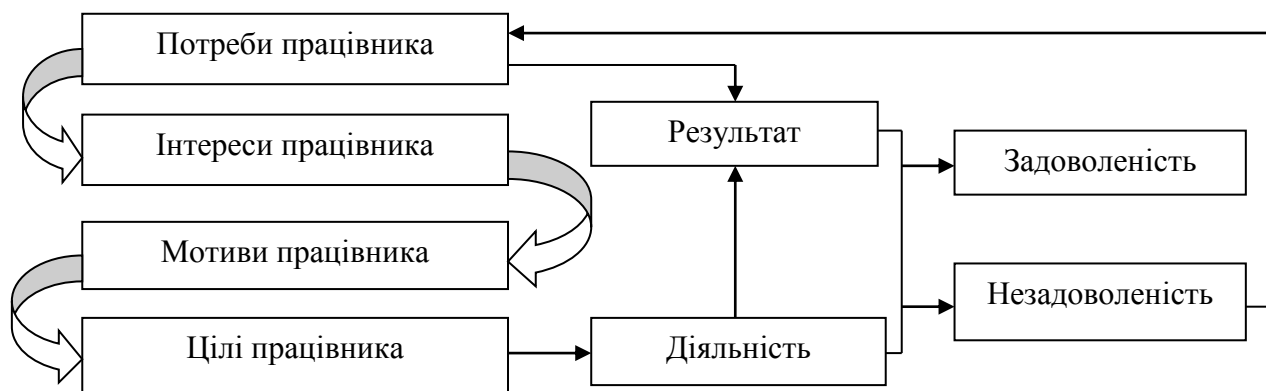


Рисунок 1.4 - Мотиваційний процес персоналу підприємства

Слід зазначити, що всі ці елементи взаємодіють один з одним. За допомогою поетапної реалізації кожного компонента відбувається перехід до наступної і в результаті відбувається діяльність персоналу, що переходить в результат. Відповідно, працівник задоволений результатом, або ні. На схемі результати переходять в задоволення потреби, що означає безперервність процесу мотивації. За умови, що працівник задоволений мотивацією система мотивації є ефективна і, відповідно, працівник працює з необхідною самовіддачею. Якщо ні, то знов відбувається мотиваційний процес, аж до того моменту, коли працівник не буде повністю задоволений.

Стійкість слід розглядати в комплексі з такими характеристиками мотивації як сила, усвідомленість, дієвість, орієнтація на процес тощо. У зв'язку з цим, кожна людина в певний період часу характеризується системою потреб, мотивів, інтересів, цінностей, тобто певним мотиваційним станом [28, с. 316].

Отже, структура системи мотивації включає в себе мету та елементи мотивації (суб'єкти та об'єкти; потреби, інтереси, мотиви, цінності; інструменти мотивації (матеріальні, нематеріальні)), вплив зовнішнього і внутрішнього

середовища (рисунок 1.5) [29, с. 116] .



Рисунок 1.5 - Система мотивації персоналу підприємства

Найважливішими суб'єктами системи мотивації виступають керівники усіх рівнів управління підприємством, які стимулюють підлеглих їм працівників до ефективної роботи. Водночас керівник в якості суб'єкта системи мотивації може бути і її об'єктом для керівника вищого управлінського рівня. На успішність суб'єктів господарювання передусім впливають його керівники, які володіють творчим типом мислення, здатністю ризикувати та впливати на працівників.

Забезпечення постійного регулювання та координації роботи керівників окремих відділів чи служб стосовно досягнення загальної мети буде мати доволі

високий рівень ефективності у випадку, коли вони будуть взаємозалежними, а також коли успішність одного буде сприяти вдалій роботі усіх інших.

Характерними особливостями теперішніх керівників є спрямованість на підлеглих, стимулювання персоналу до близьких та довірливих взаємовідносин. Визначними є і характерні ознаки формування керівниками сприятливого клімату, особисті характеристики підлеглих працівників, адже визначивши характер поведінки окремого працівника, можна спрогнозувати його поведінку в потрібному для колективу напрямі [30, с. 13].

Отже, у даній схемі мета мотивації працівників на підприємстві полягає у задоволенні як матеріальних, так і нематеріальних потреб, зацікавлень, визначених цілей діяльності персоналу стосовно досягнення ефективних взаємозв'язків між ними (потребами, інтересами, цілями). Об'єктами мотивації персоналу є працівники та трудові колективи, а суб'єктами – керівники різних ланок. Для забезпечення ефективної мотивації керівництво використовує матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації персоналу, в результаті чого відбувається ефект від їх поєднання та підвищується ефективність праці, а також досягаються цілі розвитку підприємства.

У зміст соціально-економічної мотивації праці закладено її складовість, яку детермінує застосування економічних та соціальних мотиваційних методів. Їх формують важелі та інструменти мотивації. Важіль відображає спосіб мотиваційного впливу. Інструмент вказує за допомогою чого здійснюється вплив.

У таблиці 1.2 подано бачення основних важелів та інструментів управління мотивацією ефективної праці з погляду забезпечення ефективної праці та постійного професійного розвитку персоналу [31, с. 102].

Важелі та інструменти в групі економічних методів здебільшого відзначаються заохочувальним і компенсаційним характером. У даній групі основними інструментами мотивації є заробітна плата і преміювання, що можуть здійснюватись залежно від результатів праці (проміжних, кінцевих), статусу чи рангу працівника.

Таблиця 1.2 - Важелі та інструменти управління мотивацією ефективної праці мотивації персоналу

| Група методів | Важелі        | Інструменти  |
|---------------|---------------|--|
| Економічні    | Грошові       | Заробітна плата – погодинна, відрядна; основна, додаткова.<br>Премії – разові і багаторазові, індивідуальні і колективні, виробничі й за певний період (місяць, квартал, рік).<br>Надбавки – за професіоналізм, трудовий стаж, високі досягнення праці, виконання важливої роботи та ін.<br>Доплати – за інтенсивність (напруженість), шкідливість праці, за роботу в нічний час, за суміщення посад та ін   |
|               | Власності     | Участь у прибутку – виплати за участь у капіталі (дивіденди), виплати за результатами праці  |
|               | Пільгові      | Монетарні і немонетарні соціальні пільги:<br>- базовий соціальний пакет – загальнообов’язкове соціальне страхування; соціальні пільги і гарантії, передбачені колективним договором;<br>- мотиваційний соціальний пакет – конкурентний і компенсаційний  |
|               | Знаннєві      | Інвестиції в людський капітал – безкоштовні тренінги, семінари, стажування, оплата/компенсація вартості навчання (підвищення кваліфікації, перекваліфікації)   |
|               | Податкові     | Оптимізація оподаткування доходів – застосування оптимізаційних схем з дотриманням норм чинного законодавства  |
| Соціальні     | Безпекові     | Сприятливі та безпечні умови праці – безпека, ергономіка, комфорт робочого місця, використовуваних приміщень; наближеність до інших робочих місць  |
|               | Розвитку      | Сприятливі умови розвитку і кар’єрного зростання – належне матеріально-технічне, інформаційне забезпечення; прозора конкуренція та умови кар’єрного просування.<br>«Збагачення» змісту праці – пониження (при можливості) монотонності праці, надання додаткових професійних обов’язків.<br>Надання самостійності в роботі – домінування цілі над засобами досягнення.<br>Делегування повноважень – партисипативне управління.<br>Забезпечення територіальної мобільності – відрядження, ротація |
|               | Комунікаційні | Ефективна кооперація праці – узгодження професійних обов’язків, ситуативна діяльність у робочих групах, взаємна підтримка.<br>Управління трудовою поведінкою, корпоративна культура – норми (формальні, неформальні) поведінки, методи контролю за трудовою дисципліною.<br>Спонування до громадської активності – участь у профспілкових заходах, діяльності різних громадських об’єднань, політичних структур  |
|               | Темпологічні  | Запровадження гнучких графіків роботи – неповний робочий день, ковзний робочий час, вільний графік.<br>Забезпечення дистанційним робочим місцем – вдома, у коворкінгцентрах.<br>Надання додаткового вільного часу – відпустки (у т.ч. творчої), вихідних   |

Основним об’єктом нашого дослідження є управління мотивацією ефективної праці персоналу (корпоративний рівень). управління мотивацією ефективної праці, розуміння суб’єктно-об’єктного виміру дозволяє окреслити коло її завдань відносно персоналу. У таблиці 1.3 відображено матрицю функцій і завдань соціально-економічної мотивації персоналу. Їх розподілено на загальні – які можуть стосуватись усіх видів мотивації, і специфічні – які звужують

функціональність та особливе значення соціальноекономічної мотивації [32, с. 188].

Таблиця 1.3 - Матриця функцій і завдань управління мотивацією ефективної праці

|   |   |
|---|---|
| <p>Загальні функції:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- пояснювально-обґрунтовуюча – аргументація доцільності поведінки персоналу;</li> <li>- регулятивна – блокування одних дій та дозвіл інших;</li> <li>- комунікаційна – забезпечення зв'язку між суб'єктом і об'єктом впливу (керівником і працівником);</li> <li>- коригуюча – механізм уточнення старих і формування нових ідеалів, норм, ціннісних орієнтацій;</li> <li>- контролююча – контроль за результатами праці внаслідок мотиваційних впливів</li> </ul>  | <p>Загальні завдання:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- спонукання до самомотивації;</li> <li>- забезпечення трудової дисципліни, формування норм корпоративної культури;</li> <li>- формування корпоративної довіри;</li> <li>- вплив на систему цінностей і мотивів персоналу;</li> <li>- забезпечення ефективної мотивації з обґрунтуванням здійснюваних витрат</li> </ul>  |
| <p>Специфічні функції:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продуктивної ефективності – орієнтація персоналу на певні результати праці;</li> <li>- соціалізації – усвідомлення соціальної ролі в мікро- і макросередовищі трудового колективу;</li> <li>- кар'єрна – забезпечення можливостей кар'єрного просування;</li> <li>- інноватизації – орієнтація персоналу на інноваційні результати діяльності (ціль);</li> <li>- креативізації – орієнтація персоналу на нестандартні підходи досягнення цілей (процес);</li> <li>- кооперації – спонукання до об'єднання зусиль з іншими суб'єктами в ході виконання професійних обов'язків;</li> <li>- мобільності – здатність до переміщень з професійною метою;</li> <li>- гуманізації – дотримання суб'єктами впливу вимог домінування інтересів персоналу, пов'язаних з цілями гуманізації праці</li> </ul> | <p>Специфічні завдання:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення професійного розвитку;</li> <li>- підтримка належного сприйняття цінності виконуваної праці;</li> <li>- формування кар'єрних «сходинок», соціальних ліфтів;</li> <li>- підтримка середовища інноваційної праці;</li> <li>- підтримка середовища креативної діяльності;</li> <li>- формування сприятливих передумов для взаємодій усередині колективу та з залученням зовнішніх агентів;</li> <li>- створення умов для професійного зростання через просторові переміщення та рух між посадами;</li> <li>- неперервне вдосконалення можливостей праці з покращенням умов для самореалізації і розвитку людини</li> </ul> |

Отже, економічно-соціальна сутність мотивації персоналу полягає у задоволенні потреб персоналу, як матеріальних, так і нематеріальних, що в свою чергу сприяє досягненню цілей розвитку підприємства, посиленню конкурентних позицій на ринку і отримання більшого прибутку. Найважливішими суб'єктами системи мотивації виступають керівники усіх рівнів управління підприємством, які стимулюють підлеглих їм працівників до ефективної роботи. Забезпечення

регулярного регулювання та координації роботи керівниками окремих відділів чи служб стосовно досягнення загальної мети буде мати доволі високий рівень ефективності у випадку, коли вони будуть взаємозалежними, а також коли успішність одного буде сприяти вдалій роботі усіх інших

### **1.3 Методичні підходи до оцінки економічної ефективності управління мотивацією праці персоналу на підприємстві**

В умовах соціально орієнтованої ринкової економіки, ефективність підприємства та їх кінцеві результати виробництва залежать від рівня мотивації працівників, їх продуктивності праці, де на основі технологій та інновацій визначається головна ознака виробничого процесу – працездатність людини, від якої залежить і якість виробленої продукції.

З огляду на це, людський фактор, доцільно розглядати як вияв сукупності якостей кожного працівника, котрі впливають на його трудову активність. Дана позиція надасть можливість розглядати управління розвитком підприємств через мотиваційну призму працівників на підставі виявлення і задоволення їх потреб, а також трудової поведінки так як в основі спрямованості конкретного працівника лежить насамперед задоволення його потреб. І тільки знання і використання керівництвом підприємств ефективних і якісних методів стимулювання інтересів працівників, задоволення їх певних потреб зможе забезпечити і підвищити продуктивність праці та досягнення визначеної мети господарюючим суб'єктом.

Характеризуючи сутність мотивації працівників, визначаючи тенденції зміни її рівня і змісту в майбутньому, доцільним є саме проведення її оцінки.

Слід звернути увагу, в економічній літературі розрізняють два основні види оцінок мотивації працівників підприємств: самооцінка та комплексна оцінка. Особливу увагу даному питанню приділяли науковці Г. Дмитренко, Е. Шарапатова, Т. Максименко, виділяючи у моделі формування системи

комплексної мотивації працівників для досягнення кінцевих результатів підприємницької діяльності такі складові, як професійна якість, діяльність самого працівника чи керівника, діяльність колективу, взаємозв'язок (споживачів, працівників, керівників) та мотивація поведінки [32, с. 188]. Зазначимо, що самооцінка проводиться тільки самим працівником та полягає в його уяві про цілі життя чи трудову діяльність, а також його цінності для даного підприємства, в якому він працює.

Як вважає вітчизняний економіст А. Колот, оцінка мотивації працівників виконує дві основні функції: орієнтувальну і стимулюючу. Суть орієнтувальної функції полягає в тому, що кожний працівник підприємства сам оцінює себе і оцінка його з боку колективу чи керівників вбачається ним, впливаючи на становище та поведінку, а також одержує можливість визначати напрями чи способи подальшої трудової діяльності. Щодо стимулюючої функції, вона породжує у працівника переживання його успіху чи невдач, підтверджуючи правильність чи помилковість його поведінки, а також спонукає до трудової діяльності в певному напрямі [33, с.165].

Наукові пошуки доводять, що мотиваційний менеджмент в підприємстві, має формуватися на основі сукупності показників, які якісно та кількісно характеризують рівень праці працівників. Можна дати оцінку ефективності мотивації тільки за допомогою комплексу показників. Однак, у зв'язку із цим, під даними показниками мається на увазі якісна і кількісна оцінка виробничих процесів в аграрному підприємстві. Отже, якісна сторона показника відображає зміст процесу у певних умовах місця та часу, а кількісна – розмір та абсолютну величину [34, с. 376].

Зокрема, є ряд реальних проблем, котрі пов'язані із вимірюванням мотивації праці в підприємстві. А це потреба застосування різноманітних показників, присутність значної кількості факторів, які в першу чергу впливають на трудову мотивацію, різні форми чи способи прояву мотивації праці (об'єктивні і суб'єктивні), важкість проведення межі між мотиваційними видами праці. Слід зазначити, що мотивація працівників різних трудових колективів та різних

підприємств виявляється у двох основних формах: у думках і судженнях та в реальній поведінці самих людей. В даному випадку виділяють два види показників оцінки мотивації праці, а це суб'єктивні і об'єктивні оцінки [35, с. 260].

Із цього випливає, що оцінка ефективності мотивації праці проводиться за допомогою переліку показників, котрі підбираються методами оцінок експертів чи кореляційного аналізу, а також характеризують структурні компоненти мотивації праці і кінцеві результати діяльності конкретного підприємства, в тому числі трудову чи соціальну діяльність працівників. Звертаємо увагу на те, що систему суб'єктивних показників можливо отримати в ході створення фокус-груп та проведення опитування, анкетування чи інтерв'ю, котрі направлені на виявлення, як позитивних так і негативних стимулів.

Важливою умовою відбору таких об'єктивних показників залишається перш за все їх розрахунок. Адже, перелік даних показників формують методом аналізу облікових документів, і завдяки яким можливо оцінювати та контролювати мотивацію праці. Інтерес працівників підприємства в кінцевих результатах своєї праці схиляє їх до удосконалення організації використання праці, зростання її продуктивності, адже мотивація праці реалізується через організаційні, матеріальні та технічні фактори її росту. Виходячи із доведеного, доцільно запропонувати в якості об'єктивного показника визначення ефективності мотиваційного менеджменту на підприємствах виділити продуктивність праці [36, с. 160]. Адже основною ціллю мотиваційного менеджменту підприємства є підвищення продуктивності праці. Саме цей економічний показник доцільно обрати в якості результативної ознаки.

Соціально-економічна мотивація – не стихійний процес. Він потребує належного методичного супроводу. Тому актуальним науковим завданням є формування методичних підходів до оцінювання та регулювання стану мотивації (оцінювання мотивації – основа регулювання її стану). Такі методичні підходи повинні слугувати основою (рисунок 1.6) [37, с. 10]:

На корпоративному рівні доцільно узагальнювати особистісні мотиваційні

оцінки. Зокрема, необхідно з'ясувати структуру особистісних типів мотивації.



Рисунок 1.6 - Напрями застосування методичних підходів щодо оцінювання та регулювання стану мотивації персоналу

Такі типи можна визначати по-різному. Виявлення структури персоналу залежно від типу мотивації дозволяє приймати ефективні рішення щодо регулювання стану мотивації. Варіантів тут може бути безліч. У таблиці 1.4 наведено основні з них [37, с. 10].

Базуючись на наведених вище положеннях, у таблиці 1.5 узагальнено авторське бачення ідеології оцінювання ефективної праці та саморозвитку через призму витрат на мотивацію праці.

Таблиця 1.4 - Пріоритети регулювання стану мотивації в контексті особливостей структури особистісних типів мотивації

| Особливості структури              | Виклики   | Позитивні аспекти   | Пріоритети регулювання  |
|------------------------------------|---|---|---|
| Домінування інструментального типу | Надмірна «матеріалізація» системи цінностей з ризиком маніпуляцій і недобросовісної конкуренції                       | Простота методів мотивації  | Підвищення цінності праці, зокрема її результатів   |
| Домінування професійного типу      | Прагнення персоналу Індивідуалізувати трудовий процес, проявляти креативність, що розбалансовує корпоративну культуру | Зниження необхідності зростаючих фінансових витрат при застосуванні економічних методів                   | Підтримка структури на поточному рівні, збереження сприятливих умов праці   |
| Домінування господарського типу    | Втрата керівництвом чіткого контролю за трудовим процесом, супровідне послаблення його авторитету та важелів впливу   | Сприятливі передумови для інноваційної діяльності   | Підтримка самомотивації (з можливістю керівництва) осіб, які мають достатній рівень авторитету (формалізовані неформальні лідери) |
| Домінування патріотичного типу     | Первинна необхідність задоволення матеріальних потреб на рівні, щоб вивести моральні мотиви на значимий ефект         | Формування тісних трудовоцієтальних зв'язків у колективі як запоруки розвитку його корпоративної культури | Диференціація нематеріального впливу при системному застосуванні економічних методів мотивації                                    |
| Домінування люмпенського типу      | Високий ступінь контролю в менеджменті з директивної політикою управління персоналом                                  | Високий рівень впливу керівництва на персонал   | Диференціація інструментів негативної мотивації з недопустимістю спричинення напруги в колективі                                  |

У такий спосіб можна акцентувати увагу на перевагах прив'язки методик оцінювання мотиваційної діяльності в практиці менеджменту та політиці (на рівні регіонів і держави) з результируючими вимірниками впливу – ефективністю праці і саморозвитком.

У таблиці 1.6 узагальнено розглянуті методики оцінювання мотивації з акцентом на рівень підприємства. Це дало змогу обґрунтувати доцільність розробки авторського підходу до оцінювання мотивації – з позиції з'ясування її соціальної та економічної наслідковості [38, с. 94].

Таблиця 1.5 - Ідеологія оцінювання ефективної праці та саморозвитку через призму витрат на мотивацію праці

| Методичні підходи оцінювання ефективної праці   | Методичні підходи оцінювання умов саморозвитку   |
|---|--|
| Характер оцінки   |  |
| Об'єктивна (на основі статистичних даних) і суб'єктивна (на основі соціологічних досліджень) оцінка, оцінка факторів впливу   | Суб'єктивна (на основі статистичних даних) оцінка, оцінка факторів впливу і наслідків (неперервне навчання)  |
| Інформаційна основа на рівні підприємств/організацій  |  |
| Дані звітності підприємств/організацій щодо обсягів виробленої продукції/наданих послуг, кількості працівників та результатів інноваційної діяльності   | Дані соціологічних опитувань (працівників, керівництва, зовнішніх агентів – споживачів, посередників та ін.) щодо можливостей і бажання саморозвитку   |
| Інформаційна основа на рівні держави/регіону  |  |
| Статистичні дані щодо макроекономічних показників ВВП(ВРП)/ВДВ, чисельності зайнятих (економічно активного населення) та результатів інноваційної діяльності (кількості/вартості впроваджуваних інновацій, витрат на інноваційну діяльність тощо) | Статистичні дані щодо неперервного навчання (наслідки сприятливих умов). Статистичні дані щодо міграційних процесів (індикатор сприятливості умов). Дані вибірових обстежень (статистика умов життя домогосподарств – ресурсні можливості саморозвитку). Соціологічні опитування |
| Показники оцінювання впливу мотивації на ефективність праці і саморозвиток  |  |
| Співставлення витрат на персонал і показників інноваційної діяльності   | Співставлення витрат на персонал і рівня суб'єктивної (само)оцінки умов саморозвитку   |
| Показники оцінювання впливу мотивації на ефективність праці і саморозвиток на рівні держави/регіону   |  |
| Співставлення динаміки витрат на заробітну плату та розрахованої ефективної праці або Співставлення динаміки державних витрат на освіту (підготовку фахівців і робітників) та розрахованої ефективної праці                                       | Співставлення динаміки витрат на заробітну плату та чисельності осіб, які брали участь у різних формах навчання (підвищення кваліфікації, перекваліфікації, післядипломної освіти)   |

У даному контексті, відмітимо, що оцінка рівня ефективності мотиваційного менеджменту є спрямованим процесом визначення відповідності як між якісними так і кількісними параметрами винагороди працівників пропорційно результатам їх трудової діяльності, за основу яких береться задоволеність працею працівників підприємства.

Термін поняття «задоволеність», що фігурує у науковій літературі, виступає когнітивною складовою щастя. Ця оцінка рефлексивна як і саме судження про щастя людини в житті. Зазначимо, що на таке судження впливає емоційний стан людини та її різні погляди на життя, зокрема проста звичка – адаптація до певних обставин. Як видно, у окремих словниках «задоволеність» визначається як

позитивна емоція, яка супроводжує задоволення різних потреб людини [39].

Таблиця 1.6 - Систематизація науково-методичних підходів оцінювання стану мотивації персоналу підприємства

| Назва методу         | Сутнісна характеристика  |
|----------------------|--|
| Особистісний рівень  | Методика оцінювання вмотивованості праці працівників у розрізі мотиваторів (мотивація винагороди, соціальна, процесна, досягнення, ідейна)   |
|                      | Метод 360 градусів (різносуб'єктне оцінювання)   |
|                      | Метод незалежних суддів (оцінювання особами, які не знають працівника)   |
|                      | Формування мотиваційного профілю працівника  |
| Корпоративний рівень | Визначення структури особистісних типів мотивації (наприклад, співвідношення інструментального, професійного, господарського, патріотичного, люмпенського; вибір іншого підходу до поділу працівників на мотиваційні типи) |
|                      | Система бальної оцінки результатів та якості праці працівників (присвоєння різним критеріям балів)   |
|                      | Оцінка складності робіт (присвоєння балів різним факторам складності)  |
|                      | Оцінка факторного впливу на продуктивність праці (факторний, інвестиційний, інноваційний підходи)  |
|                      | Оцінка впливу мотивації на ефективність праці  |

Загалом, якщо розглянути зі сторони професійну сферу життя, то впливає, що задоволення роботою є ефективною реакцією на трудову діяльність, яка базується на порівнянні очікуваного результату. Науковцем Е. Локком феномен «задоволеність працею» визначено насамперед, як результат оцінки власної роботи, який дозволяє досягнути цінностей, зв'язаних із роботою, але при цьому дані цінності надають можливість задовольнити потреби індивідуума.

Отже, в процесі оцінки мотиваційного менеджменту слід визначити інформацію, яка відноситься до рівня задоволеності чи незадоволеності працівників їх трудовою діяльністю в підприємстві і в тому числі виокремити, які конкретно засоби стимулювання треба використовувати (див. рисунок 1.7) [40].

Зокрема, значення оцінки задоволеності працівників дозволяє глибше визначити саму сутність мотиваційного менеджменту, минулі чи майбутні тенденції зміни її змісту чи рівня, до того ж, міру зацікавлення різних співробітників у досягненні конкретних результатів.



Рисунок 1.7 - Система оцінки мотиваційного менеджменту через задоволеність своєю працею працівників підприємства

Отже, проблема визначення задоволеності працівників працею є об'єктом численних досліджень: соціальних, психологічних та економічних, котра виступає головним показником якості трудових ресурсів підприємства.

У процесі наукових пошуків, вдалося з'ясувати, що сам процес управління мотивацією праці працівників має здійснюватися на основі сукупності показників, що якісно й кількісно відображають її рівень. Оцінити ефективність мотивації праці працівників можна за допомогою комплексу показників. При цьому під такими показниками розуміється якісна та кількісна оцінка процесів і явищ оточуючого середовища. Якісна сторона показника відображає зміст явища або процесу в конкретних умовах місця та часу, кількісна - розмір, абсолютну величину [41, с. 88].

Таким чином, в сучасних умовах вченими запропоновано до використання достатню кількість методів оцінки задоволеності працівників підприємства на основі проведення анкетування, тестування та іншого (таблиця 1.7) [42, с. 27].

Важливо відмітити також, що усі досліджені методики оцінки задоволеності своєю працею працівників підприємства слід поділити на дві категорії: методика

узагальненої оцінки задоволеності і методика оцінки за окремими складовими [43, с. 103].

Таблиця 1.7 - Методики оцінки задоволеності своєю працею працівників підприємства

| Автор                                     | Сутність методики   |
|---|---|
| Верещагін Л.                              | Методика оцінки задоволеності потреб працівників: на основі виділених А. Маслоу 5 груп потреб здійснюється анкетування персоналу. Для визначення рівня задоволеності здійснюється підрахунок балів за 15 твердженнями і визначається які з потреб задоволені, а які ні.   |
| Кулагін О.                                | Передбачає виділення двох груп факторів (підтримуючі та мотивуючі) та на основі бальної оцінки по кожному з них розрахунок індексу задоволеності за категоріям персоналу чи підрозділах підприємства.   |
| Новаторов Е.                              | Основний принцип «важливість-виконання». Передбачає проведення «фокус-інтерв'ю» (по основних атрибутах роботи) та анкетування (стосовно необхідних умов роботи) для досягнення достатнього рівня задоволеності персоналу по кожному з цих атрибутів. На основі цього проведення порівняння показників «важливість» і «виконання». |
| Пестрикова Е.                             | Методика рівня задоволеності працівників умовами праці: передбачає виділення 18 факторів мотивації персоналу, кожному з яких присвоєно певний коефіцієнт та розрахунок сумарного загального показника задоволеності (індекс задоволення).   |
| Смит П.,<br>Кендалл Л.,<br>Хюліт К.       | Методика оцінки задоволеності працею. Передбачає застосування індексу для опису робіт (Корнельський трудовий дескриптивний індекс (JDI)), який складається з п'яти факторів, кожен з яких визначається через ряд питань.  |
| Фетискин Н.,<br>Козлов В.,<br>Мануйлов Г. | Методика оцінки особистісної і групової задоволеності працею: передбачає виділення 14 тверджень та на основі самооцінки виставлено певні бальні значення.   |

Сьогодні є достатня кількість даних відносно різних факторів задоволеності працею, адже усі вони в першу чергу акцентують свою увагу на зовнішніх факторах, а також на соціальній і психологічній характеристиці виробничого середовища. Також, у дослідженнях вчених структура задоволеності розглядається в більшості у вигляді переліку мотивів і факторів задоволеності. Таким чином, систематизовано основні фактори задоволеності своєю працею працівників підприємства, визначені вченими у наукових тлумаченнях (рисунок 1.8) [44, с. 90].

Отже, роль мотиваційного менеджменту працівників підприємства в умовах ринкових перетворень має сприяти розвитку та інтегруванню економіки в глобальне економічне середовище.

У цьому контексті важливим представляється класифікувати інструменти мотиваційного менеджменту, які впливають на задоволеність своєю працею

працівників підприємства з метою проведення їх аналізу за видами (рисунок 1.9).  
середовище.



Рисунок 1.8 - Систематизація факторів задоволеності своєю працею працівників підприємства в наукових тлумаченнях вітчизняних та зарубіжних вчених

Викладене дозволяє, зазначити, що методика оцінки рівня задоволеності працівників повинна враховувати певні особливості. Перш за все, це формування мотиваційного менеджменту підприємств, який буде передбачати використання певних інструментів, котрі заохочували б до праці та відрізнялися між собою. А це, зокрема, ускладнює проведення порівняння форм їх прояву і виведення одного узагальнюючого показника.

По-друге, мотиваційні інструменти для різних працівників мають окремий вплив та значення. По-третє, методика оцінки рівня задоволеності має ґрунтуватись на даних працівників. На основі дослідженого можна зробити висновок, що вище наведені особливості враховує методика інтегрального оцінювання економічних процесів, яку можливо використовувати з метою оцінки рівня задоволеності працівників підприємств інструментами мотиваційного менеджменту на даному підприємстві. Адже, відомо, оцінка має проводитись на основі даних, отриманих не тільки від керівництва підприємства, а й від самих працівників, так як «рівень задоволеності» відноситься до суб'єктивних оцінок

[45, с. 80].

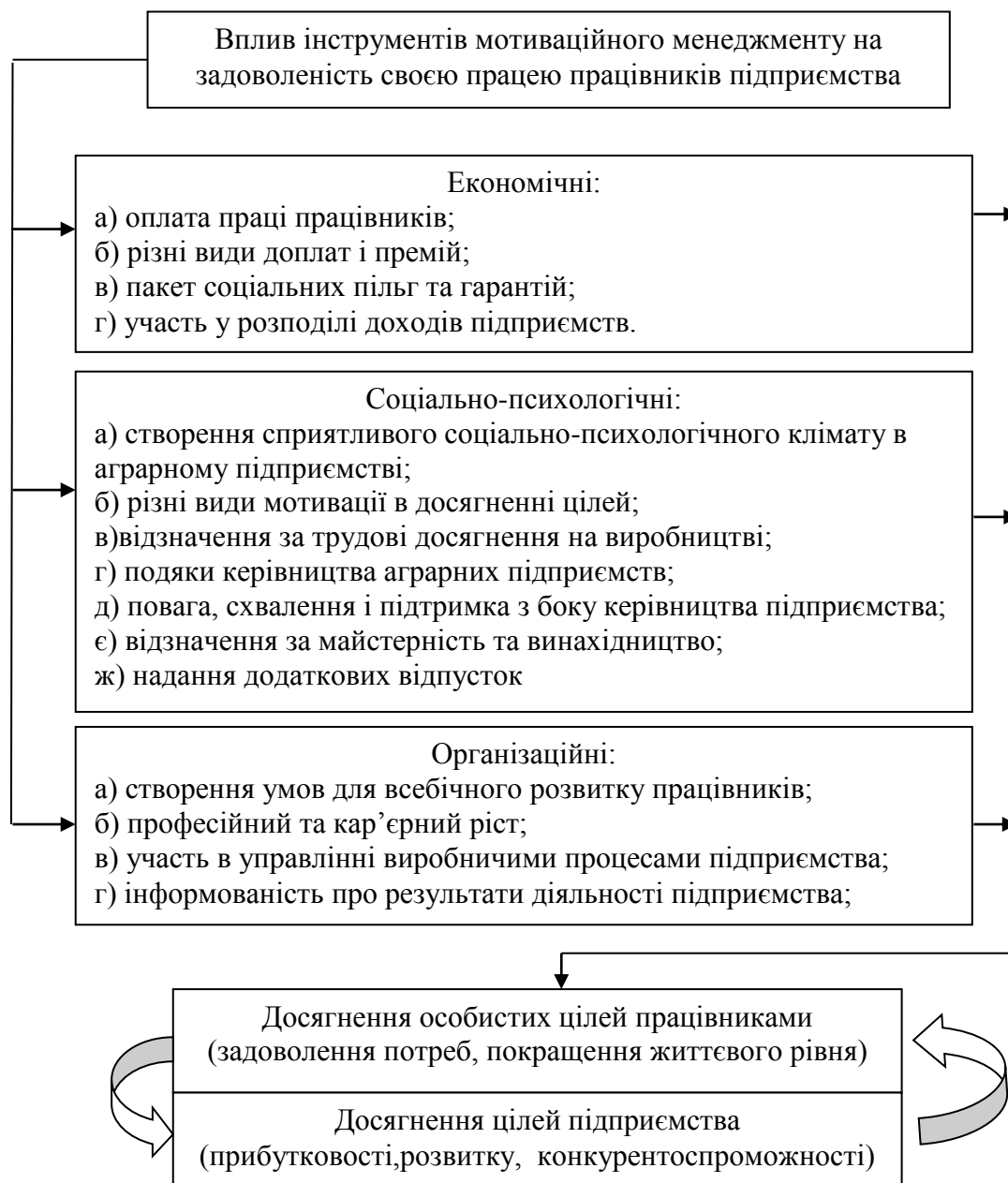


Рисунок 1.9 - Вплив інструментів мотиваційного менеджменту на задоволеність працею працівників в контексті досягнення цілей підприємства

Для проведення таких оцінок та одержання вихідної інформації доцільним є використання традиційного методу опитування. Зокрема, у сформованій анкеті опитування працівників підприємств, з метою проведення оцінювання мотиваційного менеджменту доцільне ранжування окремих інструментів стимулювання за рівнем їх задоволеності. Якщо, окремі мотиваційні інструменти

не використовуються в підприємстві, рівню задоволеності працівників присвоюється значення 0. Кожне питання, відносно задоволеності працівників підприємств інструментами мотиваційного менеджменту є можливість оцінити за наступними балами: 2 бали – не задовольняє працівника; 3 бали – частково задовольняє; 4 бали – переважно задовольняє, 5 балів абсолютно задовольняє.

Слід відмітити, що особливою характеристикою інтегральних оцінок є використання коефіцієнтів, які можливо розрахувати як нормовані показники. А це в свою чергу, надасть можливість співставити непорівнювані показники і об'єднати їх у єдиний інтегрований показник

Однак, при цьому як нормативні застосовують еталонні значення показників. Окремі нормовані коефіцієнти будуть розраховуватися за наступними формулами. Середня оцінка задоволеності економічними інструментами мотиваційного менеджменту за відповідями всієї сукупності працівників підприємств, що брала участь в опитуванні буде розрахована за формулою [46, с. 85] :

$$O_{ек} = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n S_{ij}}{m \cdot n}, \quad (1.1)$$

де  $O_{ек}$ . – середня оцінка результатів опитування працівників підприємств на предмет задоволеності економічними інструментами мотиваційного менеджменту;

$S_{ij}$  – сума балів отримана від  $i$ -го працівника на  $j$ -те питання, бал;

$m$  – чисельність працівників підприємств, які брали участь в опитуванні, од.;

$n$  – кількість питань, що включені до анкети, од.

Середня оцінка задоволеності соціально-психологічними інструментами мотиваційного менеджменту за відповідями всієї сукупності працівників підприємств, що брала участь в опитуванні буде розрахована за формулою:

$$O_{соц.-пс} = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n S_{ij}}{m \cdot n}, \quad (1.2)$$

де  $O_{соц.-пс}$  – середня оцінка результатів опитування працівників підприємств на предмет задоволеності соціально-психологічними інструментами мотиваційного менеджменту;

$S_{ij}$  – сума балів отримана від  $i$ -го працівника на  $j$ -те питання, бал;

$m$  – чисельність працівників підприємств, які брали участь в опитуванні, од.;

$n$  – кількість питань, що включені до анкети, од.

Середня оцінка задоволеності організаційними інструментами мотиваційного менеджменту за відповідями всієї сукупності працівників підприємств, що брала участь в опитуванні буде розрахована за формулою [46, с. 85]:

$$O_{орг} = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n S_{ij}}{m \cdot n}, \quad (1.3)$$

де  $O_{орг}$  – середня оцінка результатів опитування працівників підприємств на предмет задоволеності організаційними інструментами мотиваційного менеджменту;

$S_{ij}$  – сума балів отримана від  $i$ -го працівника на  $j$ -те питання, бал;

$m$  – чисельність працівників підприємств, які брали участь в опитуванні, од.;

$n$  – кількість питань, що включені до анкети, од.

Як бачимо, нормовані коефіцієнти перебувають у межах від 0 до 5, а чим ближче їх значення до п'яти, тим більш задоволений працівник ступенем впровадження даного інструменту мотиваційного менеджменту. Зазначимо, що інтегральні коефіцієнти будуть розраховуватись як середні величини. Проте, для працівників підприємств інструменти мотиваційного менеджменту мають різну вагомість. Однак, в основі методики оцінювання задоволеності працівників підприємств інструментами мотиваційного менеджменту буде показник

середнього зваженого.

Таким чином, зважені інтегральні коефіцієнти перебуватимуть у межах від 0 до рівня їх значущості і, чим більше значення коефіцієнта певної ваги, тим вищим є ступінь задоволення працівників підприємств інструментами мотиваційного менеджменту.

## **Висновки до розділу 1**

Аналіз теоретичних підходів до трактування сутності ефективності праці персоналу виробничих підприємств під час інноваційних змін дозволив сформулювати її визначення як комплексної соціально-економічної категорії, яка виражає результативне співвідношення фінансових показників (виручки, рентабельності, грошового потоку тощо) та сукупних затрат фізичної й інтелектуальної праці, та є спрямованою на зростання продуктивності, дієвості, економічності, прибутковості організаційної діяльності, дотримання високої якості виробництва і трудового життя працівників.

Саме таке розуміння сутності ефективності праці дозволяє максимально повно і точно визначити ступінь результативності прикладання високоінтелектуальної праці персоналу як найбільш цінного лімітованого внутрішнього організаційного ресурсу, забезпечити безупинний процес підвищення її ефективності компенсаційного механізму відшкодування знаннємісткого трудового внеску, встановити міру комплексної участі працівників у досягненні цілей діяльності окремо взятого підприємства з виробництва будівельних матеріалів як локального елемента кластерної моделі постіндустріальної економіки.

Сформульовано матрицю функцій і завдань соціально-економічної мотивації персоналу з розподілом на загальні і специфічні. Загальними функціями визначено пояснювально-обґрунтовуючу, регулятивну, комунікаційну,

коригуючу, контролюючу; специфічними – продуктивної ефективності, соціалізації, кар'єрну, інноватизації, креативізації, кооперації, мобільності і гуманізації. До загальних завдань соціально-економічної мотивації віднесено: спонукання до самомотивації; забезпечення трудової дисципліни, формування норм корпоративної культури; формування корпоративної довіри; вплив на систему цінностей і мотивів персоналу; забезпечення ефективної мотивації. Окремо сформульовано специфічні завдання, що зумовлено інноваційними змінами в економіці, характері і змісті праці. До них віднесено: забезпечення професійного розвитку; підтримка належного сприйняття цінності виконуваної праці; формування кар'єрних «сходинок», соціальних ліфтів; підтримка середовища інноваційної праці, креативної діяльності; формування сприятливих передумов для взаємодій усередині колективу та із залученням зовнішніх агентів; створення умов для професійного зростання через просторові переміщення та рух між посадами; неперервне вдосконалення можливостей праці з покращенням умов для самореалізації і розвитку людини. Перелік функцій і завдань дав змогу розкрити глибину мотиваційного впливу на персонал задля досягнення очікуваних результатів економічного і соціального характеру.

Здійснено систематизацію науково-методичних підходів оцінювання стану мотивації персоналу до ефективної праці та професійного розвитку (особистісний та корпоративний рівні). Це підтвердило потребу адаптації науково-методичного забезпечення мотиваційних процесів на підприємствах до інноваційних змін в економіці. Встановлено відсутність належного методичного супроводу оцінювання економічної і соціальної наслідковості мотивації персоналу підприємства, зокрема впливу мотивації на показники ефективної праці з ознаками інноваційності.

## **2 СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ЕФЕКТИВНОЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД»**

### **2.1 Організаційно-економічні особливості впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на ефективність праці персоналу торговельного підприємства**

Однією з умов ефективного розвитку торгівлі є раціональне використання його трудових ресурсів. В ринковій економіці праця виявляється найдорожчим фактором виробництва та головним рушієм економічного розвитку. У сучасних умовах постає завдання з інших позицій вирішувати економічні проблеми, серед яких одними з найважливіших вважається підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, що у свою чергу можливо досягти збільшенням частки доходів, направлених на поліпшення матеріального заохочення працівників.

За останні роки в економіці відбулися зміни, пов'язані з необхідністю збільшення обсягів інвестицій, підвищення доходності виробництва та результативності у сфері торгівлі. Ефективність продажу залежить від багатьох факторів, але саме величина та складові доходу підприємства впливають на більшість її показників. Співвідношення таких складових доходу як матеріальні витрати, витрати на оплату праці та прибуток визначають рівень рентабельності й інші показники ефективної діяльності торговельних підприємств

. Дослідження здійснювалося на базі торговельного підприємства ТОВ «Лім-Трейд». ТОВ «Лім-Трейд» це Інтернет-магазин побутової хімії ТОВ «Лім-Трейд» - це зручний та вигідний варіант придбання товарів повсякденного вжитку через інтернет.

Подані ТОВ «Лім-Трейд» торгові марки повністю задовільняють споживчий попит на високоякісні спеціалізовані чистячі і миючі засоби, засоби по догляду за тілом, а також на професійні засоби для догляду за будинком і побутовою технікою.

Дистрибуційна компанія побутової хімії продаж гуртом і дрібним гуртом: побутова хімія в асортименті: синтетичні миючі засоби, чистячі порошки, засоби для чищення сантехніки, підбілювачі, плямовивідники, зубні паста, шампуні і кондиціонери, рідке і тверде мило, засоби гігієни, косметичні засоби, дитяча недекоративна косметика, багато іншого.

Вся продукція сертифікована, декларована, має санітарно-гігієнічні висновки. Обслуговування підприємств і організацій на вигідних умовах. Доставка по м. Львову та Львівській області безкоштовно.

Реалізація ТОВ «Лім-Трейд» косметичних виробів іноземних підприємств виробників здійснюється шляхом реалізації косметичних виробів близько 20 провідних торгових марок: Anytime, Bourjois, Ives Rocher, Gamier, L»Oreal, Mary Kay, Max Factor, Maybelline, Nivea, Oriflaine, Orly, Revlon та деяких інших. Загальний асортимент нараховує більше 10000 косметичних товарів.

Так як на ТОВ «Лім-Трейд» є недоліки з стимулювання збуту косметичних виробів іноземних виробників, то потрібно вдосконалювати рекламне звернення.

Обсяг (кількість) реалізованої продукції безпосередньо впливає на величину виручки. Кількість реалізованої продукції залежить від зміни величини перехідних залишків реалізованої продукції на початок і кінець року. На розмір виручки прямо впливає і рівень відпускних цін. У свою чергу на рівень цін впливають якість і споживчі властивості, строки реалізації продукції, попит і пропозиція на ринку. Величина доходів та результатів виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств залежить від багатьох чинників, основними з яких виділено наявність та ефективність матеріальних, фінансових і людських ресурсів. Використання цих ресурсів взаємопов'язане, тому для розкриття теми мотивації персоналу необхідно вести характеристику економічного стану ТОВ «Лім-Трейд».

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство має певне майно, яке належить йому на правах власності чи володіння. Усе майно, яке належить підприємству і відображене в його балансі, становить його активи (таблиця 2.1) (додатки А1-А3).

Як видно з таблиці 2.1, власний капітал у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 18,8 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 10,7 %. Зобов'язання ТОВ «Лім-Трейд» протягом 2019-2020 рр. зростали. Фондоозброєність праці у 2019-2020 рр. залишалася без змін, а у 2021 р. збільшилась на 19,6 %.

Таблиця 2.1 – Показники майнового стану ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 – 2021рр.

| Показники  | Рік     |        |         | Темп приросту, % |               |
|--|---------|--------|---------|------------------|---------------|
|  | 2019 р. | 2020р. | 2021 р. | 2020/2019 рр.    | 2021/2020 рр. |
| Власний капітал, тис грн                           | 3558,5  | 4227,8 | 4680,2  | 18,8             | 10,7          |
| Залучений капітал, тис грн                         | 384,1   | 420,2  | 199,5   | 9,4              | -52,5         |
| Вартість основних засобів на кінець року, тис грн  | 652     | 721    | 689,2   | 10,6             | 95,6          |
| Вартість оборотних активів на кінець року, тис грн | 3446,5  | 4129,0 | 4122,4  | 19,8             | -0,2          |
| Фондоозброєність, тис грн./особу                   | 5,8     | 5,8    | 5,4     | -                | 19,6          |
| Дебіторська заборгованість, тис грн                | 3312    | 3932   | 3863,2  | 18,7             | -1,7          |
| Кредиторська заборгованість, тис грн               | 472,4   | 539,5  | 200,0   | 14,2             | -62,9         |

Для визначення ефективності діяльності ТОВ «Лім-Трейд» проаналізуємо елементи операційних витрат (таблиця 2.2). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.2 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 – 2021 рр.

| Показники                                 | Рік     |         |         | Темп приросту, % |               |
|---|---------|---------|---------|------------------|---------------|
|   | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2020/2019 рр.    | 2021/2020 рр. |
| Матеріальні затрати, тис грн              | 8754    | 9105    | 9255,0  | 4,0              | 1,6           |
| Витрати на оплату праці, тис грн          | 2412    | 2839    | 3198,0  | 17,7             | 12,6          |
| Відрахування на соціальні заходи, тис грн | 792     | 884     | 956     | 11,6             | 8,1           |
| Амортизація, тис грн                      | 263     | 302     | 351     | 14,8             | 16,2          |
| Інші операційні витрати, тис грн          | 1175    | 1304    | 1487    | 11,0             | 14,0          |
| Разом                                     | 13396   | 14434   | 15247   | 7,7              | 5,6           |

Як видно з таблиці 2.2, матеріальні затрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 4,0 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросли на 1,6 %. Витрати на оплату праці протягом 2019-2021 рр. зростають, відповідно, зростають і відрахування на соціальні заходи.

Амортизаційні нарахування протягом 2019-2021 р. зросли.

Для кращої наочності відобразимо елементи витрат графічно (рисунок 2.1).

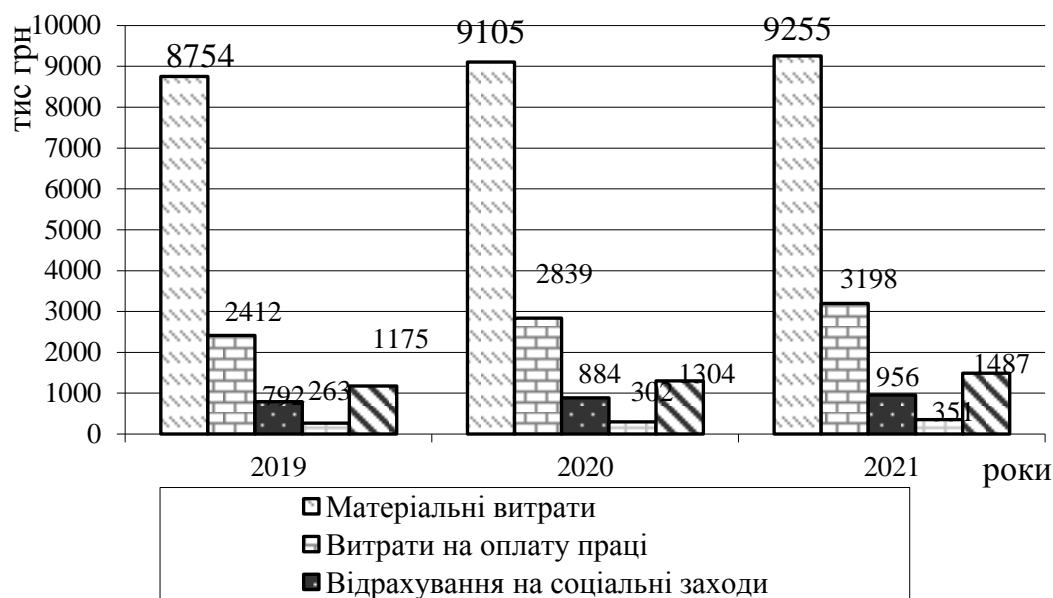


Рисунок 2.1 – Динаміка витрат матеріалів ТОВ «Лім-Трейд» за 2019-2021 рр.

Загалом, операційні витрати ТОВ «Лім-Трейд» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися 7,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросли на 5,6 %.

Для оцінки діяльності ТОВ «Лім-Трейд» за 2019-2021 рр. використаємо дані таблиці 2.3. Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 1 «Баланс» (додатки А1-А3); форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ТОВ «Лім-Трейд», слід зазначити, що її зміна пов'язана зі зміною обсягу виробленої продукції. Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу дещо вищі, ніж темпи зростання собівартості, що, безумовно, є позитивним явищем. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції.

У 2020 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Лім-Трейд»

порівняно з 2019 р. зменшилися на 3,2 %. Впродовж 2019-2021 рр. підприємство отримувало прибутки. У 2021 р. порівняно з 2020 р. чистий прибуток зріс на 24,0 %. У 2021 р. порівняно з 2020 р. рентабельність продукції зросла на 34,0 %.

Таблиця 2.3 – Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 – 2021 рр.

| Показники  | Дані по рокам |         |         | Темп приросту,<br>%  |                      |
|--|---------------|---------|---------|----------------------|----------------------|
|  | 2019 р.       | 2020 р. | 2021 р. | 2020/<br>2019<br>рр. | 2021/<br>2020<br>рр. |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.        | 17256         | 22432,8 | 25880,5 | 30,0                 | 15,4                 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис грн.          | 16158         | 20520,7 | 19238,5 | 27,0                 | -6,2                 |
| Витрати на 1 грн реалізованої продукції                | 0,94          | 0,91    | 0,74    | -3,2                 | -18,7                |
| Чистий прибуток (збиток), тис грн.                     | 510           | 972,1   | 1205,8  | 90,6                 | 24,0                 |
| Рентабельність реалізованої продукції, %               | 3,2           | 4,7     | 6,3     | 46,9                 | 34,0                 |
| Вартість основних фондів на кінець періоду, тис грн.   | 652           | 721     | 689,2   | 10,6                 | -4,4                 |
| Фондовіддача, грн.                                     | 26,5          | 31,1    | 37,6    | 17,4                 | 20,9                 |
| Фондомісткість, грн.                                   | 0,038         | 0,032   | 0,027   | -15,8                | -15,6                |
| Товари, тис грн.                                       | 82            | 127     | 176,5   | 54,9                 | 39,0                 |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч. | 112           | 124     | 128     | 10,7                 | 3,2                  |
| - робітників   | 93            | 103     | 107     | 10,8                 | 3,9                  |
| Продуктивність праці працівника, тис грн./особі        | 154,1         | 180,9   | 202,2   | 17,4                 | 11,8                 |
| Продуктивність праці робітника, тис грн./особу         | 185,5         | 217,8   | 241,9   | 17,4                 | 11,1                 |
| Фонд заробітної плати, тис грн                         | 6883,2        | 12284,0 | 14284,8 | 78,5                 | 16,3                 |
| Середньомісячна заробітна плата, грн./особу            | 5121,4        | 8255,4  | 9300,0  | 61,2                 | 12,7                 |

Протягом 2019-2021 рр. спостерігається збільшення продуктивності праці як працівників, так і робітників, що характеризує підприємство з позитивної сторони.

Фонд оплати праці впродовж досліджуваного періоду зростає, що обумовлено зростанням посадових окладів і збільшенням рівня мінімальної заробітної плати, виплатою премій, надбавок.

Проаналізуємо динаміку структури активів ТОВ «Лім-Трейд» (таблиця 2.4).

Інформаційною базою для проведення аналізу структури й динаміки активів є форма №1 «Баланс» (додатки А1-А3).

Таблиця 2.4 - Характеристика зміни обсягу, структури та динаміки активів на кінець року ТОВ «Лім-Трейд» 2019 -2021 рр.

| Види активів  | 2019 р. |       | 2020 р. |       | 2021 р. |       | Абсолютне відхилення, +/- |              |
|---|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------------------------|--------------|
|   | тис грн | %     | тис грн | %     | тис грн | %     | 2020-2019рр.              | 2021-2020рр. |
| I Необоротні активи   |         |       |         |       |         |       |                           |              |
| Нематеріальні активи  | 2       | 0,0   | 4       | 0,1   | -       | -     | 2                         | -4           |
| Незавершене виробництво   | 179     | 4,1   | 186     | 3,6   | 144,1   | 2,8   | 7                         | -41,9        |
| Основні засоби  | 652     | 14,8  | 721     | 13,9  | 689,2   | 13,6  | 69                        | -31,8        |
| Відстрочені податкові   | 130     | 2,9   | 142     | 2,7   | 118,5   | 2,3   | 12                        | -23,5        |
| Усього за розділом I  | 963     | 21,8  | 1053    | 20,3  | 951,8   | 18,7  | 90                        | -101,2       |
| II Оборотні активи  |         |       |         |       |         |       |                           |              |
| Запаси, у т.ч.  |         |       |         |       |         |       |                           |              |
| - Товари  | 82      | 1,9   | 127     | 2,4   | 176,5   | 3,5   | 45                        | 49,5         |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги           | 3284    | 74,4  | 3884    | 74,9  | 3798,2  | 74,8  | 600                       | -85,8        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами | 7       | 0,2   | 11      | 0,2   | 17      | 0,3   | 4                         | 6            |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                         | 21      | 0,5   | 37      | 0,7   | 48      | 0,9   | 16                        | 11           |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                                 | 48      | 1,1   | 59      | 1,1   | 68      | 1,3   | 11                        | 9            |
| Інші оборотні активи  | 4,5     | 0,1   | 11      | 0,2   | 15,6    | 0,3   | 6,5                       | 4,6          |
| Усього за розділом II   | 3446,5  | 78,1  | 4129    | 79,6  | 4122,4  | 81,2  | 682,5                     | -6,6         |
| III Витрати майбутніх періодів                                  | 5,5     | 0,1   | 5,5     | 0,1   | 5,5     | 0,1   | -                         | -            |
| Всього активи   | 4415    | 100,0 | 5187,5  | 100,0 | 5079,7  | 100,0 | 772,5                     | -107,8       |

Майно ТОВ «Лім-Трейд» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилось на 772,5 тис. грн, що головним чином зумовлено збільшенням як оборотних так і необоротних активів. У 2021 р. порівняно з 2020 р. майно підприємства зменшилось на 107,8 тис. грн.

Що стосується необоротних активів, то величина незавершеного

виробництва у 2020 р порівняно з 2019 р. збільшилася на 7,0 тис. грн., а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 41,9 тис. грн. Основні засоби за аналогічний період збільшилися з 652,0 тис. грн. до 721 тис. грн. у 2020 р.; їх частка у вартості активів складає близько 14,0 %.

Дебіторська заборгованість за товари ТОВ «Лім-Трейд» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 600,0 тис. грн., а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 85,80 тис. грн. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання грошових коштів. Дебіторська заборгованість за виданим авансами протягом 2019-2021 рр. зростає. Інша поточна дебіторська заборгованість у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 16,0 тис. грн., а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросла на 11,0 тис. грн. Питома вага грошових коштів протягом 2019-2021 рр. залишалась на рівні 1,1 %.

Використовуючи дані пасиву бухгалтерського балансу, можна дати загальну характеристику джерел покриття активів підприємства (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз джерел фінансування активів ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 -2021 рр.

| Показники                                 | 2019 рік         |                  | 2020 рік         |                  | 2021 рік         |                  | Відхилення           |                      |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------|----------------------|
|   | сума,<br>тис грн | питома<br>вага,% | сума,<br>тис грн | питома<br>вага,% | сума,<br>тис грн | питома<br>вага,% | 2020-<br>2019<br>рр. | 2021-<br>2020<br>рр. |
| Власний капітал                           | 3558,5           | 80,6             | 4227,8           | 81,5             | 4680,2           | 96,2             | 669,3                | 452,4                |
| Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 384,1            | 8,7              | 420,2            | 8,1              | 199,5            | 3,9              | 36,1                 | -220,7               |
| Поточні зобов'язання і забезпечення       | 472,4            | 10,7             | 539,5            | 10,4             | 200,0            | 3,9              | 67,1                 | -339,5               |
| Баланс                                    | 4415             | 100,0            | 5187,5           | 100,0            | 5079,7           | 100,0            | 772,5                | -107,8               |

Як видно з таблиці 2.5, найбільшу частку серед джерел фінансування активів ТОВ «Лім-Трейд» займає власний капітал: у 2019 р. його частка складала 80,6 %, у 2020 р. – 81,5 %, у 2021 р. - збільшилась до рівня 96,2 %. Протягом 2020-2021 рр. спостерігається зменшення довгострокових зобов'язань. Поточні зобов'язання і забезпечення у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 67,1 тис грн, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 339,5 тис грн.

Для кращої наочності відобразимо структуру джерел фінансування активів ТОВ «Лім-Трейд» графічно (рисунок 2.2).

За 2021 р. сума поточних зобов'язань та сума кредиторської заборгованості збільшилася, при цьому частка кредиторської заборгованості в поточних зобов'язаннях підприємств знизилась. Темпи росту кредиторської заборгованості є нижчими від темпів росту поточних зобов'язань.

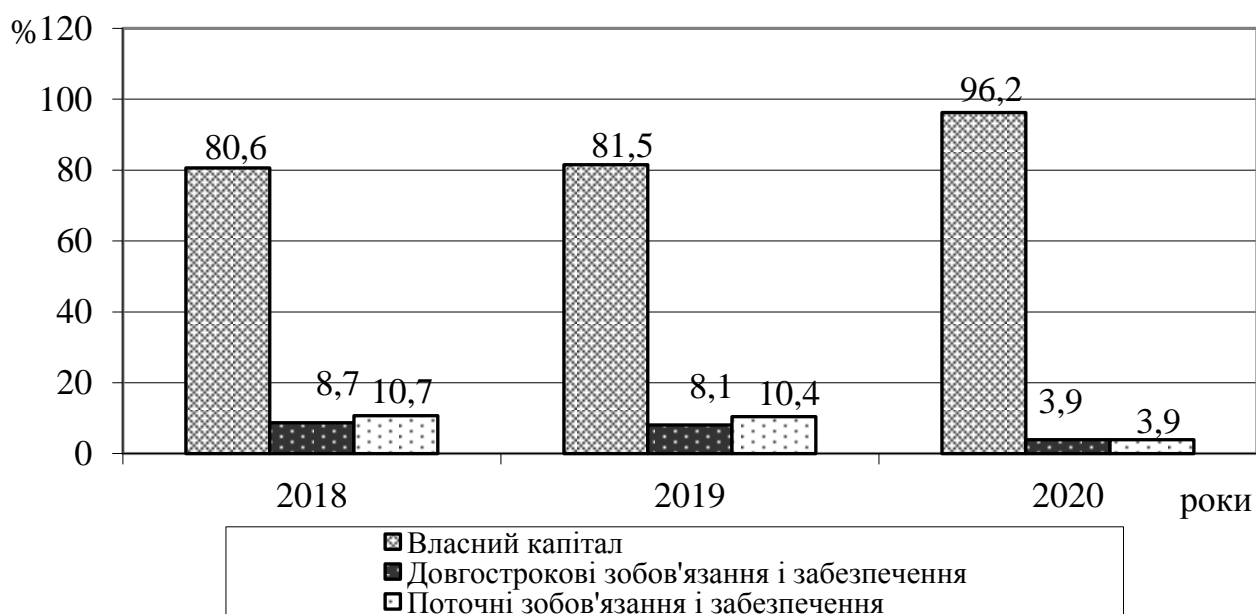


Рисунок 2.2 – Структура джерел фінансування активів ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 - 2021 рр.

Підвищився термін обороту кредиторської заборгованості, якщо така ситуація не порушує укладених з постачальниками договорів, то є сприятливою для підприємств оскільки збільшує термін користування ними комерційним кредитом, з іншого боку, така ситуація є негативним свідченням погіршення розрахункової політики підприємств, їх неспроможності погашати свої короткострокові зобов'язання в короткі терміни.

В цілому величина джерел на фінансування активів ТОВ «Лім-Трейд» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 772,5 тис. грн. Дане збільшення відбулося, головним чином, за рахунок збільшення власного капіталу. У 2021 р. порівняно з 2020 р. величина джерел на фінансування активів ТОВ «Лім-Трейд» зменшилася на 107,8 тис. грн. Таке зменшення обумовлене зменшенням

довгострокових та поточних зобов'язань.

Розглянемо ліквідність ТОВ «Лім-Трейд» за 2019-2021 рр. (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Динаміка ліквідності ТОВ «Лім-Трейд» за 2019-2021 рр.

| Показник                              | Дані по рокам |         |         | Темп приросту, %  |                   |
|---------------------------------------|---------------|---------|---------|-------------------|-------------------|
|                                       | 2019 р.       | 2020 р. | 2021 р. | 2020/<br>2019 рр. | 2021/<br>2020 рр. |
| Коефіцієнт покриття                   | 7,3           | 7,7     | 20,6    | 5,5               | у 2,7 рази        |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності        | 7,12          | 7,42    | 19,7    | 4,2               | у 2,7 рази        |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності     | 0,102         | 0,109   | 0,34    | 6,9               | у 3,1 раза        |
| Чистий оборотний капітал, тис. грн.   | 2974,1        | 4648,0  | 3922,4  | 56,3              | -15,6             |
| Частка оборотних засобів у активах, % | 78,1          | 79,6    | 81,2    | 1,9               | 2,0               |

Нормативне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване з власних джерел, підприємство зможе погасити зобов'язання. Нормативним є значення в рамках 1-3, однак більш бажаним є значення 2-3.

У нашому випадку коефіцієнт покриття склав більше 7 у 2019-2021 рр. Для кредиторів принцип очевидний: чим вищий показник - тим краще. Однак з точки зору власників і менеджменту показник вище нормативного значення є ознакою неефективної структури активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Коефіцієнт швидкої ліквідності – цей показник перевищує нормативне значення. У 2021 р. порівняно з 2020 р. цей показник збільшився у 2,7 рази, тобто у підприємства залишається найбільш ліквідні оборотні кошти – грошові кошти та їх еквіваленти та кредиторська заборгованість.

Оптимальне значення показника залежить від сфери діяльності та особливостей фірми. Норматив показника знаходиться в межах 0,5-1 і вище. Таке значення вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився у 3,1 раза, що свідчить про велику довгострокову дебіторську заборгованість, яка сформувалася під час роботи підприємства у цей період.

Частка оборотних засобів у активах протягом 2019-2021 рр. складала більше 78,0 %. Не дивлячись на це, підприємство вчасно розраховується за своїми поточними зобов'язаннями та має достатню фінансову стійкість, оскільки в цьому випадку певна частина необоротних активів фінансується за рахунок поточних зобов'язань.

Розглянемо платоспроможність ТОВ «Лім-Трейд» за 2019-2021 рр. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Динаміка платоспроможності ТОВ «Лім-Трейд» за 2019-2021 рр.

| Показник   | Дані по рокам |         |         | Темп приросту, %  |                   |
|--|---------------|---------|---------|-------------------|-------------------|
|  | 2019 р.       | 2020 р. | 2021 р. | 2020/<br>2019 рр. | 2021/<br>2020 рр. |
| Коефіцієнт платоспроможності (автономії)                 | 0,806         | 0,815   | 0,921   | 1,1               | 13,0              |
| Коефіцієнт фінансування                                  | 4,15          | 4,41    | 11,72   | 6,3               | у 2,7 рази        |
| Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами     | 0,753         | 0,806   | 0,904   | 7,0               | 12,2              |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу                | 0,837         | 0,909   | -0,118  | 8,6               | -                 |
| Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу | 0,241         | 0,227   | 0,085   | -5,8              | -62,6             |

Як видно з таблиці 2.7, ТОВ «Лім-Трейд» у 2019 р. було здатне профінансувати 80,6 % активів за рахунок власного капіталу, у 2020 р. – 81,5 %, а у 2021 р. – 92,1 %. У разі, якщо значення показника фінансової автономії є занадто високим, як у нашому випадку, а потенціал для зростання компанії, збільшення частки ринку, збільшення обсягу продажів, підвищення ефективності роботи за рахунок залучення додаткових коштів є, то доцільно залучати додаткові позикові кошти. Розрахунок ефекту фінансового левереджа дозволить отримати

однозначну відповідь про доцільність таких дій. З огляду на те, що компанія є платоспроможною і прибутковою, можемо запропонувати реінвестувати прибуток, що отриманий за результатами фінансового року.

Нормативне значення коефіцієнта фінансування вище 1,5, що може означати наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів. На ТОВ «Лім-Трейд» коефіцієнт фінансування збільшився з 4,15 у 2019 р. до 11,72 у 2021 р. Високе значення показника може вказувати на неповне використання потенціалу компанії.

Фінансова стійкість ТОВ «Лім-Трейд» зростає, адже значення показника не змінювалося 0,837 в 2019 р. до 0,909 в 2020 р. Протягом всього періоду коефіцієнт вищий нормативного і підприємство здатне профінансувати у 2018 р. 83,7% всіх своїх оборотних активів за рахунок власного капіталу, а у 2020 р. – 90,9 %.

Нормативним значенням коефіцієнту маневреності власного капіталу вважається значення 0,1 і вище. Позитивне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Таким чином, компанія є фінансово стабільною. Рівень фінансових ризиків знаходиться на низькому рівні. Нормативним значенням коефіцієнту забезпечення власними оборотними засобами є 0,1 і вище. Високе значення говорить про фінансову стійкість компанії і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування компанії.

Найважливішим мотиваційним чинником у розвитку трудових ресурсів ТОВ «Лім-Трейд» є достатній рівень оплати праці. Для забезпечення цього рівня необхідно впровадити ефективний механізм формування фонду оплати праці в торгівлі та фонду споживання. У розвинених країнах основними заходами стимулювання визначено не тільки заробітну плату, а також різні види позагрошової винагороди: повага до працівника, змістовна праця, сприятливі умови праці, задоволення потреб працівника, впевненість працівника у забезпеченні роботою в майбутньому. В Україні основним мотиватором праці у

торгівлі безперечно є рівень заробітної плати. Проте при підвищенні рівня матеріального забезпечення працівників буде можливою реалізація й інших факторів трудової мотивації.

Тільки повноцінна оплата праці персоналу ТОВ «Лім-Трейд» та інші види матеріального заохочення до праці можуть забезпечити ефективне формування фонду споживання підприємства. У свою чергу, це забезпечить відтворення кадрового потенціалу та належний рівень кваліфікації працівників. Відповідність у матеріальному забезпеченні суми витрат на споживання в ТОВ «Лім-Трейд» потребам трудових ресурсів є основою економічного розвитку його діяльності. Повноцінне формування та використання коштів фонду споживання підприємства розглядаються як головні мотиваційні чинники для працівників.

## **2.2 Аналіз управління мотивацією ефективної праці персоналу на ТОВ «Лім-Трейд»**

Світова і вітчизняна практика засвідчує, що перспективи економічного зростання та інноваційного розвитку підприємств, їх конкурентні можливості визначальною мірою залежать від ефективної праці персоналу. Ефективність праці персоналу – співвідношення отриманого виробничого результату і сукупності екстенсивних та інтенсивних затрат живої й уречевленої праці, показник успішності та результативності використання важливого внутрішнього виробничого ресурсу, мірило ступеня відповідності результатів заощадливої організації діяльності працівників цілям та завданням функціонування підприємства. Праця персоналу є тим ресурсом, який є запорукою успішного функціонування підприємства. Для успішної реалізації поставлених перед нами завдань, дослідимо рівень ефективності праці персоналу ТОВ «Лім-Трейд».

Комплексне оцінювання ефективності праці персоналу проведене нами на основі аналізу кількісних показників, якісного оцінювання (діяльність з

управління, ділові якості, надійність персоналу, ініціатива) та синтетичних показників оцінювання (зарплатомісткість/ зарплатовіддача персоналу, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та фонду заробітної плати, питома вага фонду заробітної плати у собівартості продукції).

Виходячи з даних для специфікації моделей зміни факторів підвищення ефективності праці персоналу протягом 2019-2021 рр., будуються моделі зміни факторів підвищення ефективності праці персоналу на перспективу до 2022 року (таблиця 2.8). Прогнозоване значення на 2022 рік зазначене лише для факторів з достовірними моделями.

Таблиця 2.8 - Прогнозована зміна продуктивності праці та факторів забезпечення ефективності праці ТОВ «Лім-Трейд»

| Показник   | Прогнозний 2022 | R2    |
|--|-----------------|-------|
| Продуктивність праці, тис. грн.  | 1194,6          | 0,954 |
| Середньорічна кількість найманих працівників, тис. осіб                              | 1,203           | 0,927 |
| Середньомісячна заробітна плата, грн.  | 9556,0          | 0,878 |
| Рейтинг за рівнем середньомісячної заробітної плати галузі до інших видів діяльності | 8               | 0,867 |

Проведено опитування працівників торговельного підприємства з метою виявлення та структурування основних причини, які заважають/підвищують ймовірність продовження подальших трудових стосунків із компанією, оскільки вони є передумовою визначення основних мотиваційних та демотиваційних чинників праці (таблиці 2.9-2.10).

З наведених результатів опитування можемо зробити висновок, що найбільше заважають продовженню трудових відносин із досліджуваним підприємством такі причини: недостатній рівень заробітної плати (52,3 %), неможливість кар'єрного зростання (14,8 %) та невпевненість у існуванні підприємства у майбутньому (22,6 %).

З іншої сторони, основними причинами, які були визначені такими, що підвищують ймовірність подальших трудових відносин були такі: прагнення до

стабільності та роботи на одному місці (18,3%), дружні відносини із колективом (19,8%) та заробітна плата (46,2 %).

Таблиця 2.9 - Розподіл працівників ТОВ «Лім-Трейд» за причинами, які заважають ймовірності подальших трудових відносин

| Причини  | Питома вага працівників, % |
|--|----------------------------|
| Недостатній рівень заробітної плати                  | 52,3                       |
| Складні відносини з колективом                       | 0                          |
| Відсутність медичного страхування                    | 13,2                       |
| Перевантаження у роботі                              | 18,2                       |
| Неможливість кар'єрного зростання                    | 14,8                       |
| Невпевненість у існуванні підприємства у майбутньому | 22,6                       |
| Проблеми особистого життя                            | 22,5                       |
| Бажання займатися власною справою                    | 12,3                       |

Використання інструментів мотиваційного менеджменту ТОВ «Лім-Трейд» повинно сприяти підвищенню ефективності виробничої діяльності, що в свою чергу засвідчуватиме покращення продуктивності праці та кращу реалізацію внутрішнього потенціалу працівників, забезпечуватиме досягнення інтересів всіх учасників аграрного виробництва.

Таблиця 2.10 – Розподіл працівників ТОВ «Лім-Трейд» за причинами, які підвищують ймовірність подальших трудових відносин

| Причини   | Питома вага працівників, % |
|---|----------------------------|
| Заробітна плата                                     | 46,2                       |
| Можливість самореалізації та кар'єрного зростання   | 51,3                       |
| Дружні відносини з колективом                       | 19,8                       |
| Цілковита впевненість у стабільності підприємства   | 9,2                        |
| Різноманітні заохочення, що діють на підприємстві   | 4,2                        |
| Проблеми особистого життя                           | 2,1                        |
| Прагнення до стабільності та роботи на одному місці | 18,3                       |

За результатами аналізу і систематизації мотиваційної системи ТОВ «Лім-Трейд» було побудовано таблицю відповідності завдань, які покладають на мотиваційну систему усередині підприємства, і інструментів, за допомогою яких забезпечується виконання відповідного завдання (таблиця 2.11). Виконання цих

завдань залежить від того, які види мотивації персоналу в організації використовуються.

Вдало розроблена і впроваджена система мотивації – це не лише засіб досягнення головних цілей компанії, але й ефективний інструмент управління персоналом.

Таблиця 2.11 - Мотиваційна система ТОВ «Лім-Трейд»

| Завдання   | Інструменти   |
|--|---|
| Підвищення продуктивності праці  | Part time (неповний робочий день), змінний графік роботи, короткочасні збори персоналу перед початком робочої зміни (оголошення завдань та цілей на день).                  |
| Підвищення якості виконання завдань, що поставлені перед працівником       | Навчання на робочому місці, контроль виконання стандартів(експрес тест працівника на робочому місці), таємний покупець.   |
| Зниження кадрових втрат  | Зворотній зв'язок, можливість навчання на іншу/вищу посаду, умови праці.  |
| Створення позитивного настрою усередині колективу                          | Корпоративні заходи:<br>- привітання з днем народження;<br>- мотиваційні виїзні заходи;<br>- змагання по різних напрямкам (спорт, професійні навички, таланти працівників). |
| Утримання та залучення компетентних, цінних, висококваліфікованих фахівців | Навчання з підвищення кваліфікації за рахунок компанії, тренінги різного спрямування, майстер класи   |
| Створення Корпоративної культури   | Корпоративна форма робочого одягу, корпоративні змагання, знижки для працівників на продукції власного виробництва, конкурс «Кращий працівник».                             |
| Підвищення лояльності співробітників до організації, в якій вони працюють  | Матеріальна допомога ,новорічні подарунки для дітей, екскурсія для дітей, проведення святкових заходів на територіях магазину, надання путівок до дитячих таборів.          |

Далі перейдемо до аналізу мотивів праці на досліджуваному підприємстві. З цією метою нами було визначено 18 основних мотиваційних факторів для працівників торговельного підприємства ТОВ «Лім-Трейд» при визначенні дієвості мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством. Далі ми пропонуємо працівникам досліджуваного підприємства здійснити оцінку кожного фактору за 10-ти бальною шкалою, де 0 – найнижчий показник задоволення певної потреби (потреба взагалі не задовольняється), а 9 – найвищий (потреба задовольняється повністю). Зведені результати анкетування наведені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Оцінка ключових мотивуючих факторів працівників торговельного підприємства ТОВ «Лім-Трейд»

| Показники                          | Шкала балів |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|------------------------------------|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
|                                    | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |  |
| Високий рівень заробітної плати    |             |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Додаткове матеріальне стимулювання |             |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Фізичні умови праці                |             |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Структурування завдань             |             |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Соціальні контакти                 |             |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Взаємовідносини у колективі        |             |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Визнання результатів праці         |             |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Прагнення до досягнень             |             |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Влада та вплив                     |             |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Різноманітність роботи             |             |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Зміни                              |             |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Креативність                       |             |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Самовдосконалення                  |             |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Нематеріальне стимулювання         |             |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Самореалізація                     |             |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Кар'єрне зростання                 |             |   |   |   |   |   |   |   |   |  |

За даними наведеними у таблиці 2.12, можемо зробити висновок про те, що найбільш значущими мотиваторами для працівників ТОВ «Лім-Трейд» є: високий рівень заробітної плати, додаткове матеріальне стимулювання, взаємовідносини у колективі, а також визнання результатів праці, соціальні контакти, нематеріальна мотивація тощо. Відповідно саме на ці складові має бути зорієнтована удосконалена система мотивації, яку варто запровадити на досліджуваному підприємстві.

Далі аналогічно проведемо аналіз основних демотивуючих чинників за допомогою аналітичної таблиці 2.13.

Відповідно до зазначених та проаналізованих демотиваційних факторів, можемо зробити висновок про те, що найбільшими демотиваторами для

працівників торговельного підприємства ТОВ «Лім-Трейд» є складові матеріальної мотивації, а саме: необґрунтований розрив у рівні оплати працівників, зрівнювання в оплаті праці при неоднаковій ефективності і відношенню до справи, оплата не за кінцевим результатом, а також відсутність зв'язку зарплатної системи з результатами роботи підприємства та одержуваним ним прибутком.

Таблиця 2.13 - Оцінка ключових демотивуючих факторів працівників торговельного підприємства ТОВ «Лім-Трейд»

| Показники   | Шкала балів |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
|   | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Необґрунтований розрив у рівні оплати працівників   |             |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Зрівнювання в оплаті праці при неоднаковій ефективності і відношенню до справи                            |             |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Оплата не за кінцевим результатом   |             |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Відсутність зв'язку зарплатної системи з результатами роботи підприємства та одержуваним ним прибутком    |             |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Необґрунтованість тарифної системи, що застосовується на підприємстві                                     |             |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Відсутність елементів стимулювання праці працівника за конкретний внесок у результати роботи підприємства |             |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Девальвація премій, що найчастіше стають частиною окладу  |             |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Демотивуючий стиль керівництва  |             |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Небажання ряду працівників підвищувати рівень професіоналізму та ефективності                             |             |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Ігнорування професійних навичок і знань, складності виконуваної роботи                                    |             |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Відсутність критеріїв оцінки діяльності співробітників  |             |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Відсутність гнучкості в оплаті праці  |             |   |   |   |   |   |   |   |   |

Встановивши основні мотиви працівників, також слід зазначити, що всі вони впливають на ефективність стратегічного управління. А ефективність стратегічного управління визначається, перш за все, її успішною реалізацією та досягненням всіх поставлених цілей.

Вихідні дані для оцінки ефективності використання мотиваційного менеджменту ТОВ «Лім-Трейд» подано у таблицях 2.14-2.15.

Результати розрахунку інтегрального коефіцієнта ефективності мотиваційного менеджменту на ТОВ «Лім-Трейд», наведені в таблиці 2.16.

Трудомісткість продукції - це витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції одним робітником або групою працівників. Тому зростання продуктивності праці тісно пов'язано із зниження трудомісткості продукції, а у нашому випадку трудомісткості наданих послуг. (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – Показники трудомісткості виробництва ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 -2021 рр.

| Показник  | Рік      |         |         | Темп приросту, %          |      |
|---|----------|---------|---------|---------------------------|------|
|   | 2019 р.  | 2020 р. | 2021 р. | 2020/2019рр. 2021/2020рр. |      |
|   |          |         |         |                           |      |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн  | 17256    | 22432,8 | 25880,5 | 30,0                      | 15,4 |
| Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд.- год. | 172012,8 | 233430  | 246400  | 35,7                      | 5,6  |
| Середньогодинна продуктивність праці штатних працівників, грн./люд.-год.  | 100,3    | 96,1    | 105,0   | -4,2                      | 9,3  |
| Трудомісткість реалізації продукції, люд-год./грн                         | 9968,3   | 10405,7 | 9520,7  | 4,4                       | -8,5 |

Як видно з таблиці 2.14, кількість відпрацьованого робочого часу у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла на 35,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 5,6 %. Середньогодинна продуктивність праці протягом досліджуваного періоду характеризується змінним характером. Спостерігається змінний характер щодо трудомісткості наданих послуг.

Рівень продуктивності праці необхідно розглядати у взаємозв'язку з оплатою праці. Між зростанням продуктивності праці і її оплати існує тісний зв'язок, тому важливе значення в процесі аналізу використання трудових ресурсів має оцінка співвідношення темпів зростання продуктивності праці і оплати праці. З зростанням продуктивності праці створюються реальні передумови для підвищення рівня оплати праці. При цьому засоби на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи росту продуктивності праці

перевищували (або дорівнювали) темпи росту оплати праці. Тільки за таких умов створюються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення. До цього правила не відносяться випадки, коли темпи зростання оплати праці перевищують темпи продуктивності праці в результаті ліквідації дискримінації працівників з оплати праці, тобто при підвищенні несправедливо низької оплати праці працівників (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 – Співставлення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати на ТОВ «Лім-Трейд» за 2019-2021 рр.

| Показники   | Рік   |       |       |
|---|-------|-------|-------|
|   | 2019  | 2020  | 2021  |
| Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн / осіб | 154,1 | 180,9 | 202,2 |
| Темп приросту продуктивності праці, %                                   | -     | 17,4  | 11,8  |
| Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн                    | 61,5  | 99,1  | 111,6 |
| Темп приросту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %           | -     | 61,1  | 12,6  |
| Коефіцієнт еластичності продуктивності праці та заробітної плати        | -     | 0,285 | 0,937 |

Таким чином, можна зробити висновки, що у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. на ТОВ «Лім-Трейд» спостерігаються позитивні тенденції щодо приросту середньої заробітної плати та продуктивності праці.

Чинником зростання продуктивності праці є сприятливі умови праці, дружні відносини в колективі. Найбільший вплив на інтенсивність праці справляє рівень механізації робіт і санітарно-гігієнічні умови їх виконання (мікроклімат, чистота повітря, шум, вібрація, освітлення). Економічні результати досягаються за рахунок зниження втомлюваності та підвищення працездатності. Важливим чинником зростання продуктивності праці є мотивація праці, матеріальна зацікавленість працівників у кінцевих результатах. Заробітна плата та продуктивність праці тісно взаємопов'язані. Так, зростання продуктивності праці та збільшення на цій основі фактичного обсягу наданих послуг створюють матеріальні передумови підвищення заробітної плати.

Річна заробітна плата одного середньооблікового працівника за

досліджуваний період зростає тільки на 10,8 % а додаткові та мотиваційні виплати на 30,0 %. Не зважаючи на те, що додаткові та мотиваційні виплати за три роки зросли майже на одну третю, питома вага їх в річній сумі заробітної плати одного середньооблікового працівника ТОВ «Лім-Трейд» коливається від 7,8 % до 9,3 %. Продуктивність праці ТОВ «Лім-Трейд» дещо зросла, проте це зростання відбулося за рахунок закупівлі товарів. Проведений аналіз економічних показників доводить, що ефективність додаткових та мотиваційних виплат в ТОВ «Лім-Трейд» є низькою, про що і засвідчує зменшення в динаміці інтегрованого коефіцієнта із 0,554 до 0,358 (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 Оцінка ефективності використання мотиваційного менеджменту ТОВ «Лім-Трейд»

| Показник   | Рік     |         |         | Темп приросту, % |                  |
|--|---------|---------|---------|------------------|------------------|
|  | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2019/<br>2018рр. | 2020/<br>2019рр. |
|  |         |         |         |                  |                  |
| Коефіцієнт ефективності використання трудових ресурсів         | 2,5     | 1,83    | 1,81    | -26,8            | -1,1             |
| Коефіцієнт продуктивності праці                                | 0,154   | 0,180   | 0,202   | 16,9             | 12,2             |
| Коефіцієнт використання мотиваційних виплат                    | 0,093   | 0,078   | 0,071   | -16,1            | -9,0             |
| Коефіцієнт ефективності використання робочого часу             | 0,913   | 0,915   | 0,928   | 0,2              | 1,4              |
| Коефіцієнт ефективності використання мотиваційного менеджменту | 0,311   | 0,358   | 0,556   | 15,1             | 55,3             |

Застосування економетричного аналізу доводить, що заробітна плата працівників ТОВ «Лім-Трейд» слугує важливим мотиваційним чинником: варіація продуктивності праці на 89,9% визначається варіацією заробітної плати.

Окремі дані про досліджуваних працівників узагальнено у таблиці 2.17.

Результати моделювання залежності значень груп мотиваційних чинників від віку досліджуваних осіб виявило, що найвища кореляція спостерігалася щодо групи торгового персоналу. Наймолодші фахівці ТОВ «Лім-Трейд» на початку трудової діяльності вагомим чином мотивуються потребою прагнення

формування власного авторитету з боку колег та зацікавленості у користі для суспільства.

Таблиця 2.17 - Характеристики досліджуваних працівників ТОВ «Лім-Трейд»

| Показники                                 | Номер працівника |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |
|---|------------------|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|
|   | 1                | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8   | 9  | 10 | 11 | 12 |
| Вік, роки                                 | 26               | 25 | 23 | 31 | 43 | 48 | 31 | 26  | 29 | 42 | 40 | 28 |
| Стаж на досліджуваному підприємстві, роки | 3                | 2  | 4  | 5  | 8  | 7  | 3  | 0,5 | 4  | 8  | 2  | 4  |
| Категорія **                              | ТП               | ТП | ТП | Ф  | Ф  | К  | Ф  | ТП  | ТП | К  | Ф  | ТП |

\*\*ТП – торговий персонал; Ф – фахівці; К – керівники

Натомість стаж роботи працівників у ТОВ «Лім-Трейд» виявляє суттєвий вплив на їх мотивацію трудової діяльності. Для працівників, стаж роботи яких у досліджуваному підприємстві не перевищує три роки, середнє значення інтегрального показника інтенсивності мотивації складає 1,737; від трьох років до п'яти – 1,758; від п'яти до десяти – 1,785; понад 10 років – 1,854. Себто прив'язаність у часі до трудового колективу конкретного підприємства, адаптування до його системи менеджменту та культури управління більшою мірою мотивує працівників аграрних підприємств до праці, ніж їх вік чи загальний трудовий стаж.

Для оцінювання зв'язку між показниками «категорія працівника» та «інтегральне значення показників інтенсивності мотивації» скористаємось методикою аналізу таблиць спряженості, оскільки категорія задана як атрибутивна ознака. Результат комбінаційного групування у формі матриці розміром 3×3 представлено у таблиці 2.18.

Квадратична спряженість Пірсона характеризує міру схожості розподілів факторної та результативної ознак.

За даними таблиці 2.24 розрахункове значення Пірсона складає 10,72. Відтак, значення коефіцієнта спряженості Чупрова:

$$C = \sqrt{\frac{10,72}{12\sqrt{(3-1)(3-1)}}} = 0,472$$

Таблиця 2.18 - Розподіл досліджуваної сукупності працівників ТОВ «Лім-Трейд» за категоріями та інтегральним значенням показника інтенсивності мотивації

| Групи працівників за значенням | Кількість працівників за категоріями |         |           | Разом |
|--------------------------------|--------------------------------------|---------|-----------|-------|
|                                | Торговий персонал                    | Фахівці | Керівники |       |
| До 1,750                       | 4                                    | 0       | 0         | 4     |
| 1,750-1,790                    | 1                                    | 2       | 0         | 3     |
| 1,790 і вище                   | 0                                    | 3       | 2         | 5     |
| Разом                          | 5                                    | 5       | 2         | 12    |

Отримане значення вказує на наявність помірного зв'язку між досліджуваними ознаками. Отож, як доведено мотивація працівників корелює із їх посадами та стажем роботи в ТОВ «Лім-Трейд».

Основним недоліком існуючого мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством торгівлі є те, що працівники не відчують на собі діючої системи мотивування взагалі. Після перегляду зазначеного переліку діючих мотивів вони називають лише декілька, що реально діють.

### **2.3 Оцінювання мотиваційних факторів у процесі підвищення рівня ефективності праці персоналу на ТОВ «Лім-Трейд»**

Оцінку мотивації персоналу підприємства у рамках групи було проведено методами індивідуальної (персональної) експертної оцінки: інтерв'ю. Для того щоб проаналізувати, наскільки процес мотивації робітників ТОВ «Лім-Трейд» допомагає привести якість їх роботи у відповідність до корпоративних стандартів, адаптувати їх діяльність до вимог, що змінилися, при впровадженні нових технологій, освоєнні нового устаткування, застосуємо матрицю аналізу результативності (Performance Analysis Quadrant, PAQ). Результати оцінки

результативності наведено на рисунку 2.3.

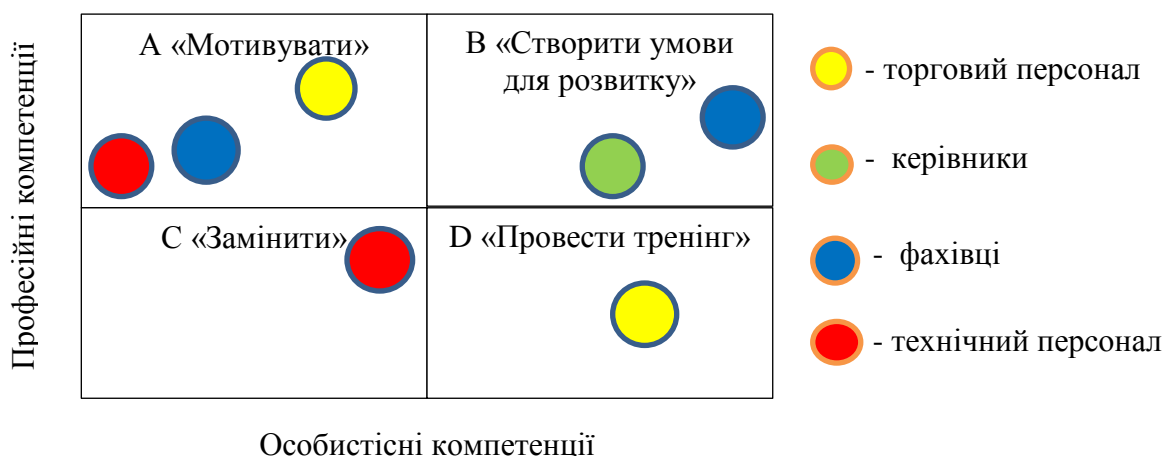


Рисунок 2.3 - Матриця аналізу результативності персоналу  
ТОВ «Лім-Трейд»

Згідно з матрицею аналізу результативності працівники ТОВ «Лім-Трейд» потрапляють в Квадрант В (ресурси/процеси/середовище). Тобто працівники мають достатній рівень знань, умінь, навичок. Низькі показники результативності пов'язані з проблемами, які вони не можуть контролювати, швидше за все – з нестачею часу і т. д. Підвищити їх результативність шляхом аналізу якості лінійного менеджменту і усунення недоліків в плануванні і організації діяльності.

Для більш детальнішого розуміння причин низької результативності працівників ТОВ «Лім-Трейд», нами було проведено опитування працівників, що досліджувалися у розрізі категорій (адміністративно-управлінський, торгово-оперативний, допоміжний) наступних блоків: мотиваційні фактори, задоволеність персоналу роботою. Оцінку визначених потреб проводилося опитуванням за п'ятибальною шкалою за такими показниками: важливість потреби для даної категорії персоналу, вірогідність задоволення цієї потреби. В результаті дослідження було складено мотиваційну карту персоналу ТОВ «Лім-Трейд», що досліджувалися у розрізі категорій, яка демонструє домінуючі для працівників елементи мотивації (таблиця 2.19).

Таблиця 2.19 - Мотиваційна карта персоналу ТОВ «Лім-Трейд» у розрізі категорій

| Категорія персоналу                    | Потреби   | Мотиви  |
|--|---|---|
| Адміністративно-управлінський персонал | Інтелектуальні<br>Соціальні<br>Емоційні<br>Самовираження            | Самозатвердження                              |
| Торгово-оперативний персонал           | Фізіологічні<br>Матеріальні<br>Емоційні<br>Духовні<br>Самовираженні | Моральне заохочення<br>Самозатвердження       |
| Допоміжний персонал                    | Фізіологічні<br>Матеріальні<br>Соціальні<br>Емоційні                | Матеріальне заохочення<br>Моральне заохочення |

Побудована мотиваційна карта демонструє, що в межах категорій персоналу на працівників практично однаково діють фактори мікросередовища, не залежно від підприємства, в якому він працює. В цьому проявляється закон підвищення потреб. Люди, які досягли вже певних результатів в житті та мають необхідний рівень достатку, прагнуть підвищити свій соціальний статус та соціальну роль в суспільстві. Пріоритетами для них виступають самоповага, самовизначення, комфортне життя, успіх, свобода. Люди, які ще не досягли цього, апелюють у своїй діяльності функціональними і економічними цінностями.

Результати оцінки показують, що серед адміністративно-управлінського персоналу ТОВ «Лім-Трейд» найбільшу важливість грають потреби в належних умовах праці, потреба у приналежності до колективу, потреба в визнанні і підтримці, потреба у впливі на людей та владі, потреба у навчанні і розвитку (за всіма групами підприємств 5 балів); менш важливими є потреба у чіткому структуруванні робіт та потреба бути креативним. Потреба в соціальних контактах велику важливість грає тільки для менеджерів групи 3.

Серед торгово-оперативного персоналу ТОВ «Лім-Трейд» найбільшу важливість мають: потреба у чіткому структуруванні робіт, потреба у приналежності до колективу, потреба у змінах та різноманітності, потреба в самовдосконаленні, потреба у навчанні і розвитку. Найменша важливість

віддається потреби бути креативним. Допоміжний персонал більшу значимість віддає потребі належних умов праці та потребі у навчанні та розвитку (4 бали за всіма групами підприємств). Також слід відмітити, що потреба у високій заробітній платі грає велику значущість для всіх працівників ТОВ «Лім-Трейд».

Матеріали проведених досліджень галузевої діяльності на макро- і мезорівнях національної економіки засвідчили, що в галузі торгівлі спостерігається зменшення чисельності персоналу, висока плинність кадрів. Саме тому, перш за все, нами досліджено вихідні дані для розрахунку показників продуктивності праці персоналу ТОВ «Лім-Трейд» – динаміку середньооблікової чисельності працівників і дохід від реалізації продукції протягом 2019-2021 рр. (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 - 2021 рр.

| Показник   | Рік     |          |         | Темп приросту, % |              |
|--|---------|----------|---------|------------------|--------------|
|  | 2018 р. | 2019 р.  | 2020 р. | 2019/2018рр.     | 2020/2019рр. |
|  |         |          |         |                  |              |
| Чистий дохід, тис. грн.  | 17256   | 22432,8  | 25880,5 | 30,0             | 15,4         |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб                                     | 112     | 124      | 128     | 10,7             | 3,2          |
| в т.ч. робітників  | 93      | 103      | 107     | 10,8             | 3,9          |
| Питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, % | 83,0    | 83,1     | 83,6    | 0,1              | 0,6          |
| Відпрацьовано днів одним робітником за рік   | 250     | 251      | 250     | 0,4              | -0,4         |
| Середня тривалість робочого дня, год.  | 7,1     | 7,5      | 7,7     | 5,6              | 2,7          |
| Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками:                        |         |          |         |                  |              |
| - людино - днів  | 23250   | 25853    | 26750   | 11,2             | 3,5          |
| -людино-годин  | 143344  | 193897,5 | 205975  | 35,3             | 6,2          |
| Середньорічний виробіток, тис. грн /особу  | 154,1   | 180,9    | 202,2   | 17,4             | 11,8         |
| - одного працівника  |         |          |         |                  |              |
| - одного робітника   | 185,5   | 217,8    | 241,9   | 17,4             | 11,1         |
| Середньоденний виробіток робітника, грн /особу                                     | 742,2   | 867,7    | 967,5   | 16,9             | 11,5         |
| Середньогодинний виробіток робітника, грн /особу                                   | 120,4   | 115,7    | 125,6   | -3,9             | 8,6          |

Як видно з таблиці 2.20, питома вага робітників в загальній чисельності промислово–виробничого персоналу ТОВ «Лім-Трейд» значних змін не зазнала.

Середньоденний виробіток робітника ТОВ «Лім-Трейд» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 16,9 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 11,5 % (рисунок 2.3). Таке збільшення пояснюється тим, що темпи зростання відпрацьованих робітниками людино-днів були менші, ніж темпи зростання доходу від реалізації продукції.



Рисунок 2.3 - Динаміка продуктивності праці робітника ТОВ «Лім-Трейд» за 2019-2021 рр.

Зростання середньорічного виробітку пояснюється тим, що дохід від реалізованої продукції у 2019-2021 рр. зростав швидшими темпами ніж середньооблікова чисельність. Середньогодинний виробіток робітника ТОВ «Лім-Трейд» у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 3,9 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 8,6 %.

Розрахунок впливу факторів на рівень середньорічного виробітку у 2021 р. подано у таблиці 2.21.

На рівень продуктивності праці впливає інтенсивність праці, яка формується залежно від економічного стану підприємства. ТОВ «Лім-Трейд»

намагається підвищувати продуктивність свого виробництва за рахунок скорочення чисельності працівників і виснажливої інтенсивної праці тих, що залишилися.

Таблиця 2.21 – Вплив факторів на рівень середньорічного виробітку у 2021 р.

| Фактор впливу  | Алгоритм розрахунку (грн.)                                |
|--|---|
| 1) зміна питомої ваги робітників у складі промислово-виробничого персоналу | $(0,836-0,831) \cdot 251 \cdot 7,5 \cdot 115,7 = 1089,0$  |
| 2) зміна кількості відпрацьованих днів одним робітником                    | $0,836 \cdot (250-251) \cdot 7,5 \cdot 115,7 = -725,4$    |
| 3) зміна тривалості робочого дня   | $0,836 \cdot 250 \cdot (7,7-7,5) \cdot 115,7 = 4836,3$    |
| 4) зміна середньо-годинного виробітку                                      | $0,836 \cdot 250 \cdot 7,7 \cdot (125,6-115,7) = 15932,1$ |
| Всього:  | 21132,0   |

Як видно з таблиці 2.21, збільшення питомої ваги робітників у складі промислово-виробничого персоналу призвело до збільшення середньорічного виробітку на 1089 грн. Збільшення кількості відпрацьованих днів одним робітником призвело до зменшення середньорічного виробітку на 725,4 грн. Збільшення тривалості робочого дня призвело до збільшення середньорічного виробітку на 4836,3 грн. Збільшення середньо-годинного виробітку призвело до збільшення середньорічного виробітку на 15932,1 грн.

Важливе значення в підвищенні продуктивності праці має знання і вміння використати всю різноманітність умов, від яких залежить рівень трудових затрат на одиницю виробленої продукції. Слід відзначити, що до джерел зростання продуктивності праці відносять:

1 Підвищення під дією праці родючості ґрунту і продуктивності тварин, що позначається на рівні виходу валової продукції з одиниці земельної площі.

2 Економію праці, яка витрачається на даний об'єкт і отримується завдяки технічній озброєності й суспільній організації праці. Резервами підвищення продуктивності праці є зниження технологічної трудомісткості та більш повне використання фонду робочого часу.

Продуктивність праці безпосередньо впливає на обсяг виробництва, тому

завершальним етапом її аналізу має бути визначення характеру взаємозв'язків між трудовими факторами та результатами виробничої діяльності. Застосовуючи метод абсолютних різниць, визначають вплив чисельності робітників, середньої кількості днів, відпрацьованих одним робітником за рік, середньої тривалості робочого дня та середньогодинного виробітку робітника на зміну обсягу наданих послуг.

Динаміку середньомісячної заробітної плати на базових підприємствах з виробництва будівельних матеріалів дослідимо із залученням даних таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 – Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 – 2021 рр.

| Показник  | Дані по рокам |         |         | Темп приросту, % |                 |
|---|---------------|---------|---------|------------------|-----------------|
|   | 2019          | 2020    | 2021    | 2020/<br>2019pp  | 2021/<br>2020pp |
| Фонд оплати праці штатних працівників у тому числі:         | 6883,2        | 12284,0 | 14284,8 | 78,5             | 16,3            |
| - фонд основної заробітної плати                            | 4471,7        | 7874,1  | 8928,0  | 76,1             | 13,4            |
| - фонд додаткової заробітної плати всього                   | 2318,5        | 4188,8  | 5173,6  | 80,7             | 23,5            |
| з нього:  |               |         |         |                  |                 |
| надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів | 1485,1        | 2704,6  | 2897,4  | 82,1             | 7,1             |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати                      | 93,0          | 221,1   | 183,2   | у 2,4<br>раза    | -17,1           |
| Матеріальна допомога  | 70,0          | 104,5   | 122,0   | 49,3             | 16,7            |
| Оплата за невідпрацьований час                              | 1050,7        | 1432,7  | 1588,0  | 36,4             | 10,8            |

Як видно з таблиці 2.22, фонд оплати праці штатних працівників ТОВ «Лім-Трейд» впродовж 2019 – 2021 рр. зростає, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 76,1 %. Фонд основної заробітної плати у 2021 р. збільшився на 13,4 %. Аналогічних змін зазнав і фонд додаткової заробітної плати. Разом з тим, розмір надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 82,1 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 7,1 %.

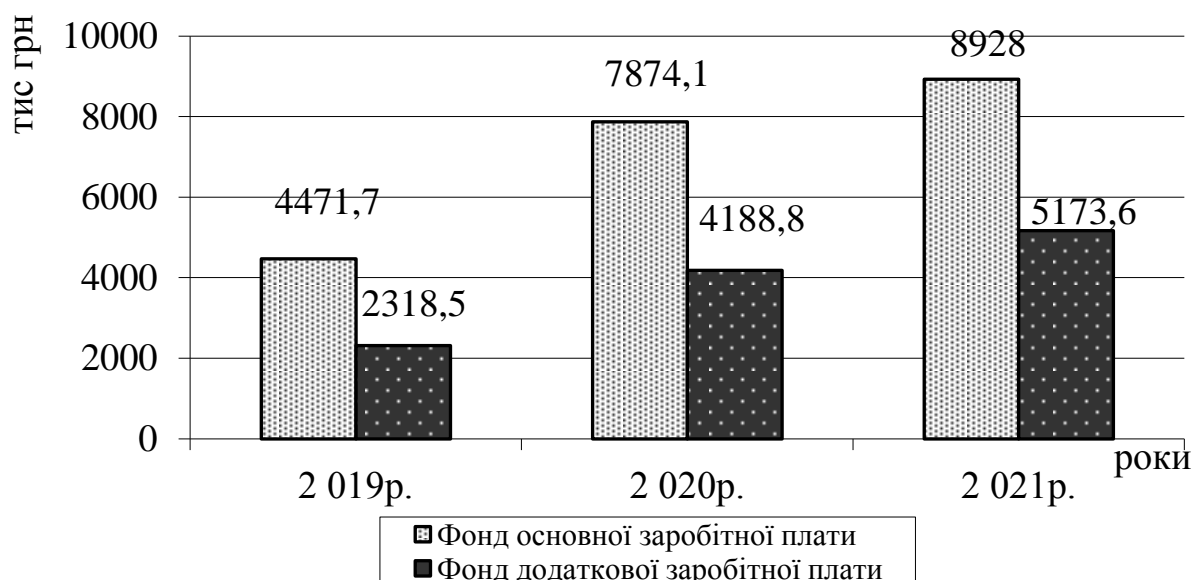


Рисунок 2.4 – Склад фонду оплати праці ТОВ «Лім-Трейд» за 2019 - 2021 рр.

Рівень заробітної плати характеризує виробничу поведінку людини, виступає важливою характеристикою ефективності праці персоналу. Падіння рівня заробітної плати основної маси працівників підприємств негативно впливає на трудову мотивацію і має за наслідок зменшення рівня продуктивності праці. До всього, низький рівень виплачуваної заробітної плати не стимулює роботодавців застосовувати прогресивні технології і обладнання, адже застарілі технології не потребують підвищення кваліфікації найманих працівників. Високий рівень реального безробіття забезпечує роботодавцеві швидке заповнення вакансій без особливого піклування про персонал. Оскільки працівники, як правило, не цінують таку роботу, а роботодавці – працівників, зростає плинність робочої сили, що лише посилює всі зазначені тенденції.

Темп зростання заробітної плати доцільно аналізувати у взаємозв'язку з рівнем продуктивності праці (рисунок 2.5).

На ТОВ «Лім-Трейд» заробітна плата у 2020 р. порівняно з 2019 р. зростала швидшими темпами, ніж продуктивність праці. А у 2021 р. порівняно з 2020 р. навпаки, продуктивність праці зростала швидшими темпами, ніж заробітна плата. Тобто, для них спостерігається ситуація, яку можна характеризувати як розбалансовану систему економічної мотивації праці, за якої збільшення заробітної плати не ґрунтуються на зростанні рівня продуктивності праці.

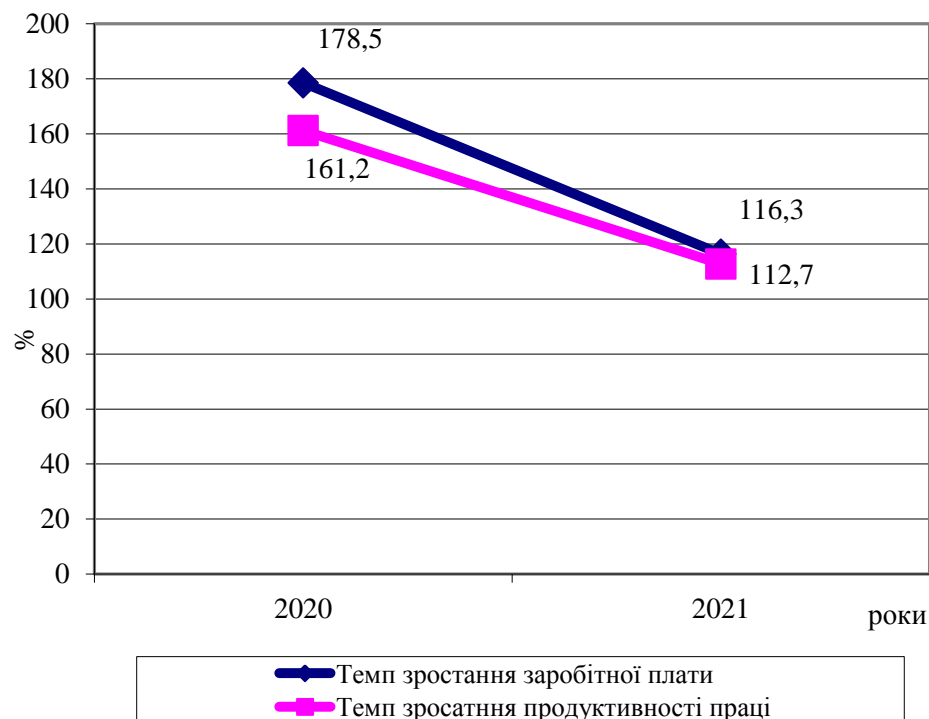


Рисунок 2.5 - Темпи зростання заробітної плати та продуктивності праці на ТОВ «Лім-Трейд» у 2020-2021 рр.

Як наслідок, використання зрівноваженої системи підвищення рівня ефективності праці персоналу за іншими, крім росту заробітної плати, напрямками – підвищення зацікавленості працівників в результатах праці, реалізація їх творчого потенціалу, піднесення рівня особистого соціального статусу – ускладнюється.

У основу системи заохочення до високоефективної праці повинно покладатись матеріальне стимулювання, яке забезпечує адекватні виробничим результатам витрати на оплату праці. Крім того, її необхідно пов'язувати з умовно-матеріальними і нематеріальними стимулами, що також є потужними факторами підвищення рівня ефективності праці персоналу.

Не менш важливим є порівняння розподілу працівників за розмірами заробітної плати, що встановився на підприємстві за останні три роки дослідження (таблиця 2.23).

За даними наведеними у таблиці 2.23 бачимо, що кількість штатних

працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу за місяць у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 11 осіб, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 5 осіб.

Таблиця 2.23 – Розподіл працівників за розмірами заробітної плати ТОВ «Лім-Трейд» 2019 – 2021 рр.

| Показник   | Дані по рокам |      |      | Відхилення, +/-  |                  |
|--|---------------|------|------|------------------|------------------|
|  | 2019          | 2020 | 2021 | 2020/<br>2019 рр | 2021/<br>2020 рр |
| Кількість штатних працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу за місяць, всього у тому числі у розмірі: | 103           | 114  | 119  | 11               | 5                |
| від однієї мінімальної заробітної плати до 4000,0  | 10            | -    | -    | -10              | -                |
| від 4000,01 до 5000,00   | 11            | 7    | -    | -4               | -7               |
| від 5000,01 до 5500,00   | 13            | 10   | -    | -3               | -10              |
| від 5500,01 до 6000,00   | 23            | 14   | 11   | -9               | -3               |
| від 6000,01 до 7000,00   | 22            | 34   | 30   | 12               | -4               |
| від 7000,01 до 8000,00   | 10            | 21   | 37   | 11               | 16               |
| від 8000,01 до 15000,01  | 14            | 20   | 31   | 6                | 11               |
| від 15000,01 до 20000,01   | -             | 8    | 10   | 8                | 2                |
| Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць                | 98            | 110  | 120  | 12               | 10               |

Кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 5500,0 грн до 6000,00 грн. у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 9 осіб., а у 2021 р. – на 3 особи.

Кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 6000,0 грн до 7000,00 грн. у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 13 осіб, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. - на 12 осіб. Кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 8000,0 грн до 15000,00 грн. у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 6 осіб, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 11 осіб. Кількість працівників, яким було виплачено від 15000,0 грн. до 20000,0 грн збільшилась на 8 осіб у 2020 р.

Матеріальне стимулювання персоналу ТОВ «Лім-Трейд» здійснюється за рахунок збільшення заробітної плати та гарантованої її виплати, нарахування

премій, а також частково шляхом надання матеріальної допомоги.

Система трудової мотивації – це економічні та суспільні відносини між працівниками (суб'єктами), роботодавцями (об'єктами) та державою, направлені на задоволення потреб працюючих. Основне завдання керівництва підприємств полягає в тому, щоб створити таку систему трудової мотивації, яка б забезпечувала ефективне використання робочої сили й максимальну рентабельність виробництва. Задоволення потреб працівників забезпечується за допомогою матеріальних та нематеріальних факторів.

На нашу думку, головну роль у системі мотивації відіграють саме матеріальні фактори, зокрема: основна та додаткова заробітна плата, премії, надбавки, виплати за земельними та майновими паями, участь у прибутках, матеріальна допомога, інші виплати та пільги. Перечислені виплати здійснюються за рахунок частини витрат та чистого прибутку, тобто робітники одержують ці кошти безпосередньо із доходів підприємства. У суспільстві завжди діє складна система мотивації трудової діяльності, котра, з одного боку, містить велику кількість факторів, що визначають активність людини, з іншого – вона неоднозначно діє на окремих людей.

Система мотивації включає в себе ланки, набір основних мотивів і відповідні варіанти поведінкових реакцій на вказані мотиви. Найбільш стійкою та оптимальною є система мотивацій, яка базується на особистих, колективних і суспільних інтересах працівників підприємства. У цій системі трудової мотивації враховуються не тільки колективні (престиж підприємства, підвищення конкурентоспроможності, вирішення соціальних, трудових та екологічних проблем) та особисті (зростання доходів працівника, повага в колективі, можливість кар'єрного росту, підвищення кваліфікації і т. ін.), але і суспільні інтереси (виробництво якісної, ефективної та доступної за ціною продукції).

Серед економічних факторів мотивації важливе значення має оплата праці, яка належить до найважливіших інструментів мотиваційного механізму. Це зумовлюється тим, що, незважаючи на прояв певних негативні явищ у матеріальному стимулюванні, оплата праці все ж залишається одним з основних

джерел грошових доходів працівників. Система оплати праці поєднує основну, додаткову оплату праці та заохочувальну, які забезпечують оптимальне співвідношення між кількістю та якістю вкладеної праці та її оплатою, що у свою чергу, спонукає персонал до підвищення рівня трудової діяльності. Основна оплата праці – це винагорода, яка нараховується за тарифними ставками, посадовими окладами, з урахуванням виробленої продукції, її кількості та якості.

У межах компетенції менеджменту ТОВ «Лім-Трейд» залишаються такі інструменти побудови ефективної системи стимулювання праці, як встановлення залежності оплати праці від її результатів, раціональний розподіл фонду заробітної плати (опираючись на зарубіжний досвід, частка основної тарифної заробітної плати у середньому має бути не менше ніж 70 %), створення ефективної системи преміювання всіх категорій працівників ТОВ «Лім-Трейд».

Серед економічних факторів мотивації слід виділити матеріальні, зокрема оплату праці, яка розглядається як один із важливих інструментів мотиваційного механізму. Оплата праці залишається одним з основних джерел грошових доходів працівників, що доводить проведений аналіз фонду оплати праці в досліджуваній області. При аналізі трудової мотивації слід застосовувати відповідні узагальнені та систематизовані групи показників, а також оцінки рівня трудової мотивації, й не тільки матеріальні, але і соціальні та психологічні. Необхідно розробити таку систему мотивації праці, яка б забезпечила одержання належних доходів працівників, але водночас спрямована на підвищення ефективності та максимізацію прибутку підприємств. Вдале поєднання різноманітних факторів мотивації дасть можливість активізувати роботу працівників ТОВ «Лім-Трейд», підвищити їхній інтерес до праці, що сприятиме самовдосконаленню і самореалізації зайнятих у виробництві, а також вплине на ефективність діяльності підприємства.

## Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження торговельного підприємства за останні три роки можемо зробити такі висновки. ТОВ «Лім-Трейд» здійснює свою підприємницьку діяльність у сфері торгівлі побутової хімії. За останні три роки підприємство збільшило обсяг як роздрібно, так і оптового товарообороту. Збільшення реалізації в роздріб досягнуто за рахунок збільшення у порівнянні із попереднім роком надходження товарів, а також скорочення залишків товарів на кінець року.

Що стосується впливу показників праці на динаміку роздрібно товарообороту, то варто зауважити, негативний наслідок мали показники кількості днів, відпрацьованих одним працівником за рік, а також тривалості робочого дня. Як свідчать результати аналізу фінансового стану, торговельне підприємство збільшило чистий прибуток головним чином, за рахунок збільшення фактичної суми торгових націнок порівняно з плановими, а також за рахунок зменшення фактичної суми витрат діяльності порівняно з попереднім роком. Це зумовило збільшення прибутку від основної операційної діяльності. До збільшення чистого прибутку привело також одержання операційних доходів, а також інших фінансових доходів.

Для оцінки рівня мотивації працівників підприємства до праці нами було проведено їхнє анкетування, з метою визначення ключових мотиваторів та демотиваторів у їхній діяльності. З наведених результатів опитування можемо зробити висновок, що найбільш значущими мотиваторами для працівників ТОВ «Лім-Трейд» є: високий рівень заробітної плати, додаткове матеріальне стимулювання, взаємовідносини у колективі, а також визнання результатів праці, соціальні контакти, нематеріальна мотивація тощо. Відповідно саме на ці складові має бути зорієнтована удосконалена система мотивації, яку варто запровадити на досліджуваному підприємстві. Відповідно до зазначених та проаналізованих демотиваційних факторів, можемо зробити висновок про те, що найбільшими

демотиваторами для працівників торговельного підприємства є складові матеріальної мотивації, а саме: необґрунтований розрив у рівні оплати працівників, зрівнювання в оплаті праці при неоднаковій ефективності і відношенню до справи, оплата не за кінцевим результатом, а також відсутність зв'язку зарплатної системи з результатами роботи підприємства та одержуваним ним прибутком.

Проведена оцінка мотиваційного менеджменту ТОВ «Лім-Трейд» з позицій ефективності підприємства засвідчила незначне коливання прибутку від реалізації продукції на одного середньооблікового працівника, незначне зростання річної заробітної платні та продуктивності праці.

За результатами аналізу мотиваційної системи ТОВ «Лім-Трейд» а саме механізмів стимулювання працівників (завдання та інструменти впливу) можемо зробити висновок, що компанія, знаходячись вже давно на ринку, використовує різні види мотиваційних заходів, на основі проведених опитувань встановлена середня оцінка ефективності використання мотиваційного менеджменту за всією сукупністю респондентів - 3,1 бали, значення якої доводить про необхідність покращення мотиваційного менеджменту в умовах досліджуваних суб'єктів господарювання. Отримані дані свідчать, що більшість працівників негативно оцінюють ефективність мотиваційного менеджменту.

Результати моделювання залежності значень груп мотиваційних чинників від стажу працівників ТОВ «Лім-Трейд» виявило, що найвища кореляція спостерігалася щодо групи потреб у сприятливих умовах праці. Молодші фахівці ТОВ «Лім-Трейд» на початку трудової діяльності вагомим чином мотивуються потребою прагнення формування власного авторитету та користі для суспільства. Натомість стаж роботи працівників на ТОВ «Лім-Трейд» виявляє суттєвий вплив на їх мотивацію трудової діяльності, яка підсилюється статусним положенням працівника в організації.

### **3 НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ЕФЕКТИВНОЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД»**

#### **3.1 Впровадження корпоративної системи мотивації праці персоналу підприємства**

Сьогодні все більшого значення набуває мотивація діяльності персоналу, яка виступає безпосередньою причиною його поведінки. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання наявних ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Проблеми мотивації персоналу підприємств будь-яких форм власності завжди були і залишаються актуальними, адже від чітко розроблених систем мотивації залежить не тільки соціальна та творча активність персоналу, а й кінцеві результати діяльності підприємств. Вітчизняна та світова практика знає безліч способів впливу на мотивацію конкретної людини, до того ж кількість їх постійно збільшується. Варто зауважити, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності не є сталими. Більше того, той самий чинник, який сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної ефективної праці, завтра може сприяти зниженню мотиваційних настанов. Це ще один доказ принципової важливості вивчення потреб людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розроблення дійових заходів впливу на поведінку кожного працівника [47].

Основна ціль процесу мотивації персоналу – це отримання максимальної віддачі від використання наявних працівників, що дає змогу підвищити загальну ефективність та результативність діяльності організації.

Сьогодні основна складова частина загальної системи мотивації – матеріальне стимулювання працівників підприємств. Поряд із матеріальною мотивацією, заслуговує на увагу й моральна мотивація до праці. Людина працює не тільки й не стільки для задоволення першочергових матеріальних інтересів, скільки для комплексного забезпечення широкого кола потреб соціального, культурного, духовного характеру. У цьому контексті необхідно звернути увагу

на систему мотивації за ключовими показниками ефективності, яку найуспішніші компанії світу вже давно знають як Key Performance Indicators (KPI) й яка тільки нещодавно почала використовуватися на українських підприємствах.

З огляду на це, формалізація процесу впровадження систем мотивації за ключовими показниками ефективності має здійснюватися ще на теоретичному рівні й охоплювати повний спектр питань починаючи від стратегії підприємства і закінчуючи зворотнім зв'язком від кожного співробітника, навіть на найнижчому рівні структури підприємства [48, с. 102]. Реальний досвід упровадження системи мотивації за ключовими показниками в ТОВ «Лім-Трейд» може допомогти сучасним підприємцям визначити проблемні питання, знання яких дає змогу більш ефективно впровадити систему KPI на підприємстві.

Процес упровадження системи Key Performance Indicators наглядно можна представити так (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 - Процес упровадження системи Key Performance Indicators

Крок 1. На першому кроці передусім має бути розроблена та формалізована стратегія компанії. Це основний елемент для розвитку системи мотивації по КРІ. Від того, наскільки правильно і точно визначена стратегія компанії, залежать подальший процес розроблення КРІ й їх успішне впровадження. Стратегія компанії визначається, як правило, власниками, але у випадку державного комерційного підприємства стратегія враховує державну політику відповідної галузі. Крім того, стратегія має доводитися всім керівникам підрозділів. При цьому система мотивації по КРІ дає змогу не просто мотивувати персонал, а й сфокусувати його діяльність на досягнення стратегічних цілей компанії.

Крок 2. Визначення фінансових показників, які будуть відображати динаміку виконання стратегічних цілей компанії. Фінансові показники визначаються керівництвом компанії та у випадку державного підприємства корелюються із засадами державної політики.

Крок 3. Декомпозиція стратегічних цілей на рівень керівників підрозділів. Ключові показники ефективності повинні бути чітко сформульовані, зрозумілі й прості, а також бути вимірні або мати фактичне значення. Оптимальна кількість КРІ для окремого керівника – 5–7, для рядового співробітника – 3–5. Обов'язково включаються фінансові КРІ, інші формуються залежно від специфіки діяльності підприємства. Декомпіляція має охоплювати всі рівні структурних одиниць і доходити до рядових співробітників.

Крок 4. Складання матриці КРІ. У матриці враховуються кількість КРІ, коефіцієнт виконання кожного з них, а також його вага або коефіцієнт впливу. Вага найбільш важливого КРІ не повинна перевищувати 50%, а найменш важливого – становити менше 5%. Загальна сума показників – 100%. Для кожного показника вказуються допустимі рівні виконання. При цьому процес розроблення КРІ доцільно проводити у формі діалогу як для керівників підрозділів, так і для рядових співробітників.

Крок 5. Наповнення матриці – визначення КРІ для окремого співробітника. Для того щоб правильно визначити ключові показники ефективності для кожного співробітника, необхідно проаналізувати стратегію компанії та визначити, як вона

проектується на безпосередню діяльність даного співробітника, а також проранжувати показники ефективності, залишивши найважливіші. Включення разом з індивідуальними також і колективних цілей буде сприяти формуванню командного духу в кожному підрозділі і в компанії у цілому.

Крок 6. Визначення кількісних показників KPI. Непросте завдання, коли збирається й аналізується вся необхідна інформація. Але при цьому вкрай важливо забезпечити баланс результатів як даного співробітника, так і підрозділу (або і всій компанії) у цілому. Формування кількісних даних KPI передбачає рівень досяжності орієнтовно 70–80%, щоб виключити виплату необґрунтовано високих премій. Але в усіх випадках має бути забезпечений баланс інтересів компанії в частині її стратегії та інтересів співробітника – в частині отримання більш високого розміру премії.

Крок 7. Визначення преміального фонду кожного співробітника. Не секрет, що часто компанії намагаються зменшувати «плаваючу» частину грошової винагороди для більш «спокійного» та розміреного планування своїх витрат. Але сучасний досвід уже давно довів, що змінна частина грошової винагороди повинна становити не менше 30% від загального доходу співробітника. Якщо відсоток змінної частини менше цього показника, він просто втрачає мотиваційну силу для співробітника, причому для співробітників, які безпосередньо задіяні в процесі продажу, змінна частина повинна становити близько 70%.

Крок 8. Моніторинг. Важливою рисою системи KPI є можливість не тільки проводити оцінку роботи персоналу, а й здійснювати моніторинг ходу виконання поставлених завдань. При цьому система виконує неоцінену роботу – виявляє «слабкі» місця в процесах компанії та мотивує керівництво та співробітників до оптимізації бізнес процесів.

Крок 9. Перегляд переліку KPI співробітника. Коригування ключових показників ефективності відповідно до поточного стану підприємства, а в частині державного сектору – також відповідно до змін у відповідній галузі економіки – процес, необхідний як із погляду ефективності системи, так і з погляду роботи підприємства у цілому. Коригування мають відбуватися як планово, так і з огляду

на зміни ринку праці, які це зумовлюють.

Крок 10. Зворотній зв'язок. Це вкрай необхідний крок у впровадженні системи мотивації підприємства. Мета – переконатися, що співробітник чітко розуміє своє місце в системі та дії, які призводять до результату. Результат розуміння – можливий план розвитку співробітника. Саме й цьому й полягає унікальна особливість даної системи, адже вона сприяє інтеграції матеріального і нематеріального видів мотивацій. І головне – зворотній зв'язок має бути взаємним. Важливою умовою роботи мотиваційної системи є виконання обіцянок керівництвом: премія має бути нарахована чітко з урахуванням усіх умов, а співробітник у результаті повинен отримати премію відповідного розміру.

Ефективність упровадження мотиваційної системи типу Key Performance Indicators розглянемо на прикладі ТОВ «Лім-Трейд». Керівництвом підприємства в 2020 р. було прийнято рішення щодо впровадження даної системи для підтримки якісно нових змін в управлінні персоналом. На підготовчому етапі впровадження системи підприємством у контексті стратегії розвитку підприємства у цілому визначено переваги самої системи мотивації на різних рівнях структури підприємства (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Переваги системи преміювання на підставі оцінки цілей та КРІ

| Для співробітника  | Для керівника   | Для організації  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розуміє, на який результат чекає керівник</li> <li>- Знає, за який результат отримає матеріальну винагороду й яку саме</li> <li>- Домовленість із керівником про бажаний результат фіксується</li> <li>- Отримує зворотний зв'язок від керівника</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Отримує інструмент планування досягнення цілей підрозділу</li> <li>- Отримує інструмент впливу на результативність співробітників</li> <li>- Дає й отримує зворотний зв'язок від кожного підлеглого</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Отримує логічну основу для преміювання і мотиваційних програм</li> <li>- Отримує основу для визначення кадрового резерву та співробітників, які не справляються, і методику управлінської роботи з ними</li> <li>- Підвищується управлінська компетентність керівників вищої та середньої ланок, які працюють за єдиним стандартом</li> <li>- Поліпшуються внутрішні комунікації</li> </ul> |

Щоб досягти всього, що заплановано, потрібно діяти щодня, вважають ініціатори впровадження, а також потрібна участь кожного із співробітників. Для цього розроблений механізм каскадування цілей. Каскадування здійснюється на підприємстві так, щоб виконання цілей кожним працівником напряду забезпечувало досягнення цілей керівника вертикалі (рисунок 3.2) [49, с. 101].

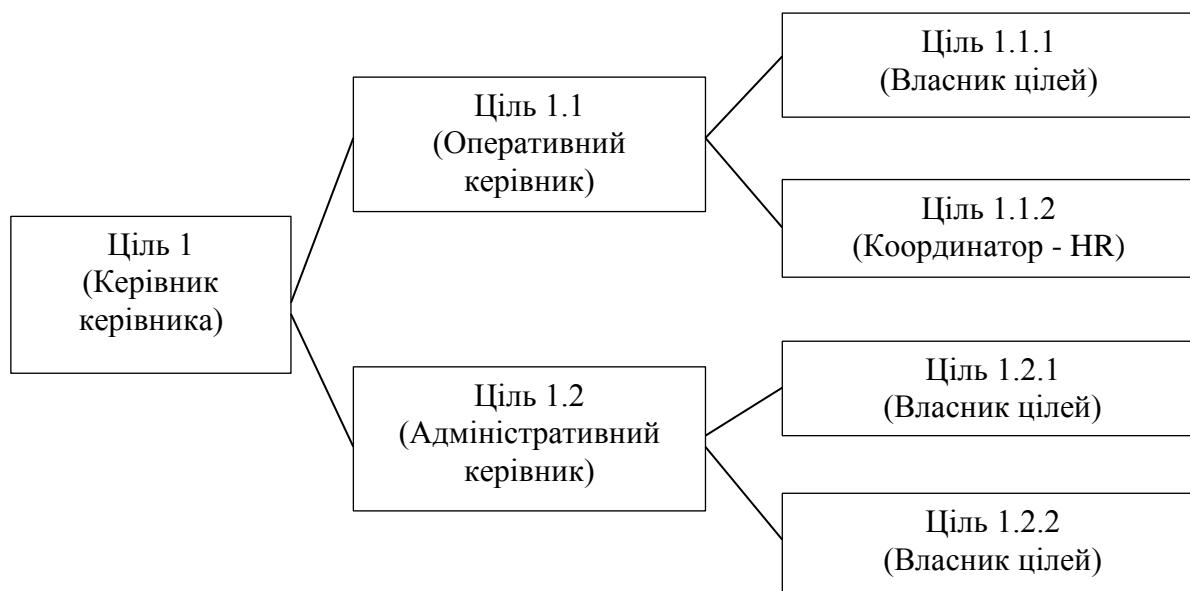


Рисунок 3.2 - Каскадування цілей на підприємстві

Щоквартально стратегічні завдання розподіляються між керівниками напрямів роботи (вертикалей). Далі цілі каскадуються керівниками на своїх підлеглих залежно від їх функціональних напрямів. Останні розподіляють цілі своїм підлеглим і так до рівня лінійних працівників.

У контексті оцінки ефективності системи мотивації у підприємстві керівництво ТОВ «Лім-Трейд» пріоритетним завдання розроблення системи управління ефективністю, яка базується на щоквартальному плануванні цілей для співробітника та оцінці їх досягнення. Логічну схему системи управління ефективністю підприємства наведено на рисунку 3.3.

Значну роль у впровадженні системи мотивації відведено адмініструванню процесу оцінки результативності, який умовно можна розділити на три послідовних частини.

По-перше, планування цілей:

- цілі визначаються на квартал;
- планування відбувається в строки та етапи, затверджені відповідним наказом товариства та оголошені координатором;
- координатору надаються коректно оформлені та затверджені (підписані і керівником, і співробітником) оригінали карт;
- співробітниками, які оформлюються у штат протягом кварталу після завершення планування згідно з графіком, карти мають бути надані до кінця другого місяця кварталу (прийняті в останньому місяці кварталу співробітники у звітному кварталі не є учасниками системи).



Рисунок 3.3 - Логічна схема системи управління ефективністю  
ТОВ «Лім-Трейд»

По-друге, моніторинг виконання цілей, перегляд цілей [50, с. 33]:

- у ситуаціях, коли у власника цілі змінюються протягом кварталу

(переведення зі зміною функціоналу, зміна плану тощо), карта з актуальними цілями може бути подана на заміну до кінця другого місяця кварталу за погодженням з керівником вертикалі/функції;

- власник цілей та його керівник повинні контролювати статус виконання цілей протягом кварталу. У разі відхилення від затверджених цілей ініціатор обговорення – власник цілей. По-третє, оцінка цілей та затвердження рейтингів:

- оцінка відбувається у строки та етапи, затвержені відповідним наказом та оголошені координатором;

- для оцінки виконання цілей рекомендується проведення оціночної бесіди між власником цілей та його керівником (адміністративним та/або оперативним). Ініціатор – керівник;

- керівник вертикалі аналізує розподіл рейтингів і здійснює коригування, враховуючи рівень ефективності кожного працівника порівняно з іншими працівниками.

Мета аналізу – максимально приблизити фактичний розподіл рейтингів до цільового в групі працівників [50, с. 33]:

- координатору передаються затвержені оригінали карт оцінки та затверджена консолідована таблиця рейтингів по підрозділу;

- консолідована таблиця, затверджена керівником вертикалі та погоджена з координатором, подається до відділу оплати праці для розрахунку процесу.

Від формування якісних цілей, як відомо, значною мірою залежить кінцевий результат від упровадження будь-якої системи мотивації. Позитивним моментом, на нашу думку, є той факт, що в підприємстві одразу взяли за основу загальновідомі у світі принципи SMART (рисунок 3.4), що дало змогу зробити цілі чіткими та прозорими як для керівництва, так і для співробітника. Аббревіатура SMART утворена шляхом визначення п'яти властивостей «розумних» цілей: 1. Specific – конкретна. 2. Measurable – вимірювана. 3. Achievable – складна, але досяжна – реалістична. 4. Relevant – актуальна, у зоні відповідальності співробітника. 5. Time bounded – обмежена в часі [51, с. 11].

Для формулювання цілей на підприємстві були створені формалізовані

шаблони, які значною мірою допомагають співробітникам у їх визначенні цілей. Рівень виконання A+ – це надзвичайне перевиконання цілі. Деякі цілі допускають перевиконання. Якщо ціль може бути перевиконана, то результат на рівень A+ має бути чітко прописаний в КРІ рівня А. Оскільки A+ є подвигом, тобто форсмажорними обставинами, то повинні бути і С для працівників, через яких виникли ці обставини.

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| Що зроблено?<br>- Здійснено<br>- Досягнуто<br>- Виконано<br>- Затверджено | В чому полягає ціль?<br>- Запуск продукту<br>- Планового показника<br>- План робіт<br>- Наказ | Як виміряти?<br>- Опис бажаної якості виконання<br>- Опис відсутніх елементів (скарги, штрафи, тощо)<br>- Вказано цільове значення (в %, шт., грн..тощо) | Коли?<br>Строки виконання<br>- До ....<br>- Протягом кварталу<br>- Станом на ..... |
|---|---|--|--|

Рисунок 3.4 - SMART-шаблон критеріїв для формулювання якісних цілей

Рівень виконання А – це стовідсоткове виконання цілі, яке включає виконання особливо важливих завдань, участь у проектах, забезпечення дуже високої якості процесної роботи. Все це необхідно прописувати у формулюваннях КРІ на рівень А.

Рівень виконання В – це часткове досягнення цілі на рівень не менш, ніж 70 %. Аналогічний рівень виконання передбачається для працівників, які виконують процесну роботу в межах посадових обов'язків зі звичайною якістю виконання.

Рівень виконання С – це рівень, який означає, що ціль не виконана. Якщо отриманий результат не відповідає жодному із зазначених рейтингів (А, В, А+) – ціль не досягнута.

Під час планування цілей керівники повинні встановлювати такі КРІ, які не даватимуть змогу дискредитувати рейтинг А+ та А! (рисунок 3.5).

Після того як усі цілі оцінені, зводиться сума фактичного виконання (балів) за кожною ціллю і, таким чином, отримується підсумковий бал карти, який і використовується для розрахунку відсотка квартальної премії та підсумкового рейтингу (таблиця 3.2).

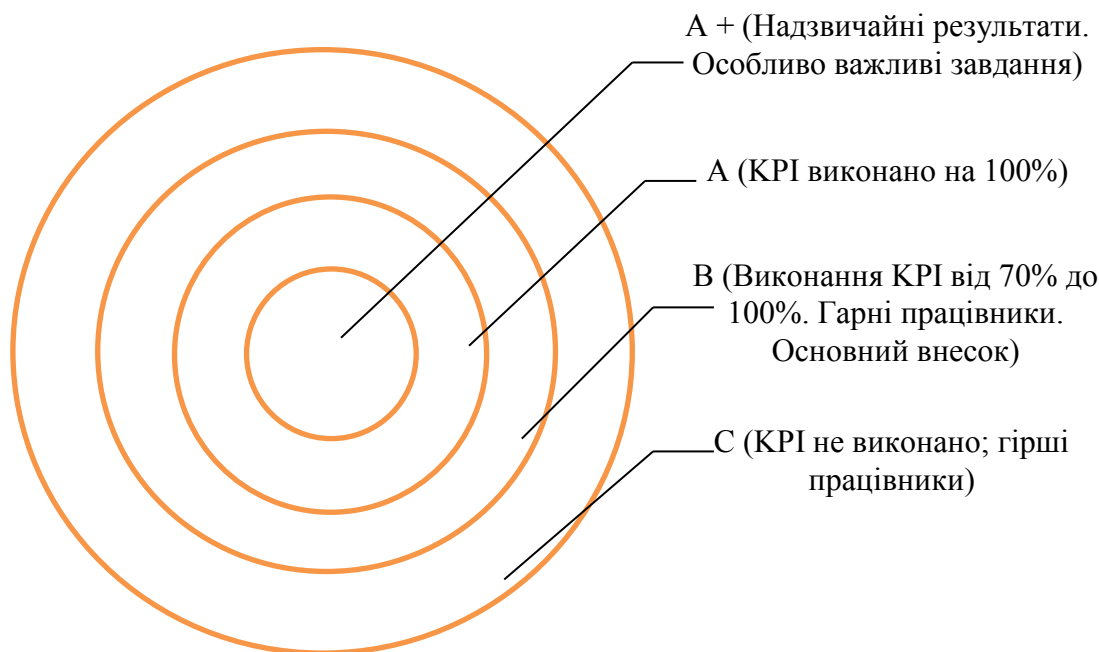


Рисунок 3.5 - Формалізація рівнів виконання цілей, які використовуються у системі мотивації ТОВ «Лім-Трейд»

На практиці розподіл оцінок у підрозділах підтримки не завжди відображає цільовий, а тим більше нормальний розподіл. Причинами цього можуть бути некоректне формулювання KPI, планування однакових цілей для кількох співробітників, які працюють на один результат, із неможливістю оцінити внесок кожного з них для досягнення цілі, суб'єктивне ставлення керівника тощо.

Таблиця 3.2 - Оцінка фактичного результату

| Підсумковий бал | % Квартальної премії  | Рейтинг   |
|-----------------|---|---|
| Більше 1        | Премія в розмірі більше 100% базового розміру визначається генеральним директором за зверненням керівника самостійного підрозділу | A+<br>Надзвичайні результати.<br>Перевиконання, подвиг        |
| Від 0,9 до 1    | 100% базового розміру премії  | A<br>Ціль виконано на 100%                                    |
| Від 0,7 до 0,89 | % від базового розміру відповідає підсумковому балу   | B<br>Ціль виконано частково<br>(орієнтовно – від 70% до 100%) |
| Менше 0,7       | 0%, премія відсутня   | C<br>Ціль не виконана   |

Для того щоб зменшити вплив таких ситуацій на результати оцінки, передбачена можливість коригування підсумкового балу і, відповідно, розміру премії та рейтингу в загальній консолідованій таблиці та їх затвердження генеральним директором. Тобто оцінка співробітника в карті та в консолідованій таблиці може відрізнятись. Остаточна квартальна оцінка співробітника – це оцінка, яка затверджена в консолідованій таблиці підрозділу (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Остаточна квартальна оцінка

| Підсумковий рейтинг | C    | B          | A        | A    | A+  |
|---------------------|------|------------|----------|------|-----|
| Підсумковий бал     | <0,7 | ≥0,7; <0,9 | ≥0,9; <1 | 1    | >1  |
| Цільовий розподіл   | ≥10% | ≥30%       | ≤40%     | ≤15% | ≤5% |

Вона також використовується для розрахунку квартальної премії. Під час розгляду теоретичних аспектів упровадження мотиваційних систем ми вже згадували завершальний крок упровадження – зворотній зв'язок. І дійсно, роботодавець має переконатися, що співробітник чітко розуміє алгоритми системи і причинно-наслідковий зв'язок між роботою та винагородою, тобто результатом [52]. Але при цьому хотілося б зауважити, що зазвичай корпоративний зворотній зв'язок не може гарантувати стовідсоткової відповідності реальному сприйняттю системи персоналом, адже завжди існують суб'єктивні фактори, які ведуть до викривлення даних. І в цьому сенсі, на нашу думку, найбільш точним дослідженням буде анонімне соціальне опитування, оведене третьою стороною. При тому кількість питань має бути мінімальним, а самі питання простими, але вичерпними.

Отже, для проведення соціопитування сформульований такий перелік питань:

- рівень задоволеності новою системою мотивації;
- чи виконує нова система оплати праці мотиваційну функцію;
- чи є ефективним зворотній зв'язок.

Кожне питання оцінюється за п'ятибальною шкалою, а структура

респондентів поділена на три блоки: топ-менеджмент підприємства, керівники структурних підрозділів та рядові співробітники.

Обов'язковою умовою є проходження працівником підготовчого тренінгу по системі та його практичне залучення до всіх етапів мотиваційної системи, включаючи виплату премії. Тобто це працівники, які вже відчули на собі результат упровадження системи мотивації [53, с. 171].

У таблиці 3.4 наведено дані щодо результатів проведеного опитування та отримані результати в розрізі різних груп респондентів, охоплених повним циклом системи мотивації, включаючи виплату премії.

Таблиця 3.4 - Середній бал за підсумками опитування «Чи влаштовує Вас КРІ»

| Питання   | Топ менеджмент | Керівники підрозділів | Рядові співробітники | Середній бал |
|---|----------------|-----------------------|----------------------|--------------|
| Рівень задоволеності новою системою мотивації                         | 4,31           | 3,95                  | 3,14                 | 3,80         |
| Наскільки повно нова система оплати праці виконує мотиваційну функцію | 4,36           | 4,21                  | 3,93                 | 4,17         |
| Чи є ефективним зворотній зв'язок                                     | 4,18           | 3,84                  | 2,98                 | 3,67         |

Результати опитування свідчать, що середній рівень задоволеності новою системою мотивації Key Performance Indicators становив 3,80 бали, причому найбільший рівень у топ-менеджменту, а найнижчий – у рядових співробітників. Цікаво, що при цьому середнє значення повноти виконання системою мотиваційного завдання навіть вище від загального рівня задоволеності й становить 4,17 бали, і саме результат опитування респондентів – рядових співробітників вплинув на цей показник. Відповідь міститься, на нашу думку, у третьому питанні, відсоток за яким становив 3,67 бали, і знов-таки рівень рядових співробітників вплинув на цей результат найбільшою мірою. Ми бачимо, що саме ці співробітники хочуть бути почутими навіть тоді, коли в принципі система винагородження їх влаштовує, і це ще раз доводить припущення, що на цьому рівні структурної ієрархії під час упровадження всіх новацій має застосовуватися

найбільш виважений та делікатний підхід як у частині підготовчого процесу, так і в частині зворотного зв'язку.

Отже, підводячи підсумки, хочеться зауважити, що в умовах кризи сучасної світової та національної економіки підвищення ефективності праці має вирішальне значення для кожного суб'єкта господарювання, а для державного комерційного підприємства ефективність його роботи – це ще й безпосередній вплив на національну економіку. Підвищення ефективності праці не може бути успішним без упровадження сучасних систем мотивації, зокрема тих, які базуються на принципах Key Performance Indicators і успішно впроваджені в багатьох успішних світових компаніях.

### **3.2 Впровадження нових інструментів матеріальної та персоніфікованої нематеріальної мотивації на працівника ТОВ «Лім-Трейд»**

Сучасний вектор розвитку торговельних підприємств, спрямований передусім на безперервне збільшення капіталу, висуває жорсткі вимоги до зростання ефективності діяльності персоналу. Водночас, неабиякої актуальності набувають і різнобічні аспекти соціальної відповідальності ритейлу. Конфлікт між інтересами бізнесу та мотиваційними експектаціями торговельного персоналу спричиняє до пошуків оновлених шляхів подолання цієї проблеми. Отож, нагально постає питання розроблення мотиваційного механізму, здатного якісно узгодити всі нюанси взаємодії стейкхолдерів та спонукати працівників торговельних організацій до цільового усвідомленого зростання особистої відповідальності за успішність бізнесу [54, с. 136] .

Мета впровадження нових інструментів матеріальної та персоніфікованої нематеріальної мотивації на працівника ТОВ «Лім-Трейд» полягає в розробленні та обґрунтуванні методу персоніфікованої мотивації як інструменту взаємоузгодження особистісних мотиваційних очікувань персоналу та

підвищення ефективності діяльності організації.

Успішна та ефективна діяльність персоналу ритейлу є одним з основних чинників забезпечення капіталізації бізнесу. Однак для досягнення цієї ефективності мають бути створені адекватні умови для особистої зацікавленості персоналу в досягненні поставлених цілей. Тому мотиваційні нововведення обов'язково мають бути узгодженими із визначеною стратегією розвитку торговельного підприємства, враховувати критичні чинники успішності, забезпечуючи динамічний взаємозв'язок цілей бізнесу і мотиваційних очікувань персоналу. На сьогодні дослідники напрацювали доволі об'ємну базу практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності нематеріального персоніфікованого мотивування. Ще під час приймання працівника на певну посаду в торговельну організацію між ними укладається певна цивільна угода, яка з точки зору мотиваційних очікувань індивіда передбачає обмін його особистого часу, потенціалу, енергії, інтелектуальних здібностей на можливість вчасно отримувати матеріальну винагороду за ефективну працю, реалізувати власні професійні амбіції та добитись справедливого визнання з боку соціуму. Отож, формула очікування, що узгоджую мотивацію і виробничо-соціальну поведінку працівника, набуває вигляду «зусилля – результативність – результат – індивідуальні потреби» [55, с. 219].

Водночас, уже з перших днів адаптації нового працівника в колективі торговельної організації, коли він починає самостійно приймати низку операційних рішень щодо вирішення поставлених перед ним конкретних завдань, виникає питання, наскільки справедливо оцінюються його зусилля порівняно з колегами по роботі. Часто таку самооцінку власного капіталу працівник здійснює порівнюючи з попереднім професійним досвідом. У такому разі визнання несправедливості може зумовити низку антимотиваційних ефектів, навіть попри доволі прийнятні для нього умови оплати праці. Це небезпечно для організації, насамперед тим, що працівник може самовільно знизити свою продуктивність і докладати менше зусиль, вирішити отримати додаткові доходи шляхом дрібних крадіжок, або спотворити власне уявлення про свої можливості і досягнення.

Одним з найефективніших методів персоніфікованої нематеріальної мотивації, на нашу думку, є стимулювання досягнення працівником власних цілей розвитку. У підґрунтя мотиваційних інструментів тут має бути покладено намагання керівника спрямувати цілі капіталізації підприємства паралельно до цілей особистого зростання індивіда. Цим може бути досягнуто дуже потужного мотиваційного ефекту, адже конкретизація цілей завдання приводить до зростання рівня ефективності праці, а ускладнення цілей лише підсилює цей зв'язок [56, с. 119].

Розробляючи систему персоніфікованого мотивування на ТОВ «Лім-Трейд», надзвичайно важливо чітко визначити перелік і критерії настання відповідних позитивних чи негативних наслідків для працівника. Така мотивація є доволі складним для повсякденного використання інструментом, адже люди в різних ситуаціях зазвичай по-різному сприймають можливість настання тих чи інших наслідків. Те, що один працівник вважає покаранням, може сприйматись іншим як винагорода, тому цей метод вимагає чіткого усвідомлення керівництвом соціальнопсихологічних особливостей кожного працівника.

Наше дослідження, у якому проаналізували мотиваційні очікування персоналу ТОВ «Лім-Трейд», дає підстави стверджувати, що сенсове наповнення нематеріального стимулювання досягнення цілей зростання капіталізації підприємства має ґрунтуватись на усвідомленні значущості досягнення індивідуальних і соціальних потреб індивіда на визначеному проміжку часу (таблиця 3.5).

Запровадження мотиваційної програми на ТОВ «Лім-Трейд» на основі використання основних мотиваційних чинників дає змогу досягти ефективного спрямування особистих цілей працівників на досягнення стратегічних цілей організації.

Водночас, використання індикативного аналізу ключових показників ефективності дає змогу отримати інструмент якісного вимірювання зусиль кожного працівника у досягнення цілей розвитку торговельної організації.

Зауважимо, що індикативний аналіз ключових показників ефективності

діяльності в межах кожної посади передбачає, насамперед, використання системи неперсоніфікованої відповідальності, адже абсолютна більшість бізнес-процесів у торгівлі не закріплюється за конкретною особою, а делегується колективу команди, що відповідає за цей напрямок діяльності. Отже, аналіз має передбачати певні прозорі і зрозумілі механізми диференціювання оцінкових показників на індивідуальні і командні [57].

Таблиця 3.5 - Основні мотиваційні чинники персоналу ТОВ «Лім-Трейд»

| Мотиваційні чинники    |  | Прояв мотиваційних очікувань   |
|------------------------|--|--|
| Клас чинників          | Група чинників                           | Структуризація цілей   |
| Функціональні          | Цілі                                     | Можливість кар'єрного зростання  |
|                        | Відповідальність                         | Раціональність розподілу обов'язків  |
|                        |  | Чітке визначення зон відповідальності  |
| Інтелектуальні         | Розвиток                                 | Змагальність між працівниками  |
|                        |  | Можливість розвитку власного потенціалу  |
|                        |  | Розвиток креативності і здібностей   |
| Соціально-психологічні | Міжособистісні комунікації               | Перспективи розвитку особистості   |
|                        |  | Можливість спілкуватися з покупцями, діловими партнерами тощо                  |
|                        | Потреба у повазі                         | Наявність дружніх стосунків із колегами  |
|                        |  | Повага з боку керівництва  |
| Суспільна корисність   | Визнання оточуючими успіхів і досягнень  |  |
|                        | Відчуття важливості та значимості роботи |  |
| Соціально-екологічні   | Умови праці                              | Рівень задоволення санітарно-гігієнічних, ергономічних, екологічних нормативів |
|                        | Режим праці                              | Зручність робочого графіку   |
|                        |  | Плановість та ритмічність завдань  |

Звичайно, конкретизація індикаторів для певної торговельної організації визначається, насамперед, її стратегічними цілями, організацією бізнес-моделі та політики менеджменту персоналу. Попри це, обов'язкового врахування потребують такі групи синтетичних показників, як фінансово-економічні результати діяльності, ефективності виконання операційних процесів, що різнобічно висвітлюють аспекти управління асортиментом, товарними запасами, постачанням, ціноутворенням тощо, а також якості людського капіталу торговельної організації. Оскільки ми переконані, що саме розвиток людського капіталу є системотвірним чинником капіталізації торговельного підприємства, на цій групі синтетичних показників варто зупинитись докладніше. Отож, ці

індикатори мають відображати процеси управління взаємодією працівників у межах бізнес-процесів, системність управління розвитком персоналу, інноваційну спрямованість менеджменту персоналу, а також особистісні характеристики працівників [58, с. 10].

Від якості індикативної побудови оцінкових показників залежить можливість ефективного оцінювання як персоніфікованого, так і колективного вкладу персоналу торговельної організації на всіх рівнях ієрархії. До того ж вдало підібрані індикатори дають змогу отримати ефект транслявання соціально-економічної моделі поведінки персоналу на розроблення і використання в організації конкретних мотиваційних схем.

Зрозуміло, що досягти найвищого ступеня ефективності за таких вихідних умов важливо лише в разі абсолютної прозорості і зрозумілості для кожного члена колективу методики узгодження досягнення результатів за кожним з показників ефективності з ефективним досягненням цільового рівня мотиваційних очікувань і подальшим зростанням рівня винагороди (рисунок 3.6).

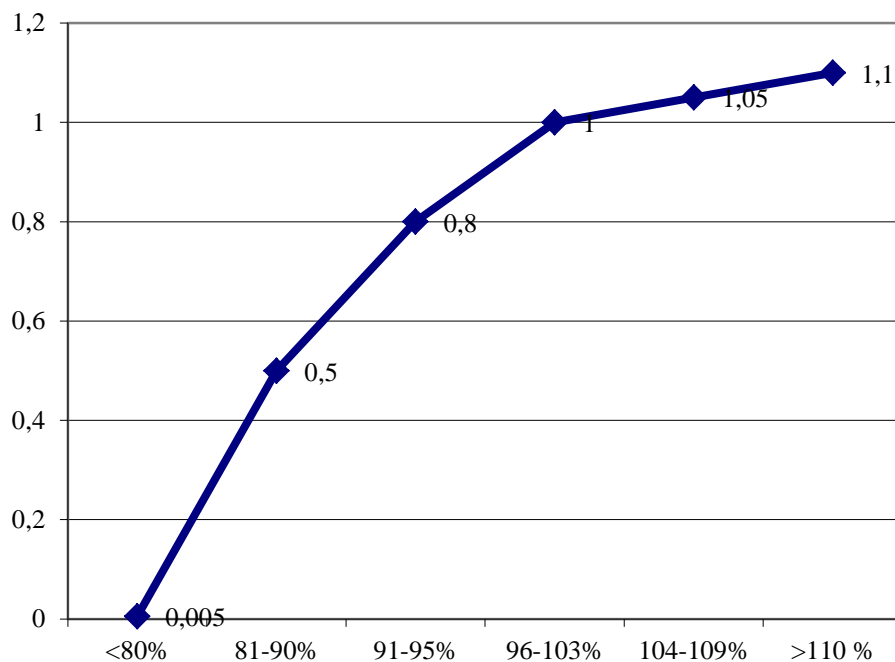


Рисунок 3.6 - Варіант залежності винагороди від рівня досягнення індикативного показника ефективності ТОВ «Лім-Трейд»

Динамічність отриманої індикативно-чутливої мотиваційної системи проявляється, насамперед, шляхом неупередженої кореляції її мотиваційних операторів від коливань ефективності бізнесу. Зрозумілим для персоналу має бути і зворотна теза – у разі незадовільної оцінки за будь-яким індикатором, невідворотно слідує зниження змінної частини його доходу.

Високий рівень достовірності ( $R^2 = 0,99$ ), отриманої внаслідок економіко-математичного моделювання поліноміальної кореляції другого ступеня між результатністю досягнення індикативного показника та винагородою свідчить про надійність і справедливість обраного мотиваційного інструменту. Водночас, його дуже простий, наочний і інтуїтивно зрозумілий для працівників алгоритм дає підстави із впевненістю стверджувати, що його запровадження не призведе до виникнення соціальної напруги у колективі торговельної організації і буде сприйматися її персоналом як моральний стимул для самовдосконалення і професійного зростання.

Запровадження індикативної системи оцінювання вкладу працівників у досягнення бізнес-цілей ТОВ «Лім-Трейд» логічно обґрунтовує і наступну новачію, а саме оновлення методики визначення граничних розмірів матеріального стимулювання. Попри те, що традиційне на підприємствах торгівлі диференціювання заробітної плати і виділення в її межах постійної та змінної складових ми вважаємо достатньо виправданим, інструменти матеріальної винагороди за досягнення успішності бізнесу потребують удосконалення й осучаснення.

Дослідивши використання цих інструментів у достатньо великій кількості вітчизняних компаній ритейлу, дійшли висновку, що оптимальним як з точки зору розвитку бізнесу, так і з огляду на мотиваційні очікування персоналу, є такий пропорційний поділ, за яким постійна частина матеріальної винагороди не перевищує рівень мінімальної оплати праці, визначений законодавчо. Змінну частину фонду оплати праці ( $\Phi Zon$ ) пропонуємо розраховувати за формулою [59, с. 94] :

$$\Phi_{Зоп} = \Phi_{оп} - (ЗП_{\min} \cdot КП), \quad (3.1)$$

де  $\Phi_{оп}$  – загальний фонд оплати праці персоналу організації;

$ЗП_{\min}$  – мінімальна заробітна плата, визначена на законодавчому рівні;

$КП$  – кількість працівників, задіяних у бізнес-процесах торговельної організації.

Однією з найболючіших проблем у мотиваційному менеджменті ритейлу на сьогодні, за нашими спостереженнями, є власне відсутність чітко регламентованої методології розподілу змінної частини фонду оплати праці залежно від досягнення працівниками ефективних показників особистої діяльності. Найбільш наближеним до ідеальної схеми вважаємо метод ранжування посад відповідно до їх функціональної значущості для зростання капіталізації, який доволі успішно апробовано у низці вітчизняних торговельних мереж, зокрема в ТОВ «Лім-Трейд» його використовують вже понад два роки.

Однак практична реалізація методу засвідчує його певну недосконалість, зокрема ми спостерігали, що оцінювання значущості конкретних посадових груп має здебільшого суб'єктивний характер, віддзеркалюючи насамперед усталені соціальні переконання вищого менеджменту компаній. Усе це наштовхує нас на думку про потреба доповнення цього методу одночасним урахуванням кваліфікаційного, соціально-поведінкового і творчого чинників щодо кожного працівника. Також доцільно уніфікувати підходи до посадового ранжування, враховуючи реальний внесок кожного члена колективу у забезпечення зростання капіталізації торговельної організації.

Отож, ми виходили з постулату всеосяжності процедури грейдингу, тобто ранжувального охоплення всіх посад, включених до організаційної структури підприємства, за результатами якого надалі потрібно розробити процедуру розподілу змінної частини фонду оплати праці. На наше переконання, завдяки використанню принципу всеосяжності, такий підхід дає змогу максимально знівелювати похибки суб'єктивізму і забезпечує справедливу організацію матеріальної системи мотивації. Як ілюстрацію цієї тези розглянемо варіант розподілу ранжувальних коефіцієнтів щодо працівників ТОВ «Лім-Трейд»,

здіяєних у бізнес-напрямку управління асортиментом (таблиця 3.6).

Для досягнення ефекту найбільш точного визначення структурної диференціації змінної частини фонду оплати праці за кожним бізнес-напрямом доцільно запровадити кроковий коефіцієнт, що відображає ранговий статус кожної одиниці персоналу.

Таблиця 3.6 - Грейдинг управлінського персоналу ТОВ «Лім-Трейд» за бізнес-напрямком «управління асортиментом»

| Посада  | Ранг | Коефіцієнт грейдингу | Кількість працівників за штатним розкладом | Розподіл змінної частини фонду оплати праці, % |
|---|------|----------------------|--|--|
| Керівник напрямку                                   | 1    | 1,0                  | 1  | 4,4  |
| Керівник відділу управління простором полиць        | 2    | 0,8                  | 1  | 3,6  |
| Менеджери відділу управління простором полиць       | 3    | 0,6                  | 3  | 8,2  |
| Менеджер з ціноутворення                            | 3    | 0,6                  | 1  | 2,9  |
| Начальник відділу маркетингових досліджень          | 2    | 0,8                  | 1  | 3,8  |
| Директор  | 1    | 1,0                  | 1  | 5,4  |
| Категорійні менеджери                               | 2    | 0,8                  | 15   | 53,6   |
| Фінансовий директор                                 | 1    | 1,0                  | 1  | 4,4  |
| Начальник відділу фінансового аналізу та планування | 2    | 0,8                  | 1  | 3,7  |
| Менеджери відділу фінансового аналізу та планування | 3    | 0,6                  | 3  | 10,0   |
| Разом   |      |                      | 28   |  |

Зокрема, у наведеному вище прикладі таким понижувальним кроком доцільно обрати 0,2. Звичайно, у кожному конкретному випадку кроковий коефіцієнт може істотно різнитися відповідно до результатів грейдингового розподілу і штатного розпису торговельної організації.

Описана методика дає змогу чітко визначити верхню межу заробітної плати кожного працівника як своєрідну «ідеальну позицію», в якій цільовий рівень мотиваційних очікувань працівника відповідає найвищим з усіх можливих показників ефективності за всіма індикативними показниками ефективності торговельної організації.

Для точного розрахунку рівня оплати праці, що припадає на конкретний

індикативний показник ( $O_{in}$ ), рекомендуємо використати формулу [60, с. 69]:

$$O_{in} = \frac{P\phi - P_{нд}}{P_o - P_{нд}} \cdot P_{нд} \cdot \Phi O_{in}, \quad (3.2)$$

де  $P\phi$  – фактично досягнутий рівень індикативного показника;

$P_o$  – оптимальний рівень індикативного показника;

$P_{нд}$  – найнижча межа рівня індикативного показника, за яку передбачено матеріальну винагороду;

$\Phi O_{in}$  – фонд оплати праці за індикативним показником.

Отже, повна величина матеріальної винагороди працівника ТОВ «Лім-Трейд» за виконання певного напрямку діяльності формується шляхом сумування належних йому винагород за кожним індикативним показником ефективності (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 - Матриця оцінювання результатів діяльності персоналу ТОВ «Лім-Трейд» за індикативними показниками ефективності діяльності

| Показники                                       |                   | Значущість | Виконання ключових показників ефективності діяльності |         |         |          |           |              |
|---|-------------------|------------|---|---------|---------|----------|-----------|--------------|
|   |                   |            | до 80 %   | 81-90 % | 91-95 % | 96-103 % | 104-109 % | 110 % і вище |
|   |                   |            | 0,0   | 0,5     | 0,8     | 1        | 1,05      | 1,1          |
| фінансово-економічні                            | виручка           | 6,7        | 0,0   | 3,3,7   | 5,3     | 6,7      | 7,0       | 7,3          |
|   | чистий прибуток   | 6,7        | 0,0   | 3,3     | 5,3     | 6,7      | 7,0       | 7,3          |
|   | рентабельність    | 6,7        | 0,0   | 3,3     | 5,3     | 6,7      | 7,0       | 7,3          |
|   | оборотність       | 3,3        | 0,0   | 1,7     | 2,7     | 3,3      | 3,5       | 3,7          |
|   | платоспроможність | 3,3        | 0,0   | 1,7     | 2,7     | 3,3      | 3,5       | 3,7          |
|   | ліквідність       | 3,3        | 0,0   | 1,65    | 2,64    | 3,3      | 3,47      | 3,63         |
| ефективність виконання основних бізнес-напрямів |                   | 5,0        | 0,0   | 25,0    | 40,0    | 50,0     | 52,5      | 55,0         |
| якість трудового потенціалу                     |                   | 20,0       | 0,0   | 10,0    | 16,0    | 20,0     | 21,0      | 22,0         |

Як бачимо, запропоновані розрахунки є доволі простими, зрозумілими і дають змогу досягти високого ступеня прозорості і точності для визначення матеріальної винагороди конкретного працівника за результатами досягнення кожного індикативного показника ефективності бізнесу. До того ж, саме

прозорість такої системи матеріальної мотивації є важливим кроком у напрямку її інтеграції зі системою персоналізації відповідальності за результат капіталізації, адже сума матеріальної винагороди прямо корелює з персональним вкладом кожного працівника в успішність підприємства.

### **3.3 Зарубіжний досвід використання інноваційних підходів до мотивації ефективної праці на ТОВ «Лім-Трейд»**

У сучасних умовах стрімко зростає роль інноваційно-активного персоналу, проблеми та формування інноваційного потенціалу країни, що дає змогу реорганізувати економіку, прискорено розвивати науково-технічну діяльність. Інноваційна активність персоналу формує підхід, який дає змогу підприємствам не тільки орієнтуватися на потреби ринку, а й навіть впливати на їх формування. Проте це вимагає від них активної інноваційної діяльності, пошуку чи створення таких інноваційних продуктів, які можуть забезпечити їм довгострокові чи короткострокові конкурентні переваги.

Необхідність інновацій продиктована не тільки зміною зовнішнього середовища, а й загрозою неактуальності наявних продуктів, робіт чи послуг. Розроблення ефективних методів мотивації персоналу є одним із найважливіших завдань у сучасних умов господарювання. У результаті трансформацій середовища виникають як нові потреби, так і нові знання та способи задоволення цих потреб. Підприємства, нездатні модернізувати виробництво, рано чи пізно поступаються місцем на ринку технологічно передовим організаціям. Різноманіття теоретичних підходів створює непросту ситуацію для керівників служб управління персоналом промислових підприємств. Саме тому обговорення цільності застосування новітніх підходів щодо вибору методів мотивації персоналу набирає все більшого значення [59, с. 94].

Метою даного заходу є застосування інноваційних підходів до мотивації

ефективної праці на ТОВ «Лім-Трейд».

Мотивація не є рисою характеру, її присутність чи відсутність варіюється залежно від ситуації, тому потрібно, з одного боку, мати уявлення про результати теоретичних досліджень у сфері управління персоналом, а з другого - зрозуміти соціально-історичний контекст, у якому формуються ті чи інші концепції [60, с. 98].

Інноваційна форма управління персоналом включає сфери і методи, що використовуються на різних етапах розвитку ринкової економіки:

- залучення персоналу з наданням мінімально ринкової конкурентоспроможної заробітної платні;
- розходи на навчання - мінімально потрібні;
- форми навчання - переважно у процесі роботи;
- стиль керівництва - переважно демократичний;
- регламентація дій працівника - практично завжди сувора;
- мотивація до праці - індивідуальне матеріальне стимулювання;
- функції кадрових служб - переважно облікові;
- планування розвитку персоналу - короткострокове;
- піклування про соціальний захист працівників - по можливості;
- оцінка ефективності персоналу - переважно за короткостроковими фінансовими критеріями.

Інновації є головним засобом забезпечення конкурентоспроможності продукції та забезпечення стійкості успіху підприємства (корпорації) на ринку в цілому. У силу цього управління інноваційною діяльністю є складовою частиною і одним з основних напрямів стратегічного управління підприємством.

Інновації часто пов'язують із упровадженням нових продуктів або послуг. Але вони також можуть бути пов'язані зі зміною способу ведення бізнесу. Щоб бути успішним, інновації повинні бути підтримані керівництвом, персоналом, діловими партнерами. Переваги інновацій полягають у тому, що коли увага зосереджується на нововведеннях у бізнесі, відповідно поліпшується його ефективність і продуктивність.

Деякі інші переваги включають [61, с. 69]:

- підвищення конкурентоспроможності;
- ефективне використання всіх наявних ресурсів;
- поліпшення кадрового потенціалу - співробітники надають перевагу працювати на інноваційних і складних робочих місцях, які сприяють ефективній роботі.

Ставлення керівників до інновацій залежить від їхньої ділової стратегії, здібностей, розуміння потреб ринку. Конкурентоспроможність бізнесу і виживання безпосередньо пов'язані із здатністю до інновацій.

Співробітники компанії чи підприємства, організації є одним із найбільших її активів. Створюючи інноваційне середовище на підприємстві, керівництво тим самим заохочує інноваційне мислення та дії у працівників, надихає їх на обмін знаннями, досвідом, навичками, пропозиціями та рекомендаціями.

Для ефективної роботи підприємства (організації) чи компанії потрібно постійно мотивувати працівників, надавати їм можливості самостійно ухвалювати рішення у процесі їхньої діяльності, створювати однакові умови для всіх співробітників і виправляти недоліки в побудові роботи з персоналом.

Кожна організація хоче бути успішною, особливо в сучасних конкурентних умовах. Тому компанії, незалежно від розміру і ринку, прагнуть зберегти найкращих працівників, визнаючи їхню важливу роль і вплив на ефективність організації. Щоб подолати ці виклики, компанії повинні створювати міцні, позитивні стосунки зі своїми співробітниками і спрямовувати їх на вирішення завдань.

Для досягнення своїх цілей і завдань організації мають розробляти нові стратегії на висококонкурентних ринках та підвищувати їхню ефективність. Тим не менш, лише незначна кількість організацій вважає людський капітал головним своїм ресурсом, здатним привести їх до успіху. Вони розуміють, якщо працівники не задоволені своєю роботою і належним чином не мотивовані, організація приречена до провалу. Якщо менеджери здатні розуміти, передбачати і контролювати поведінку працівників, вони також повинні знати, чого очікують

працівники від своїх робочих місць.

Мотивована і кваліфікована робоча сила потрібна будь-якій компанії, яка прагне підвищити продуктивність і задоволення потреб клієнтів. У цьому контексті мотивація означає готовність робити зусилля і вживати заходів для досягнення організаційних цілей. Виклик для будь-якого менеджера - знайти засоби для створення і підтримки мотивації працівників. З одного боку, керівники повинні зосереджуватися на зниженні незадоволеності робочих місць (умови праці, оплата праці, нагляд, відносини з колегами), а з другого - слід використовувати мотиваційні фактори, такі як досягнення, визнання, відповідальність і сама діяльність [61, с. 69] .

Безперечно, важливим мотиваційним фактором є заробітна плата, оскільки гроші є найважливішим стимулом, говорячи про його впливове значення. Фінансові винагороди мають здатність підтримувати і мотивувати людей до підвищення продуктивності, особливо працівників виробничих компаній, оскільки людина може використовувати ці гроші для задоволення своїх потреб. Тому плата має значний вплив на старанність і відданість працівників, що є ключовим мотиватором для працівників. Численні дослідження також вказали, що винагорода призводить до задоволеності роботою, що, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність працівників. Більш того, винагороди є одним із найбільш ефективних інструментів управління, коли намагаються впливати на індивідуальну або групову поведінку, щоб поліпшити ефективність організації.

Відповідно до теорії потреб А. Маслоу, задоволення фізіологічних потреб, може згодом привести до задоволення вищих рівнів, що включають самореалізацію і самоповагу. З цього можна зробити висновок, що для мотивування працівника на якісне та сумлінне виконання роботи потрібно спочатку надати йому можливість отримання гідної заробітної плати за її виконання. Переважна більшість зарубіжних фірм використовують кілька систем оплати праці, які, на їхню думку, є найбільш ефективними (таблиця 3.8).

Стимулювання ефективної діяльності сьогодні є найскладнішим завданням, тому що деякі українські підприємства через об'єктивні причини працюють із

неповним навантаженням.

Таблиця 3.8 – Найбільш ефективні с системи оплати праці

| Система оплати  | Характерна риса  |
|---|--|
| Комісійні   | Працівник отримує фіксований відсоток від проведеної ним угоди з клієнтом. Сутність цього методу полягає в тому, що заробіток безпосередньо залежить від кількості угод, укладених працівником   |
| Грошові винагороди за виконання завдань, що не входять у повноваження співробітника | Такою формою оплати праці користуються більшість зарубіжних компаній. Працівникам виплачують преміальні (винагороди) за якісне виконання роботи або за виконання завдань, що не належить до їхньої основної діяльності   |
| Спеціальні індивідуальні винагороди   | Такі винагороди виплачують працівникам як нагороду за їхню важливість і незмінність для компанії, за досвід роботи, а також за володіння певними навичками.  |
| Програми з розділення прибутку  | У цьому разі співробітники отримують певний відсоток прибутку організації. Такий спосіб розглядається з двох сторін. З одного боку, ця програма є індивідуальною винагородою за якісну роботу, а з другого — психологічним способом об'єднання співробітників компанії |
| Акції   | Використовуючи таку систему оплати, співробітникам надають у власність певну кількість акцій або право на придбання пакета акцій обумовленого розміру  |

Аналіз їхньої роботи свідчить про відсутність чітких критеріїв оцінки діяльності управлінських працівників, оскільки багато факторів, що негативно впливають на результати роботи підприємства і конкретних осіб, часто не залежать від управлінців. Тому керівники залишаються незадоволеними як результатами своєї праці, так і апаратом управління. Кадрова політика на підприємствах, які працюють із неповним навантаженням, характеризується неможливістю звільнити тих працівників, які працюють незадовільно, оскільки на таких підприємствах відсутня пропозиція працівників, які здатні працювати ефективно. Це об'єктивно, адже досвідчений працівник потрібний і може працювати там, де вже є матеріальні стимули, що відповідають його внескові до загальних результатів фірми [58].

Як результат, на підприємствах, які працюють неефективно, стан погіршується ще й тим, що працівники, постійно шукаючи додаткові джерела прибутку, не здатні забезпечувати його перспективний розвиток. У такій ситуації потрібні неординарні, новаторські ідеї та фахівці, здатні втілювати їх. Потрібні

мотиви, які сприяють появі таких спеціалістів, які б ставали реальною силою перебудови економічного та соціального мислення новообраного нами шляху розвитку. Тому потрібний ефективний мотиваційний механізм, який спрямовує діяльність працівників на кінцевий результат відповідно до поставленої мети. І як показують дослідження, мотивація, перш за все, має забезпечувати матеріальну зацікавленість, тобто відповідний рівень заробітної плати і матеріального винагородження в цілому.

Таким чином, розроблення системи показників, що характеризують значущість працівника на підприємстві та ефективність його роботи, є необхідним напрямом реалізації ідеї створення ефективного мотиваційного механізму. Фахівці в галузі управління вважають за доцільне виробити п'ять-шість показників, які найповніше відповідають специфіці роботи підприємства, з яких один-два, базові - визначатимуть рівень корисності фахівця, інші - ефективність його роботи. Цілком імовірно, що на цій основі можна визначати посадовий оклад. За неякісного виконання робіт або порушення термінів, передбачених планом, доходи виконавців мають знижуватися.

Досвід зарубіжних фірм показує, що розмір заробітної плати відповідно до посади регулюється рівнем освіти, якості диплома (середній, вищий, спеціальний навчальний заклад). Стаж роботи також впливає на збільшення заробітної плати, але для різних категорій керівників і фахівців тарифи різні [59].

Такий підхід досить обґрунтований, тому що збільшення стажу безпосередньої роботи у виробничих структурах (цехах, дільницях) впливає на підвищення кваліфікації фахівця, його досвід, здатність прогнозувати можливі ситуації та своєчасно запобігати неполадкам у роботі, готовність ухвалювати найефективніші та найраціональніші рішення.

Досвід США та інших країн щодо зацікавленості придбання акцій працівниками в нашій країні поки що не виправдався, оскільки акціонування підприємств не призвело до поліпшення їхньої роботи, а економічні фактори (стимули) у зв'язку з цим не спрацювали. У країнах із розвинутою ринковою економікою в 1970-х роках століття почалася перебудова мотиваційних

механізмів відповідно до концепцій «гуманізації праці» і «якості трудового життя», зорієнтованих на індивідуалізацію мотиваційно-управлінських рішень. У 1980—1990-х роках помітним явищем у цих країнах був перехід до гнучкої заробітної плати як найважливішого засобу посилення мотивації найманої праці і підвищення на цій основі ефективності виробництва. Установлювалася тісна залежність заробітку як від індивідуальних якостей і досягнень робітників, так і від результатів діяльності підприємства в цілому [59].

Водночас практика показала ущербність мотиваційного механізму, якщо в ньому матеріальні стимули не підкріплюються моральними. Тому на багатьох фірмах застосовуються усе більш різноманітні форми морального стимулювання (гарантування зайнятості, надання можливостей підвищення кваліфікації і просування по службі, поглиблення змісту і форм трудової діяльності, розширення самостійності у процесі виконання трудових функцій і в керуванні виробництвом на відповідній ділянці тощо).

Описані вище підходи до формування системи мотивації та стимулювання персоналу певною мірою реалізовані у практиці господарювання мережі ресторанів Мак-Дональдс - Україна, партнерами якої, поряд з іноземними інвесторами, виступають і українські підприємства.

Важливим елементом системи стимулювання праці в цій фірмі є проведення переатестації усіх без винятку робітників на основі заповнення й аналізу спеціальних перевірочних анкет - так званих чек-листів, тобто переліку стандартних перевірочних питань, що стосуються всіх основних (наведених вище) вимог до персоналу. Анкету заповнюють на кожного робітника його безпосередній керівник, який урахує також думку колег і підлеглих того, кого атестують. Зафіксовані в анкеті характеристики співробітника оцінюють визначеною кількістю балів, потім визначають інтегральний оціночний показник, на основі якого і встановлюється рівень його фахової значимості і корисності для фірми.

Можливі оцінки поділять на п'ять рівнів значимості, відповідно до яких виробляють і ухвалюють рішення з оплати праці робітника ТОВ «Лім-Трейд» і

застосування інших заходів стимулювання (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 - Шкала зміни оплати праці робітників ТОВ «Лім-Трейд» з урахуванням результатів атестації

| № групи | Рівень оцінки співробітника  | Величина одноразових виплат за результатами атестації | Надбавки до окладу |
|---------|------------------------------|---|--------------------|
| 1       | Винятковий рівень            | 150 % окладу  | 60 %               |
| 2       | Відмінна робота              | 100 % окладу  | 40 %               |
| 3       | Виконує стандарти            | 50 % окладу   | -                  |
| 4       | Потрібні поліпшення в роботі | -   | -                  |
| 5       | Незадовільна робота          | -   | -                  |

Як бачимо, співробітників, що потрапили в перші три (вищі) групи оцінки, преміюють у разовому порядку (подібно до преміювання, що мало місце в минулому на держпідприємствах за підсумками року, кварталу), а також одержують постійні персональні надбавки до окладу за якість праці (перші дві групи оцінки).

Дуже істотний стимувальний засіб, особливо для честолюбних, цілеспрямованих робітників, - зарахування співробітників, атестованих за першими двома рівнями оцінки, у резерв на заміщення вакансій більш високого рангу. Причому це не порожній формальний засіб, а реальне управлінське рішення керівництва, яке, загальновідомо, обов'язково реалізується (з використанням результатів раніше проведених атестацій). Як винагороди за результатами атестації робітників застосовуються і такі, як надання путівок на відпочинок за рахунок фірми, оплата занять спортом, танцювальні гуртки.

Великий стимулювальний ефект мають рішення, ухвалені керівництвом щодо незадовільних результатів атестації. Зазвичай, незадовільна оцінка (5-й рівень) або постійна протягом низки атестацій (двох-трьох) оцінка робітника за четвертим рівнем служить підставою для його звільнення з фірми. Стимулювальну роль такого заходу щодо недбайливих, недостатньо акуратних, виконавчих і працьовитих робітників важко переоцінити. Крім суцільної переатестації персоналу, проведеної з інтервалом у шість місяців, щорічно

організують змагання за звання кращого працівника. Переможців заохочують морально і нагороджують цінними подарунками.

Тим не менше, дослідження показали, що заробітна плата не підвищує продуктивність у довгостроковій перспективі. Існують інші, не фінансові чинники, які позитивно впливають на мотивацію. Можна виділити декілька практик, які при впровадженні разом являють собою інтегрований підхід до інновацій та мотивацій працівників ТОВ «Лім-Трейд» (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10 - Інтегрований підхід до інновацій та мотивацій працівників ТОВ «Лім-Трейд»

| Практики  | Характерна риса  |
|---|--|
| 1   | 2  |
| Обізнаність про кожного працівника                | Менеджер середнього рівня практично не може мотивувати своїх працівників, не знаючи їх. Кожного разу, розпочинаючи роботу над новим проектом, керівник повинен знайти спільну мову з кожним членом своєї команди. Менеджерам, які не знають, чим займається кожен працівник, буде дуже важко їх мотивувати. Відповідно, якщо менеджер не знає сильних і слабких сторін працівника, він навряд чи зможе знайти для нього потрібну роль.   |
| Випробовування працівників для поліпшення роботи. | . Один із способів для керівників, щоб чітко зрозуміти, що вони схвалюють внесок і пропозиції, — дати кожному працівникові чіткий мандат у своїх вимогах до роботи, щоб уважно оцінити всю операцію і представити рекомендації щодо вдосконалення. Це встановлює маркер, який передбачає, що всі співробітники внесуть свої ідеї. Не менш важливо коментувати зусилля кожного співробітника в період роботи  |
| Співробітники самі пишуть план свого розвитку     | Співробітники вітчизняних компаній завжди очікують, що керівник складе їм план розвитку: куди рухатися у професійному плані, які тренінги відвідати та ін. Але працівники повинні дбати про те, чим можуть бути корисні компанії, що здатні внести в її роботу, і самі пропонувати конкретні крок  |
| «Клієнт на день»                                  | В офісах, які працюють із клієнтами, незалежно від того, чи є вони внутрішніми чи зовнішніми, корисно оцінити операцію з позиції клієнта. Найбільш активні та творчі працівники, імовірно, визначать перелік речей, які можна поліпшити, щоб зробити купівлю клієнта більш комфортною, прозорою та ефективною. Цей досвід підвищуватиме чутливість працівників до будь-яких труднощів, з якими стикається замовник. Працівникам насправді не потрібно бути «клієнтом» протягом усього дня, але потрібно мати достатньо часу, щоб пройти весь процес, а потім написати свої враження і пропозиції для керівника |
| Винагорода ідеї                                   | Важливо також знайти спосіб винагороди чи визнання працівників, пропозиції яких допоможуть поліпшити роботу. Один із варіантів — нарахування премії та вручення індивідуального сертифіката або навіть вихідного.  |

| Кінець таблиці 3.10   |  |
|---|--|
| 1   | 2  |
| Реалізація  | Важливою частиною цього є реалізація найкращих ідей, запропонованих працівниками. Без цього організація просто закінчує довгий список невикористаних пропозицій і отримує невдоволеність з боку співробітників. Наскільки це можливо, керівники повинні призначити особу, яка запропонувала цю ідею, відповідальною за її фактичну реалізацію. Ініціатор інноваційної ідеї, зазвичай, має почуття власності та має високу мотивацію, щоб побачити її реалізацію. |
| Пільги, які пов'язані з графіком роботи                       | До цієї категорії відносять пільги, пов'язані з оплатою неробочого часу, такі як відпустка, святкові дні, перерва на відпочинок і обід, оплата декретної відпустки і надання гнучкого графіка роботи   |
| Заохочення досягнень співробітників щотижня                   | Розміщувати пости про досягнення своєї команди за підсумками кожного дня   |
| Матеріальні нефінансові винагороди                            | Прикладом такого способу винагороди є різні подарунки співробітникам від фірми, що включають сувеніри, подарунки як символ цінності працівника і подарунки на день народження, на Новий рік, на день заснування фірми. Крім того, до цієї категорії винагороди належать оплата медичної страховки і знижки на придбання продукції організації.   |
| Співробітники оцінюють роботу один одного                     | Кожен співробітник має право раз на місяць вручити колезі 50 віртуальних доларів за хороший вчинок, уважне ставлення, дружелюбність тощо. Якщо людина нікому не віддала гроші, вони згорають. У кінці року компанія видає кожному співробітникові накопичену їм суму справжніми доларами.  |
| Організаційні заходи  | Такими заходами виступають корпоративні свята, ювілеї фірми, Новий рік, екскурсійні та замські поїздки   |
| Винагороди, пов'язані зі змінами робочого місця співробітника | Метод полягає в наданні окремого робочого кабінету, офісного обладнання, наймання секретаря, надання службового автомобіля   |

Особливої уваги заслуговують заходи і важелі морального стимулювання робітників, не розрахованого на задоволення їхніх економічних інтересів, а такого стимулювання, що впливає на їхні цивільні, колективістські, духовні прагнення. Тут маються на увазі зусилля керівництва фірми в напрямі згуртованості її трудового колективу, психологічного пристосування робітників різних рангів один до одного, виховання в них почуття гордості за свою фірму, усвідомлення причетності до загальноулюбленої справи.

Для досягнення цього проводиться, зокрема, так звана «політика відчинених дверей», відповідно до якої будь-який співробітник має можливість підійти і звернутися до будь-якого керівника (у встановлений час) з питанням або проханням, розраховуючи на розуміння і допомогу. Полегшують відносини в

колективі, позбавляють їхнього надмірного формалізму й офіційності загальні збори колективу, поєднані з дружньою вечерею, які проводять два рази на рік; а також вечори відпочинку, що організуються у клубах.

Важливо, щоб усіх робітників фірми безоплатно забезпечували уніформою і вони проходили фахове навчання, у тому числі за кордоном; користувалися 50-відсотковою знижкою на оплату харчування на роботі.

Умови праці і відпочинку (сучасне технологічне устаткування, просторі приміщення, чистота на робочих місцях, затишна й обладнана кондиціонером, телевізором кімната відпочинку) мають відповідати найвищим вимогам комфорту і техніки безпеки.

Поряд з таким переліком позитивних інноваційних мотивацій існують і певні проблеми, а саме:

- фахівці одного рівня в різних підрозділах одержують неоднакову винагороду (така ситуація стає можливою, якщо не переглядати систему мотивації співробітників малих підприємств у разі зміни стратегічних цілей діяльності компанії);

- неоднакова заробітна плата співробітників одного рівня, що прийняті на роботу до компанії в різний час;

- більшість малих підприємств зацікавлені сплачувати своїм співробітникам лише мінімальні оклади (оклади, що відповідають розміру мінімальної заробітної плати згідно з чинним законодавством), а не змінювати їх відповідно до загальних тенденцій розвитку світового ринку праці, що свідчать про те, що, можливо, компанії не проводять моніторинг ринку праці;

- компенсація низьких окладів за рахунок різних надбавок за виконання безпосередніх посадових обов'язків;

- система оплати праці непрозора для керівників нижньої ланки і має велику кількість складових, що значно ускладнює процес розрахунку заробітної плати.

Таким чином можна сказати, що інновації — це не данина моді чи повсякденні витрати, а інвестиції в майбутнє. Потрібно втілювати нові ідеї в

невеликих масштабах, щоб побачити, чи вони працюють.

### **Висновки до розділу 3**

З метою ефективного управління мотивацією ефективної праці персоналу на ТОВ «Лім-Трейд» запропоновано наступні напрями:

Впровадження корпоративної системи мотивації праці персоналу підприємства. Мотивація персоналу на базі КРІ орієнтована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії, «стимулюючої на виконання посадових обов'язків» самого працівника. Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ стимулює працівника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати та досягнення, виконання стратегічних цілей компанії. При цьому показники КРІ в системі формування змінної частини заробітної плати на базі КРІ повинні бути досить прості і зрозумілі співробітникам, а розміри змінної частини компенсаційного пакету – економічно обґрунтовані. Впровадження систем мотивації за ключовими показниками ефективності має опиратися на професійне теоретичне підґрунтя і базуватися на стратегії підприємства, а охоплення системою має бути максимально повним і доходити до найнижчого рівня ієрархічної структури. Саме від цих факторів залежать ефективність упровадження системи і власне кінцевий результат, адже система мотивації за ключовими показниками ефективності має низку суттєвих переваг над іншими системами матеріального заохочення, а саме: стовідсоткова орієнтація на результат; керованість – система дає змогу коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної зміни самої системи; зрозумілість – співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати, компанія розуміє, за які результати і скільки готова заплатити; незмінність – будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно до системи мотивації. Виходячи з безумовної

актуальності впровадження систем мотивації за ключовими показниками ефективності ТОВ «Лім-Трейд». На нашу думку, вони мають бути спрямовані саме на врахування особливостей об'єктів упровадження в сегментах ринку без утрати самої ідеології Key Performance Indicators, і це не завжди є простим завданням, адже помилки під час упровадження системи мотивації не тільки ведуть до значного зниження ефективності роботи персоналу і підприємства у цілому, а й створюють реальну небезпеку конфлікту інтересів. У цьому контексті необхідно зосередитися на таких аспектах: визначення рівня сегментації впровадження систем мотивації; створення відповідних галузевих моделей упровадження систем мотивації; розроблення керівних матеріалів для впровадження галузевих моделей мотивації; розроблення відповідних програмних засобів для оптимізації процесу впровадження систем мотивації. Наявність сучасної методичної та інструментальної бази для впровадження систем мотивації значною мірою вплине на ефективність упровадження та експлуатації таких систем, зменшить трудовитрати на її впровадження та дасть змогу уніфікувати відповідні процеси без утрати ідеологічних основ систем Key Performance Indicators.

Впровадження нових інструментів матеріальної та персоніфікованої нематеріальної мотивації на працівника ТОВ «Лім-Трейд». Запропонована методика інтегрованого застосування матеріальних і нематеріальних інструментів мотиваційного впливу на працівника якісно оновлює розуміння всіх елементів мотиваційної програми торговельної організації. Розрахунок конкретних показників матеріальної складової мотивації запропоновано узгодити зі стратегічними цілями капіталізації підприємства. Основна новація полягає в інтегруванні показників якості людського капіталу зі синтетичними показниками економічної спрямованості. Врахування критичних чинників успішності забезпечує динамічний взаємозв'язок цілей бізнесу і мотиваційних очікувань персоналу. Показано, що система матеріальної мотивації має ґрунтуватись на індикативному оцінюванні ефективності досягнення результатів кожним працівником на всіх рівнях організації. Запропонована методика визначення

граничних розмірів матеріального стимулювання передбачає уніфіковане ранжування посад відповідно до їх функціональної значущості і реального внеску працівника у зростання капіталізації. Водночас, ця методика поєднує в собі врахування особистісних мотиваційних очікувань персоналу і персоніфікацію їх відповідальності за капіталізацію ТОВ «Лім-Трейд».

Запропоновані мотиваційні новації передбачають комплексне узгоджене використання персоналізації відповідальності персоналу за результати бізнес-діяльності з традиційними інструментами матеріальної і моральної мотивації. Це передбачає концептуальну декомпозицію стратегічних пріоритетів з урахуванням цілей операційної діяльності, а безперервний моніторинг їх досягнення забезпечує активізацію механізмів взаємоузгодження мотиваційних експектацій персоналу з підвищенням якості виконання бізнес-процесів.

Зарубіжний досвід використання інноваційних підходів до мотивації ефективної праці на ТОВ «Лім-Трейд». Розглядаються основні мотиваційні фактори, які впливають на працівників. Розглянуто і проаналізовано мотиваційні механізми, які застосовуються в провідних країнах світу. А також запропоновано основні інноваційні підходи до мотивації, які можна застосовувати на ТОВ «Лім-Трейд». Зазвичай і деякі інші елементи внутрішньофірмового менеджменту являють собою фрагменти продуманої, логічно обґрунтованої і чітко організованої єдиної системи стимулювання праці, що включає комплекс взаємозалежних форм, методів і заходів матеріального і морального стимулювання праці, зорієнтованого як на досягнення глобальних цілей фірми, так і на задоволення різнобічних потреб робітників, їхніх соціальних очікувань і життєвих прагнень. У цій системі матеріалізовано досвід кращих закордонних фірм і міжнародних корпорацій щодо організації виробництва і праці, стимулювання високої ефективності господарювання. На нашу думку, застосування таких інноваційних підходів на ТОВ «Лім-Трейд» сприятиме мотивації працівників, підвищенню продуктивності праці та зміцненню корпоративного духу колективу

## ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи магістра узагальнено теоретико-методологічні засади управління мотивацією ефективної праці персоналу підприємства. Розглянуто ефективність праці персоналу: сутність, умови та фактори впливу; досліджено мотивацію як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства; визначено методичні підходи до оцінки економічної ефективності управління мотивацією праці персоналу на підприємстві.

Отже, аналіз проведених досліджень автором дає змогу дійти висновків, що на протигагу поняттю «мотивація», «стимулювання» відноситься до більш зовнішнього впливу на працівника, різниця між якими полягає у віднесенні категорії «мотивація» до внутрішніх бажань щось зробити, а «стимулювання» неможливо здійснювати без зовнішнього впливу. Проте між поняттями «мотивація» та «стимулювання» спільним є те, що кінцевою метою є досягнення певного результату, який може полягати в ефективному управлінні підприємством та підвищенні його інноваційної діяльності.

Взаємодія мотивів і стимулів є тим інструментом, який дозволяє реалізувати потреби працівника найбільш доцільним для нього способом – завдяки реалізації своїх здібностей, а також надає можливості керівникові формувати систему стимулювання праці персоналу, поєднавши, таким способом, в одне ціле цілі ефективного управління та підвищення інноваційної діяльності промисловим підприємством та мету трудової активності працівника.

При правильній взаємодії мотивів та стимулів відбувається взаємообумовленість елементів загального процесу формування механізму мотивації та стимулювання працівників промислового підприємства. Разом із тим, наукові уявлення щодо розвитку форм та методів стимулювання персоналу орієнтовані на розвиток адекватних потребам підприємства здібностей працівника, його професійних, ділових та особистісних характеристик, узгодження інтересів працівника та інноваційних стратегій діяльності

підприємства.

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводять беззаперечний факт – розвиток підприємства, в тому числі інноваційний, відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання.

Таким чином, вивчення та узагальнення здобутків існуючих теорій щодо визначення сутності мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності промисловим підприємством дає змогу у перспективах розробити дієвий механізм мотивації і стимулювання працівників в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності підприємством, який включає: визначення основних проблем під час управління персоналом та здійсненні інноваційної діяльності на підприємстві, проведення діагностики існуючих систем мотивації та стимулювання персоналу на вітчизняних підприємствах, запозичення зарубіжного досвіду у формуванні механізму мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності промисловим підприємством.

У розділі два дипломної роботи здійснено аналіз стану і тенденції управління мотивацією ефективної праці персоналу на ТОВ «Лім-Трейд». Визначено організаційно-економічні особливості впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на ефективність праці персоналу торговельного підприємства; проведено аналіз управління мотивацією ефективної праці персоналу на ТОВ «Лім-Трейд»; дана оцінка мотиваційних факторів у процесі підвищення рівня ефективності праці персоналу на ТОВ «Лім-Трейд».

ТОВ «Лім-Трейд» займається дистрибуцією побутової хімії продаж гуртом і дрібним гуртом: побутова хімія в асортименті: синтетичні миючі засоби, чистячі порошки, засоби для чищення сантехніки, підбілювачі, плямовивідники, зубні пасти, шампуні і кондиціонери, рідке і тверде мило, засоби гігієни, косметичні засоби, дитяча недекоративна косметика, багато іншого.

Проаналізувавши економічну діяльність підприємства, можна відмітити, що

чистий дохід ТОВ «Лім-Трейд» у 2020 р. порівняно з 2019 р. зріс на 30,0 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 15,4 %. Продуктивність праці протягом 2019-2021 рр. збільшувалася. Середньооблікова чисельність працівників підприємства протягом досліджуваного періоду зросла.

Матеріальні витрати ТОВ «Лім-Трейд» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 4,0 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 1,6 %. Середньорічна вартість основних фондів на кінець року зменшилась. Фонд оплати праці працівників підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 78,5 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 16,3 %.

Власний капітал у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 18,8 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 10,7 %. Зобов'язання ТОВ «Лім-Трейд» протягом 2019-2020 рр. зростали. Фондоозброєність праці у 2019-2020 рр. залишалася без змін, а у 2021 р. збільшилась на 19,6 %.

У 2020 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Лім-Трейд» порівняно з 2019 р. зменшилися на 3,2 %. Впродовж 2019-2021 рр. підприємство отримувало прибутки. У 2021 р. порівняно з 2020 р. чистий прибуток зріс на 24,0 %. У 2021 р. порівняно з 2020 р. рентабельність продукції зросла на 34,0 %.

Протягом 2019-2021 рр. спостерігається збільшення продуктивності праці як працівників, так і робітників, що характеризує підприємство з позитивної сторони.

Фонд оплати праці впродовж досліджуваного періоду зростає, що обумовлено зростанням посадових окладів і збільшенням рівня мінімальної заробітної плати, виплатою премій, надбавок.

У структурі оборотних активів ТОВ «Лім-Трейд» переважає дебіторська заборгованість, частка якої протягом досліджуваного періоду складала більше 90,0 %. Наступну позицію складають товари, питома вага яких протягом досліджуваного періоду незначно зросла з 2,4 % у 2019 р. до 4,3 % у 2021 р.

Величина джерел на фінансування активів ТОВ «Лім-Трейд» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 772,5 тис. грн. Дане збільшення відбулося, головним чином, за рахунок збільшення власного капіталу. У 2021 р. порівняно з

2020 р. величина джерел на фінансування активів ТОВ «Лім-Трейд» зменшилася на 107,8 тис. грн. Таке зменшення обумовлене зменшенням довгострокових та поточних зобов'язань.

Найбільшою є група від 31 до 45 років, її частка у всьому персоналі складає 52,7 % у 2019 р., 50,8 % у 2020 р. та 56,3 % у 2021 р. Чисельність працівників вікової категорії працівників до 30 років зростає з 27 осіб до 45 осіб. Наступною є група віком від 46 до 55 років. Серед працівників такого віку відбулося зменшення протягом досліджуваного періоду. Чисельність старших за 56 років протягом досліджуваного періоду зменшилась.

Кількість відпрацьованого робочого часу у 2020 р. порівняно з 2019 р. зростає на 35,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 5,6 %. Середньогодинна продуктивність праці протягом досліджуваного періоду характеризується змінним характером. Спостерігається змінний характер щодо трудомісткості наданих послуг.

Фонд оплати праці штатних працівників ТОВ «Лім-Трейд» впродовж 2019 – 2021 рр. зростає, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 76,1 %. Фонд основної заробітної плати у 2021 р. збільшився на 13,4 %. Аналогічних змін зазнав і фонд додаткової заробітної плати. Разом з тим, розмір надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 82,1 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 7,1 %.

Матеріальне стимулювання персоналу ТОВ «Лім-Трейд» здійснюється за рахунок збільшення заробітної плати та гарантованої її виплати, нарахування премій, а також частково шляхом надання матеріальної допомоги.

З метою ефективного управління мотивацією ефективної праці персоналу на ТОВ «Лім-Трейд» запропоновано впровадження корпоративної системи мотивації праці персоналу підприємства. Запропоновано впровадження нових інструментів матеріальної та персоніфікованої нематеріальної мотивації на працівника ТОВ «Лім-Трейд». Запропоновано використання зарубіжного досвіду використання інноваційних підходів до мотивації ефективної праці на ТОВ «Лім-Трейд».

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Воробйова Л.Д., Одінцов М.М. Оптимізація механізму управління ефективністю праці робітників підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 72-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_1_15) (дата звернення: 20.01.2018).

2. Галайда Т.О., Теницька Н.Б. Соціально-економічна сутність ефективності праці та механізм її управління на підприємстві. Економіка і регіон. 2009. №2(21). С. 180-185.

3. Герасимчук В.Г., Розенплентер А.Е. Економіка та організація виробництва. К.: Знання, 2007. 678 с.

4. Дорофєєва Г.А. Мотиваційний механізм управління організаційною поведінкою персоналу на промислових підприємствах: дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: 08.00.04/ Інститут економіки промисловості НАН України. Київ, 2015. 380 с.

5. Дружиніна В.В. Оцінка використання персоналу на внутрішньофірмовому ринку праці. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2011. №5(70). С. 174-177.

6. Дяченко О.Г. Методологічні засади щодо оцінки ефективності використання ресурсів сільськогосподарських підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія “Фінанси і кредит”. 2010. №1. С. 56-59.

7. Економіка праці і соціально-трудова відносини / А.В. Мерзляк, Є.П. Михайлов, М.Х. Корецький, Г.О. Михайлова. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 240 с.

8. Крикун К.В. Економіка будівництва: Тема: Трудові ресурси будівельної галузі. Оплата праці. К: КНУБА, 2002. 48 с.

9. Крулько Є.Л. Ефективність використання персоналу на підприємствах. Культура народів Причорномор'я. 2010. № 177. С. 93-97.

10. Мащенко М.А, Пономаренко О.О. Оцінка ефективності найманої праці на макро- і мікроекономічному рівнях. БізнесІнформ. 2016. №10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2016\\_10\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_10_37) (дата звернення: 25.01.2018).

11. Міронова Ю.В. Напрями підвищення ефективності праці на плодоовочевих переробних підприємствах: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Вінниц. нац. аграр. ун-т. Вінниця, 2012. 208 с.

12. Погорелова Т.О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”. 2016. № 27 (1199). URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25768/1/vestnik\\_KhPI\\_2016\\_27\\_Pohorielova\\_Analiz.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25768/1/vestnik_KhPI_2016_27_Pohorielova_Analiz.pdf) (дата звернення: 15.08.2017)

13. Самойленко Г.І. “Ефективність” і “продуктивність” праці: відмінності, проблеми оцінки, удосконалення механізму управління. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Випуск 7. 2011. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apreg\\_2011\\_7%282%29\\_\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apreg_2011_7%282%29__27) (дата звернення: 15.05.2018).

14. Синнікова О.М. Розробка механізму оцінки ефективності праці та мотивації персоналу до інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту. Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”. Збірник наук. праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ “ХПІ”. 2011. № 8. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/12747/1/vestnik\\_HPI\\_2011\\_8\\_Synikova\\_Rozrobka.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/12747/1/vestnik_HPI_2011_8_Synikova_Rozrobka.pdf) (дата звернення: 15.11.2017)

15. Турчина В.М. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю праці: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 / Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2012. 18 с.

16. Тюпишева О.Ю. Мотиваційний механізм активізації працівників в системі соціально-трудова відносин на підприємствах: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Донец. держ. ун-т упр. Київ, 2013. 200 с.

17. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HRменеджера. М.: ООО “И.Д.Вильямс”, 2007. 304 с

18. Чернега І.І. Проблеми визначення понять продуктивності й ефективності праці. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2012. Економічні науки. №1 (17). Т. 2. URL: <http://lib.udau.edu.ua/bitstream/123456789/939/1/202012.pdf> (дата звернення: 25.01.2018).

19. Алексеева Н.Ф. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств / Н.Ф. Алексеева, І.С. Приходько // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2012. – Вип. 3(74). – С. 174-178.

20. Бондаревська К.В., Товмашенко Т.О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії // Молодий вчений. – 2015. – № 3(18). – С. 26-31.

21. Владимирова Л.П. Экономика труда: Учебное пособие / Владимирова Л.П. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИД «Дашков и К», 2002. – 300 с.

22. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г.І. Зеленько, Л.Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2012. – Т. 133. – С. 65-71.

23. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник / Колот А.М. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.

24. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего» : учеб. пособие / Е.И. Комаров. – 2-е изд. – М.: ИНФРА- М, 2014. – 251 с.

25. Мотивация и психологические механизмы ее формирования / В.Г. Леонтьев, Новосибирский полиграфкомбинат. – 2002. – 264 с.

26. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія : в 3 т. / С.В. Мочерний [та ін.]. – Київ-Тернопіль: Академія, 2000. – Т. 1. – 864 с.

27. Ромашов О.В. Социология труда: Учеб. пособие / Ромашов О.В. – М.: Гардарики, 2001. – 320 с.

28. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 453 с.

29. Уткин Е.А. Мотивационный менеджмент / Уткин Е.А. – М.: Ассоц.

авторов и изд. «ТАНДЕМ»; Изд-во ЕКМОС, 1999. – 256 с.

30. Юрчишин В.В. Деякі соціальні та психологічні проблеми сільського господарства / В.В. Юрчишин // Економіка АПК. – 2005. – № 3. – С. 13-20

31. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К. Д. Гурова // Бізнес-інформ. – 2010. – № 4. – С. 102–104.

32. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20.14. – С. 188–193.

33. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

34. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І. А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 15.5. – С. 376–380.

35. Маслоу А. Мотивація і особистість / А. Маслоу - СПб.: Видавництво Пітер, 2006 р. - 352 с.

36. Садеков А. А. Мотивація персоналу торговельних підприємств: монографія / А.А. Садеков, Д.М. Прусс. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 251 с.

37. Цимбалюк С. Оплата праці працівників бюджетної сфери: проблеми та перспективи поліпшення. Україна: аспекти праці. 2012. № 3. С. 10–15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap\\_2012\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2012_3_4).

38. Славогородська О.Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Проблеми науки. 2010. № 1. С. 94.

39. Губа Л. 10 шагов для успешного внедрения системы мотивации по KPI. HR Magazine. 2012. № 3. URL: [http://www.hrm.ua/article/shagov\\_dlja\\_ushpeshnogo\\_vnedrenija\\_sistemi\\_motivacii\\_po\\_KPI](http://www.hrm.ua/article/shagov_dlja_ushpeshnogo_vnedrenija_sistemi_motivacii_po_KPI).

40. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. URL: [http://www.ft-group.ru/upload/Kniga\\_KPI\\_Klochkov.pdf](http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf)

41. О. Г. Сидорчук, Ю. В. Підлипний Мотиваційні новації як інструмент

капіталізації торговельного підприємства // Науковий вісник НЛТУ України, 2019, т. 29, № 8. – С.88-92

42. Варданян И. С. Национально-страновые аспекты мотивации персонала : учебное пособие / И. С. Варданян. — Санкт-Петербург : Изд.-во СПбГУЭФ, 2010. — 68 с.

43. Грищенко В. Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання / В. Ф. Грищенко, М. С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2011. — № 1. — С. 103—112.

44. Гудсков А. К. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності / А. К. Гудсков, О. М. Мезенцева // Регіональні перспективи : наук.-практ. журнал. — 2012. — № 3—4. — С. 90—91.

45. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці / М. В. Гунченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. — 2014. — Вип. 8 (1). — С. 80—82. — (Сер. : Економічні науки).

46. Гур'янова Л. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві / Л. І. Гур'янова // Економіка і менеджмент культури. — 2013. — № 1. — С. 85—88.

47. Дряхлов Н. Система мотивации персонала в Западной Европе и США [Электронный ресурс] / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Бизнес-образование online. — Режим доступа : [http://www.bizeducation.ru/library/management/hrm/motiv/3/motiv\\_dryahlov.html](http://www.bizeducation.ru/library/management/hrm/motiv/3/motiv_dryahlov.html).

48. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. — Київ : КНЕУ, 2005. — 337 с.

49. Кравченко О. О. Психологічні аспекти управління персоналом / О. О. Кравченко, С. В. Кикоть // Молодий вчений. — 2016. — № 3. — С. 101—103.

50. Руденко М. В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством [Електронний ресурс] / М. В. Руденко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — Хмельницький : Хмельницький національний університет, 2016. — № 2. — Т. 1. — С. 33—38. — Режим доступу :

[http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2016/Volume1\\_234.pdf#page=33](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2016/Volume1_234.pdf#page=33).

VKNU-ES-2016-N2-

51. Стаценко Є. В. Адаптація міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні / Є. В. Стаценко, Ю. В. Лобода // Економіка та управління. — 2011. — С. 11—13.

52. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда [Электронный ресурс] // Энциклопедия менеджмента. — 2013. — Режим доступа : <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/teoriyapriobretennyx-potrebnostej-d-makklellanda.html>

53. Пономаренко О.П. Визначення рейтингу чинників мотивації праці за допомогою модифікованої матриці. Механізм регулювання економіки. 2007. № 1(29). С. 171–181.

54. Бала В.В., Мацак А.Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. Економічний форум. 2014. № 3. С. 136–144.

55. Газгиреева Л.Х. Мотивация как экзистенциальная потенция духовно-нравственного бытия. Социальноэкономические знания. 2010. № 5. С. 219–227.

56. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2012. № 4. С. 119–125.

57. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

58. Гуторов О.І., Абраменко П.О. Сучасні теорії мотивації й особливості їх застосування в умовах ринкового середовища. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. 2013. № 8. С. 10–17. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhnu\\_ekon\\_2013\\_8\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhnu_ekon_2013_8_4.pdf)

59. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наук. праць. Вип. 2(33) / Наук. ред. І.К. Бондар. Київ, 2008. С. 94–97.

60. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві // Вісник університету "Україна". — 2015. — № 15. — С. 98—103.

61. Козак К.Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу // Економіка харчової промисловості. — 2014. — № 1. — С. 69—74.