МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Оцінка системи мотивації, як важливої складової ефективності праці на ТОВ «Тандем»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-зед-з
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Нікітенко В. В.
Керівник : ст. викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат педагогічних наук
Верітова О.С.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2023року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Нікітенко Валентин Валентинович

1. Тема роботи «Оцінка системи мотивації, як важливої складової ефективності праці на ТОВ «Тандем»
керівник роботи: Верітова О.С., ст. викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат педагогічних наук

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2022 року № 888-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

2. СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ, ЯК ВАЖЛИВОЇ СКЛАДОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ТОВ «ТАНДЕМ

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

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Верітова О. С.		
2	Верітова О. С.		
3	Верітова О. С.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____ В. В. Нікітенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. С. Верітова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 65 с., 15 рис., 18 табл., 50 джерел.

Об’єкт дослідження даної роботи - ТОВ «Тандем».

Предмет дослідження - система мотивації персоналу на підприємстві.

Мета роботи - розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Тандем».

Досягненню поставленої мети роботи сприяє вирішення наступних завдань, а саме: вивчити теоретичні та методичні аспекти побудови системи мотивації праці персоналу; надати короткий опис підприємства; проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності організації; провести аналіз та надати оцінку ефективності системи мотивації праці на підприємстві; розробити заходи щодо вдосконалення існуючої системи мотивації праці персоналу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані управлінській діяльності ТОВ «Тандем».

Завданням дослідження є визначення складових системи мотивації персоналу, виявлення вимог до системи мотивації персоналу на основі теорій мотивації, визначення слабких і сильних сторін існуючої підсистеми мотивації персоналу в ТОВ «Тандем», а також створення проекту з вдосконалення існуючої підсистеми мотивації персоналу в ТОВ «Тандем».

Під час проведеного дослідження були розкриті поняття мотивації персоналу та системи мотивації персоналу, описані основні відмінності між мотивацією та стимулюванням. Також була дана характеристика об’єкту дослідження - ТОВ «Тандем», проаналізована існуюча система мотивації персоналу та виявлені її переваги та недоліки.

В результаті проведеного дослідження була виявлена необхідність у вдосконаленні існуючої системи мотивації в ТОВ «Тандем». Розроблені рекомендації та заходи, спрямовані на її вдосконалення, і проведена оцінка витрат на впровадження змін.

ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІ, ВИНАГОРОДА, ОПЛАТА ПРАЦІ, СТИМУЛ, МОТИВ

ABSTRACT

Master’s Qualification Thesis: 65 pages, 15 figures, 18 tables, 50 sources.

The object of this research is LLC «Tandem.» The subject of the research is the personnel motivation system within the enterprise. The aim of the study is to develop measures to enhance the personnel motivation system at LLC «Tandem.»

To achieve the set goal of the study, the following tasks are addressed: To explore the theoretical and methodological aspects of constructing a labor motivation system for personnel. To provide a brief description of the enterprise. To analyze the main financial and economic indicators of the organization's activities. To evaluate the effectiveness of the labor motivation system at the enterprise. To develop measures for improving the existing labor motivation system for personnel.

The practical significance of the obtained results lies in the development of recommendations and methodological provisions that can be used in the management of LLC «Tandem.»

The research tasks involve: Identifying the components of the personnel motivation system. Determining the requirements for the personnel motivation system based on motivation theories. Identifying the strengths and weaknesses of the existing personnel motivation subsystem at LLC «Tandem.» Creating a project for improving the existing personnel motivation subsystem at LLC «Tandem.»

During the research, the concepts of personnel motivation and the motivation system are elucidated, and the main differences between motivation and incentives are described. Additionally, an overview of the research object, LLC «Tandem,» is provided, and the existing personnel motivation system is analyzed, with its advantages and disadvantages identified.

As a result of the research, the necessity for improving the existing motivation system at LLC «Tandem» has been revealed. Recommendations and measures for its enhancement have been developed, and an assessment of the costs for implementing the changes has been conducted.

PERSONNEL, MOTIVATION, COMPENSATION, PAYMENT, INCENTIVE, MOTIVE

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ МАГІСТРА……2
РЕФЕРАТ…….4
ABSTRACT …….5
ВСТУП …….6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ……..10
1.1 Сутність мотивації праці в управлінській діяльності ……..……..10
1.2 Теорії мотивації …….16
1.3 Основні методи мотивації та стимулювання праці персоналу на підприємстві ……..23
РОЗДІЛ 2 СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ …….……..29
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Тандем»…….. 29
2.2 Аналіз діючою системи мотивації праці персоналу на ТОВ «Тандем» …32
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ, ЯК ВАЖЛИВОЇ СКЛАДОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ТОВ «ТАНДЕМ» ……..49
3.1 Основні заходи щодо вдосконалення системи мотивації ……49
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Тандем» ……52
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….……50
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……53

ВСТУП

Актуальність теми роботи полягає в тому, що ефективна мотивація персоналу є одним із найважливіших чинників конкурентоздатності сучасних організацій.

Однією з ключових завдань управління є керування ресурсами, які є в розпорядженні підприємства з метою досягнення оптимальних результатів. У сучасний час загальновизнаною є концепція, що найважливішим ресурсом підприємства є його персонал (часто називають людським капіталом), і в цьому контексті оптимізація управління людськими ресурсами набуває особливого значення. Однією з ключових характеристик людського капіталу є його мотивація до праці, і управління цим показником відіграє важливу роль у керуванні персоналом, оскільки загальноприйнято вважати, що існує пряма залежність між мотивацією співробітника та ефективністю його праці.

Останнім часом особливу увагу приділяють проблемі мотивації як функції управління, за допомогою якої керівництво будь-якого підприємства стимулює працівників діяти найбільш ефективно для забезпечення виробничого процесу відповідно до запланованого плану. Процес створення або реконструкції організаційної структури управління нерозривно пов’язаний з розробкою систем управління персоналом, контролю та інформаційного забезпечення, а люди - це основний джерело ефективного розвитку підприємства.

Мотивація - це діяльність, яка активізує колектив підприємства та кожного працюючого, підбадьорюючи їх працювати ефективно для досягнення цілей. Тільки той керівник досягає успіху, який визнає людей основним джерелом розвитку організації.

Завдання мотивації праці у практиці управління полягає в побудові таких стимулів, що б найефективніше спонукали людей виконувати роботу, відповідно до делегованих їм прав і обов’язків.

Мотивація відіграє важливу роль на підприємстві і є основним носієм інтересів працівників. Стимулами можуть бути окремі предмети, дії інших

людей та багато інших цінностей, які можуть бути запропоновані працівнику в компенсацію за його збільшені інтелектуальні або фізичні зусилля.

Мотивація відіграє провідну роль у продуктивності праці та ефективності організації або підприємства в цілому. Знання структури та ієрархії мотивів різних категорій працівників дозволяє уникнути багатьох помилок в управлінні та створити належні умови для реалізації творчого потенціалу кожного учасника виробничого процесу.

Суттєвим недоліком сучасних підприємств є недооцінка потенціалу та інтелектуальних ресурсів людей, які працюють в організаціях. Адже людський потенціал для підприємства - це основна конкурентна перевага. На сьогоднішній день необхідно, щоб увесь персонал організації діяв як єдина команда з чітким баченням майбутнього, ясним уявленням про свою важливість та мотивацією до самостійних дій для досягнення поставлених цілей. Добре навчений, мотивований і організований персонал визначає долю підприємства.

Проблеми створення системи мотивації та стимулювання праці в сучасний період є актуальними, оскільки питання про найефективніші механізми мотивації та стимулювання працівників в організаціях різних сфер діяльності залишаються невирішеними.

Для ефективного використання мотивації з метою підвищення управлінського впливу необхідно чітко розуміти її сутність, тобто потреби, інтереси, можливості, бажання, очікування, ціннісні орієнтації та налаштування. У той же час теоретичні аспекти побудови механізмів мотивації, адекватних специфіці, потребують подальшого розвитку. Сучасний етап характеризується тим, що підприємства працюють в умовах зростаючих вимог різних суспільних груп. У зв’язку з цим особливу актуальність набуває створення ефективної системи мотивації працівників.

Об’єкт дослідження даної роботи - ТОВ «Тандем».

Предмет дослідження - система мотивації персоналу на підприємстві.

Мета роботи - розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Тандем».

Досягненню поставленої мети роботи сприяє вирішення наступних завдань:

– вивчити теоретичні та методичні аспекти побудови системи мотивації праці персоналу;

– надати короткий опис підприємства;

– проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності організації;

– провести аналіз та надати оцінку ефективності системи мотивації праці на підприємстві;

– розробити заходи щодо вдосконалення існуючої системи мотивації праці персоналу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані управлінській діяльності ТОВ «Тандем».

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань. Загальний обсяг роботи – 60 сторінки, перелік посилань включає 50 найменування

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність мотивації праці в управлінській діяльності

Мотивація праці співробітників займає центральне місце в управлінні персоналом організації, оскільки саме вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації, поєднання інтересів кожного працівника та організації в цілому - головна мета управління персоналом. Зміна змісту праці, підвищення рівня освіти та соціальних очікувань працівників підсилює значення мотивації як функції управління, ускладнює зміст цього виду управлінської діяльності.

Сьогодні для ефективної діяльності організації потрібні відповідальні та ініціативні працівники, високоорганізовані і спрямовані на самореалізацію особистості в праці. Ці якості працівників важко забезпечити за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання та суворого зовнішнього контролю, зарплати та покарань [1]. Тільки ті люди, які усвідомлюють сенс своєї діяльності і прагнуть досягти як своїх особистих цілей, так і цілей всієї організації, можуть розраховувати на досягнення високих результатів. Формування таких працівників - завдання мотиваційного менеджменту.

Проблема ефективної мотивації та стимулювання персоналу в наш час досить широко розглядається в науковій і публіцистичній літературі. Про це свідчить з’явлення протягом останніх років значної кількості економічних праць вітчизняних і зарубіжних авторів, які мають як фундаментальний, так і прикладний характер, присвячених даній проблемі [3].

Мотивація персоналу значною мірою визначає як безпосередній успіх діяльності організації, так і розвиток економіки в країні, рівень благополуччя людей, що передбачає важливість проблеми мотивації персоналу. Мотивація може бути віднесена до функцій управління. Вона об’єднує систему факторів,

які виконують конкретні завдання через стимулювання психологічних чинників працівників, що дозволяє використовувати побудовані сили, сприяючи досягненню цілей і вирішенню завдань.

«Існують різні визначення мотивації, і їх об'єднання дозволяє визначити мотивацію як процес стимулювання діяльності працівника, який забезпечується з боку організації і спрямований на досягнення необхідних цілей. Основою мотивації є мотиви, які розглядаються як імпульси, що дозволяють людині розпочинати певні дії. Мотиви в житті людини виникають залежно від потреб і потреб, які відчуває людина. Основною категорією тут є саме потреба, яку можна визначити як усвідомлення відсутності чогось необхідного, що змушує людину діяти.

У найзагальнішому вигляді можна навести наступне визначення мотивації. Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які підштовхують людину до діяльності, визначають межі і форми діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів, в значній мірі індивідуальних, і може змінюватися під впливом зворотного зв'язку з боку діяльності людини» [15, с. 27].

Аналіз праць вітчизняних вчених показав, що існують різні визначення поняття «мотивація». Звісно, кожен автор дає визначення мотивації, виходячи зі своєї точки зору. Проте всі визначення цього поняття, однак, якимось чином подібні в одному: під мотивацією розуміють активні рушійні сили, що визначають поведінку людей. З одного боку - це спонукання, нав'язане ззовні, а з іншого – самоспонукання [2].

Тому, найбільш змістовним буде таке визначення: мотивація - це внутрішній стан людини, спричинений зовнішнім або внутрішнім впливом, пов'язаним з її потребами, який активізує, стимулює та направляє її дії до поставленої мети. Чим активніше будуть дії людини, тим вищі можливості задоволення різних потреб, оскільки через нестачу чогось у людини виникає стан дискомфорту.

Розглянемо більш детально кожне з наведених завдань (табл. 1.1):

Таблиця 1.1- Завдання системи мотивації

Приведення персоналу до організації.	Організації конкурують одна з одною на ринку праці за привернення людських ресурсів, які їм потрібні для досягнення стратегічних завдань. У цьому контексті система мотивації повинна бути конкурентоспроможною щодо тієї категорії працівників, які необхідні організації.
Збереження працівників в організації та забезпечення їх відданості.	Коли винагородження в організації не відповідає тому, що пропонує ринок, працівники можуть почати покидати її. Щоб уникнути втрати працівників, на професійну освіту та розвиток яких організація витратила певні кошти і які є цінним ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоспроможність системи мотивації. Варто відзначити, що одним із головних факторів, що впливають на утримання працівника в організації, є задоволеність його роботою.
Стимулювання продуктивної поведінки.	Набравши та утримавши на роботі потенційно сильних працівників, менеджерам необхідно піклуватися про підвищення результативності та ефективності їхньої діяльності.
Контроль над витратами на робочу силу.	Поміркована система мотивації дозволяє організації контролювати та ефективно управляти витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників.
Адміністративна ефективність та простота.	Система мотивації повинна бути зрозумілою кожному співробітнику і простою для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування.

«Особливу роль у процесі мотивації праці відіграють стимули. Стимули - це конкретні зовнішні подразники, які виступають як «важелі» впливу, активізуючи різні мотиви людини. Процес використання різних стимулів для мотивації людей називається процесом стимулювання» [16, с. 17].

«Стимулювання - це процес регулюючого впливу на працівника факторів зовнішнього середовища з метою підвищення його працездатності. Якщо мотивація підштовхує діяльність зсередини, то стимулювання привертає її зовнішньою можливістю задоволення потреб. Стимулювати поведінку - це означає створювати такі зовнішні умови впливу на працівника, організаційні системи, які підштовхують або змушують їх діяти в встановленому режимі для досягнення поставлених цілей. В основі цього процесу лежить використання різноманітних мотивів, серед яких можна виділити матеріальні, соціально-психологічні, духовні, творчі тощо. Методи стимулювання персоналу можуть бути різноманітними і залежать від ступеня розвиненості системи

стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей самого підприємства» [16, с. 19].

Процес використання різних стимулів для мотивації людей називається стимулюванням. Стимулювання виконує важливу роль в активізації робочої діяльності працівників на підприємстві. Воно є одним із інструментів, які можуть бути використані для досягнення мотивації. Мотивація і стимулювання персоналу значущо впливають на розвиток таких важливих характеристик їхньої трудової діяльності, як якість роботи, результативність, старанність, завзятість, добросовісність та інші.

Загалом, стимули, що спонукають людину до кращої роботи, включають:

- фінансову винагороду;
- визнання;
- самовдосконалення;
- почуття належності до організації;
- сприятливі умови праці;
- похвалу;
- гнучкий графік роботи;
- усвідомлення себе членом команди;
- можливість вносити ідеї та пропозиції;
- можливість навчання;
- можливість кар’єрного зростання;
- дружні відносини;
- визнання заслуг;
- винагороди;
- можливість працювати вдома;
- незалежність;
- бонуси;
- творчу атмосферу;
- подяку за позачасову роботу;
- почуття впевненості в роботі;

– співпрацю з іншими людьми;

– стабільний робочий процес;

– довіру керівництва [19, с. 58].

Стимулювання є методом впливу на трудову поведінку через його мотивацію.

При стимулюванні мотивації до праці відбувається через надання компенсації за трудові зусилля. Розділення стимулів на «матеріальні» та «моральні» умовно, оскільки вони взаємопов’язані. Наприклад, премія виступає як акт визнання співробітника та оцінка його заслуг, а не лише матеріальне винагородження за результати праці. Іноді у працівників орієнтація на спілкування, належність до певної спільноти або покликання проявляються сильніше, ніж орієнтація на грошове винагородження.

Матеріальні методи стимулювання праці:

«Вибір раціональних форм і систем оплати праці персоналу має важливе соціально-економічне значення для кожного підприємства в умовах ринкових відносин. Форми та системи оплати праці працівників створюють на всіх рівнях господарювання матеріальну основу розвитку людського капіталу, раціонального використання робочої сили та ефективного управління персоналом усіх категорій. Винагородження персоналу за працю або компенсація зусиль працівників відіграють дуже важливу роль у приваблені робочих ресурсів на підприємства, у мотивації, використанні та збереженні необхідних спеціалістів в організації або фірмі». [20, с. 115].

Неефективна або несправедлива система винагородження може призвести до незадоволеності працівників як розмірами, так і методами визначення та розподілу доходів, що в кінцевому підсумку може призвести до зниження продуктивності праці, якості продукції, порушення трудової дисципліни та інших проблем.

Зв’язок винагороди працівників з фактичними результатами виробничої діяльності різних організацій здійснюється за допомогою використовуваних ними форм і систем оплати праці. Вони визначають механізм залежності винагородження кожного працівника від результативності трудової діяльності.

У будь-якій організації труд, витрачений конкретним виконавцем, може бути виражений кількістю відпрацьованого часу або обсягом виготовленої продукції, виконаних робіт або наданих послуг. Залежно від того, в яких економічних показниках вимірюються витрати або результати праці, прийнято розрізняти почасову та відсоткову форми оплати праці персоналу. При почасовій оплаті величина винагороди працівника залежить від фактично відпрацьованого робочого часу, а при відсотковій - від обсягу виконаних робіт і наданих послуг.

В сучасній практиці часто використовуються змішані системи оплати праці - одна частина винагороди кожного працівника залежить від результатів роботи групи (зазвичай, змінна), а інша - від індивідуальних особливостей (постійна, за посадовим окладом).

Доплати за умови праці. Невигідні умови праці, якщо їх практично неможливо покращити, повинні компенсуватися працівнику, перш за все, за рахунок збільшення часу відпочинку, надання додаткового безкоштовного харчування на виробництві, профілактичних та лікувальних заходів. Доплати за незручність установлюються за роботу в вечірні та нічні зміни. Доплати за рівень зайнятості протягом зміни вводяться переважно для майстерів, начальників і ремонтного персоналу. Також доплати встановлюються при поєднанні професій (функцій) [22].

Премії за продуктивність вище норми у формі відсоткового приросту можуть мати місце, якщо причиною перевищення норми було наявність у працівника здібностей до даної роботи, що перевищують середній рівень.

Окрім заробітної плати існує інший засіб мотивації - внутрішні корпоративні пільги: оплата медичних послуг компанією, страхування на випадок тривалої втрати працездатності, повна або часткова компенсація витрат на проїзд працівника до місця роботи і назад, надання внутрішнього користування транспортом компанії, харчування під час роботи та інші витрати.

Моральні стимули включають у себе похвалу і критику. Соціально-психологічні стимули виникають з особливої ролі, яку відіграє спілкування в житті людини. Саме спілкування є корінною потребою і умовою нормальної

життєдіяльності людини. Тому комфортний клімат в колективі, який забезпечує нормальне спілкування, є відмінним стимулом для відчуття задоволення працівника в роботі [14].

Між матеріальними та не матеріальними стимулами існує діалектична зв'язок. Наприклад, заробітна плата (матеріальний стимул) впливає на оцінку та самооцінку працівника, задовольняючи його потреби в визнанні, повазі навколишніх, самопідтвердженні тощо, тобто матеріальний стимул виступає одночасно як соціальний, моральний та психологічний. Проте, якщо використовувати лише матеріальні стимули, не залучаючи моральних, соціальних, творчих стимулів, то вся система стимулювання перестане виконувати свої функції в повному обсязі, що може призвести до переважання економічних стимулів на шкоду соціальним, моральним, психологічним та етичним [20, с. 169].

Отже, слід сказати, що матеріальні та не матеріальні стимули повинні активно доповнювати один одного в системі стимулювання персоналу. Так як вибір методу мотивації залежить від керівника організації, йому необхідно розробити систему стимулювання так, щоб в ній були правильно збалансовані матеріальні та не матеріальні методи, тоді це дозволить не тільки зберегти лояльність та ефективність роботи співробітників, але й зменшити витрати, подолати опір при змінах і впровадженнях, досягти реалізації стратегії організації.

1.2 Теорії мотивації

Незважаючи на багато досліджень мотивації з психологічного погляду, досі не вдається точно зрозуміти, що саме спонукає людину до праці. Проте вивчення поведінки людини у процесі праці надало нам загальне пояснення мотивації і можливість створити прагматичні моделі мотивації співробітника під час робочого процесу. Саме результати таких досліджень будуть розглянуті надалі.

Теорії мотивації звичайно поділяються на дві основні групи:

- теорії вмістові;

- процесуальні теорії.

Теорії вмістові ґрунтуються на дослідженнях та поясненнях змістовної сторони теорії мотивації. Ці теорії базуються на вивченні тих потреб індивіда, які у свою чергу є основою мотиву їхньої поведінки, а отже, і всієї діяльності в цілому. Прихильниким цього підходу є американські психологи Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг і Девід Мак-Клелланд [27].

Процесуальні теорії пояснюють процес, який сприяє руху, що відбувається всередині людини під час процесу мотивації. У них йдеться про розподіл зусиль робітників та вибір конкретного виду поведінки для досягнення певних цілей. До цих теорій можна віднести теорію очікувань, або, як її ще називають, модель мотивації В. Врума, модель Портера–Лоулера, теорію справедливості С. Адамса[23].

Далі зупинимось на кожній з них докладніше.

Теорія ієрархії потреб - найвідоміша теорія мотивації, створена американським психологом Абрахамом Маслоу. Свої ідеї Маслоу висловив у 1954 році у книзі «Мотивація і особистість». Візуальною моделлю ієрархії потреб в теорії А. Маслоу є відома всім піраміда потреб (піраміда Маслоу). Хоча, слід зазначити, що в оригінальних роботах самого психолога такої піраміди немає. Проте сьогодні загальноприйнято зображати «сходинки» людських потреб у формі піраміди. Суть цієї теорії полягає в наступному. Потреби людини мають різний рівень важливості, і на першому місці знаходяться більш примітивні речі. Доки людина не задовольнить базові, прості потреби, вона не буде (і не зможе) відчувати потреби більш високого рівня [12].

Девід Мак-Клелланд вніс вагомий внесок у вирішення проблеми мотивації працівника. Він виділив дві найважливіші потребності, які стають актуальними за умови наявності достатньої матеріальної бази. Оскільки цінності у людей різні, то і оцінка винагороди відрізняється серед них значно. Люди мають внутрішні мотиви, які визначають їхнє ставлення до праці. Мак-Клелланд вважає, що будь-яка компанія надає працівнику можливість задовольнити три потреба [26].

1. Потреба у владі.
2. Потреба у досягненні успіху.
3. Потреба у належності (приналежності).

Усі працівники в певній мірі використовують ці потребності. Однак вони виражаються по-різному у різних людей. Те, як вони комбінуються, залежить від вроджених якостей, особистого досвіду, ситуації та інших факторів. Ці потребності можуть виявлятися в відповідних мотивах. Основні мотиви, як правило, стійкі і змінюються лише протягом тривалого часу. Однак вони часто піддаються короткостроковим коливанням.

На основі проведених досліджень Мак-Клелланд виділяв три групи менеджерів (рис. 1.1):

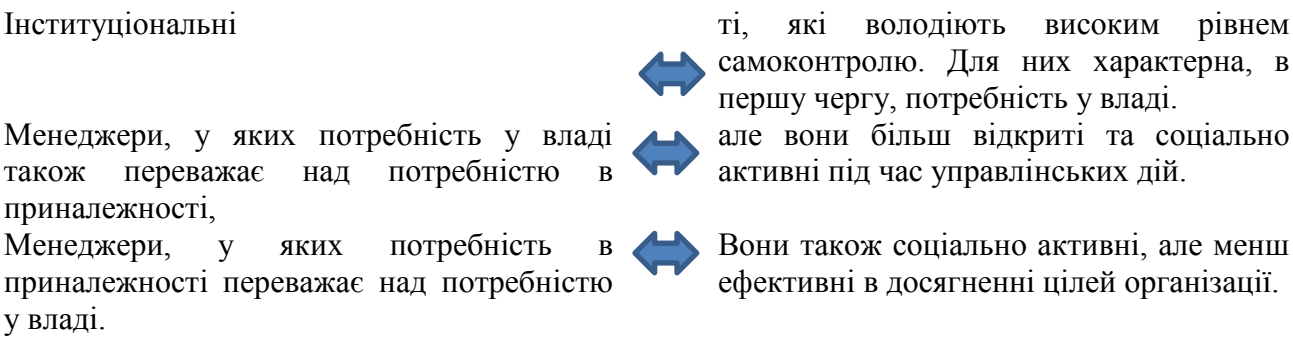


Рис. 1.1 - Три групи менеджерів за Мак-Клелландом

Мак-Клелланд вважав, що представники перших двох типів більш ефективно керують своїми підрозділами завдяки своїй потребі у владі.

Фредерік Герцберг викликав значний інтерес у громадськості своєчасно своєю двохфакторною теорією. Протягом всієї історії вивчення мотивації вчені намагалися відповісти на питання: «Як мені домогтися того, щоб працівники робили те, що я хочу?». Але Герцберг запропонував поставити це питання трохи інакше: «Як вбудувати у працівника генератор?». Спочатку працівник вважався батарейкою, яку потрібно постійно підзаряджати. Стимули виступають у ролі енергії. Він провів дослідження двохсот інженерів і бухгалтерів з метою визначення мотиваційних факторів і їх сили. Працівникам задавалися лише два питання: «Чи можете ви детально описати, коли ви

відчуваєте себе на роботі винятково добре?» і «Чи можете ви детально описати, коли ви відчуваєте себе на роботі винятково погано?». У результаті цього дослідження були чітко виділені дві групи факторів, які однозначно впливають на мотивацію до праці:

Таблиця 1.2- Гігієнічні фактори

Гігієнічні фактори:	
	Спілкування з колегами, керівництвом та підлеглими.
	Етичний клімат в організації.
	Винагорода (у випадку фіксованої зарплати).
	Здатності керівника.
	Фізичні умови праці.
	Стабільність робочого місця.

Мотиватори, які безпосередньо викликають задоволеність роботою, високий рівень мотивації та трудових досягнень. Вони виступають стимуляторами ефективної праці.

До них відносяться:

– Досягнення цілей.
– Визнання.
– Цікавий зміст роботи.
– Самостійність (власна ділянка роботи) та відповідальність.
– Професійний та службовий ріст.
– Можливості особистого самовираження.

Підсумовуючи результати своїх досліджень, Герцберг зробив такі висновки:

Відсутність гігієнічних факторів призводить до незадоволеності роботою.

Наявність мотиваторів може лише частково та не повністю компенсувати відсутність факторів гігієни.

У звичайних умовах наявність гігієнічних факторів сприймається як природнє і не впливає на мотиваційний вплив.

Позитивний максимальний мотиваційний вплив досягається за допомогою мотиваторів при наявності факторів гігієни.

Ця модель відрізняється від інших теорій тим, що вона відкидає просту альтернативність в впливі різних мотиваційних факторів на задоволеність роботою. Головний висновок з теорії Герцберга полягає в тому, що керівники завжди повинні дуже обережно підходити до використання різних видів стимулів і, коли потреби нижчого рівня достатньо задоволені, не робити основну ставку на гігієнічні фактори. Також їм не слід витрачати зайвий час і ресурси на використання мотиваторів, поки не задоволені гігієнічні потреби співробітників.

Теорія очікувань В. Врума є однією з процесуальних теорій мотивації та була розроблена в названу групу після виходу роботи «Труд і мотивація» (оригінальна назва «Expectancy theory») у 1964 році. Ця теорія перетинає кілька дисциплін, таких як психологія, соціологія і економіка. У своєму дослідженні Врум виділяє завдання мотивації як «пояснення вибору, зробленого із різних варіантів спонтанної реакції». Теорія очікувань ґрунтується на трьох взаємозв’язках:

1. Очікування стосовно «Завдання - Результат».
2. Очікування стосовно «Результат - Винагорода».
3. Очікування стосовно «Винагороди - Задоволення» («Валентності»).

Очікування стосовно «Завдання - Результат» виражають надію на відповідність між зусиллями, які були витрачені, та отриманими результатами, які задовольнять працівника. Очікування стосовно «Результат - Винагорода» означають очікування конкретної винагороди або пооцінки за досягнутий рівень результатів. Очікування стосовно «Валентності» відображають передбачуваний ступінь задоволення або незадоволення конкретною винагородою [19].

У випадку, коли будь-який з трьох критичних факторів, які визначають мотивацію, близький до нуля, мотивація буде слабкою, і результати роботи будуть несатисфакційними. Якщо хоча б один із множників дорівнює нулю, то всіляка мотивація буде також дорівнювати нулю [17].

З теорії очікувань роботодавцям можна зробити наступні висновки:

– слід створити високий, але досяжний рівень результатів для працівників і переконати їх, що вони можуть досягти цих результатів, якщо вкладуть необхідні зусилля;

– потрібно встановити чіткий зв’язок між досягнутими результатами та винагородою;

– слід встановлювати очікувану винагороду з урахуванням різних потреб працівників.

Теорія справедливості С. Адамса наголошує на взаємозв’язку мотивації до праці із фактором справедливості. На перший погляд, теорія може здатися простою. В ній розглядаються всього лише два параметри: внесок і винагорода.

Якщо порівняння виявляє очевидну несправедливість (наприклад, коли співробітник вважає, що його колега отримав більше винагороди за ту саму роботу), то у нього закономірно з’являється психологічна напруга. Він відчуває справедливо, що його недоречно позбавлено, і намагається «відновити справедливість» через: вимоги підвищення заробітної плати, поліпшення умов праці, просування по кар’єрній драбині; використання інших способів збільшення свого доходу; регулювання особистої продуктивності (темпу та раціональності роботи); переходу в іншу організацію. Ті самі співробітники, які залишилися задоволеними цим порівнянням, будуть прагнути підтримувати витрати праці на колишньому рівні або навіть збільшувати їх. С. Адамс вважав, що кожен співробітник кожного разу ментально оцінює наступне співвідношення: індивідуальна винагорода/індивідуальні витрати = винагорода інших осіб/витрати інших осіб. При цьому до витрат він включає не лише зусилля конкретного співробітника, спрямовані на виконання певного завдання, але і його стаж в компанії, рівень професійної кваліфікації, вік, соціальний статус та інші фактори [15].

Застосування цієї теорії на практиці буде успішним, якщо вдасться встановити справедливу систему винагороди і пояснити її співробітникам.

Модель Портера-Лоулера є однією з найскладніших процесуальних теорій мотивації. Лайман Портер та Едвард Лоулер розробили цю комплексну модель,

яка включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У їхній моделі присутні п’ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода та ступінь задоволення.

Результати робітника залежать від трьох змінних - зусиль, здатностей і особистих рис характеру, а також від сприйняття своєї ролі. Ця модель внесла вагомий вклад у розуміння мотивації, оскільки продемонструвала, що мотивація складається з єдиної ланки причинно-наслідкових зв’язків і саме результати роботи (відчуття, що робота виконана добре) призводять до задо Теорія мотивації, розроблена вченим В. І. Герчиковим, виділяє п’ять типів трудової мотивації для різних особистостей (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 - П’ять типів трудової мотивації для різних особистостей

Тип	Характеристика
Інструментальний тип	Для такого працівника сама робота не є цінністю, а розглядається як засіб отримання грошей та інших благ у вигляді винагороди. Його цікавить не просто робота, а заробіток. Він буде працювати з максимальним напруженням, якщо його праця справедливо та високо оплачується. Такий працівник може позитивно реагувати на можливість працювати в невигідних умовах, оскільки це для нього є підставою вимагати додаткової грошової компенсації за труднощі умов праці.
Професійний тип	Для такого працівника важливий зміст роботи, можливість продемонструвати свої навички та здібності, а також довести самому собі, що він може справитися з важкими завданнями. Він цінує самостійність у роботі та має високий професіоналізм. Цей тип працівника може ставити до начальства з певним скептицизмом, оскільки його цікавить не тільки винагорода, але і зміст роботи.
Емоційний тип	Для такого працівника важливо, щоб робота викликала у нього емоційні позитивні переживання. Він шукає в роботі задоволення від спілкування з колегами, визнання, підтримки та інших аспектів, які створюють позитивну атмосферу в колективі. Емоційний тип працівника може бути мотивований не тільки матеріальними стимулами, але й психологічним комфортом.
Творчий тип	Для такого працівника важлива можливість виявити свою творчу натуру та вносити новаторські ідеї в роботу. Він шукає завдання, які дозволяють розвивати свій творчий потенціал та бачити результати своїх зусиль. Творчий тип мотивований можливістю втілити свої ідеї у життя.
Змішаний тип	Цей тип поєднує в собі риси декількох вищезазначених типів мотивації. Працівник цього типу може бути мотивований різними факторами в залежності від конкретної ситуації та завдання.

У кожного працівника може бути свій унікальний тип мотивації, і розуміння цих типів може бути задоволення і, як наслідок, до покращення показників праці.

Теорія В. І. Герчикова є цікавою тим, що, на мою думку, вона є найбільш гнучкою серед усіх вищезазначених. У ній розглядаються різні види трудової мотивації для різних типів особистості. За допомогою неї можна як підбирати конкретний тип працівників, які найефективніше справлятимуться зі своїми обов'язками, так і більш успішно мотивувати вже існуючих співробітників. Знаючи природу самореалізації (теоретичну базу глибинної психології індивіда) і використовуючи поради В. Герчикова, стає можливим більш релевантне планування та оптимізація стратегії [18].

1.3 Основні методи мотивації та стимулювання праці персоналу на підприємстві

Методи управління мотивацією базуються на управлінських (регулюючих) впливах. За характером впливу на поведінку людей всі впливи можна поділити на дві групи: перша група передбачає пасивні впливи, які безпосередньо не впливають на працівників, але створюють умови для регулювання поведінки в колективі (норми, правила, стандарти, тощо); друга група - активні впливи на конкретних співробітників і колектив в цілому.

Розглянемо, що можна віднести до кожної з класифікаційних груп.

Економічні методи мотивації ґрунтуються на тому, що люди отримують певні вигоди (прямі або опосередковані), які підвищують їх благополуччя.

Продовжуючи розгляд економічних методів мотивації, до форм непрямої економічної мотивації можна віднести:

Соціальні пільги (надання співробітникам певних пільг або додаткових видів допомоги, які підвищують їхню соціальну підтримку).

Пільги у сфері медичного обслуговування (надання безкоштовної або пільгової медичної допомоги та страхування).

Пільги з житла та переселення (надання житла для співробітників або пільгових умов проживання).

До форм прямої економічної мотивації відносяться (табл. 1.4):

Таблиця 1.4 - Пряма економічна мотивація

прямої економічної мотивації	
Основна оплата праці	грошове визначення вартості робочої сили
Додаткова оплата праці	з урахуванням складності та кваліфікації праці, поєднання професій, наднормової роботи, соціальних гарантій підприємства
Винагорода	визначає індивідуальний внесок працівників у кінцеві результати виробництва протягом конкретних періодів
Премія	пов’язує результати роботи кожного структурного підрозділу організації та працівника з основним критерієм успішної діяльності підприємства - прибутком
Різні види виплат	наприклад, відшкодування витрат на проїзд на роботу та по місту; прогресивні виплати за стаж роботи; виплати кількох посадових окладів при виході працівника на пенсію тощо

Пенсійні програми та допомога при виході на пенсію (надання співробітникам можливості зберігати пенсійні накопичення або отримувати пенсійну допомогу).

Програми пільгового кредитування (надання можливості співробітникам отримувати позики під пільгові ставки).

Ці економічні методи мотивації можуть впливати на працівників через забезпечення певних матеріальних переваг, що підвищують їхнє благополуччя і комфорт.

Однак слід зауважити, що лише економічні стимули часто бувають недостатніми для забезпечення високого рівня мотивації. Націленими методи мотивації, такими як визнання, можливості для розвитку та зростання, також можуть відігравати важливу роль у підтримці і підвищенні продуктивності працівників [5].

Психологічні методи стимулювання труду персоналу дійсно можуть відігравати важливу роль в мотивації працівників та підвищенні їх продуктивності. Розглянуті психологічні методи включають в себе ряд

елементів, які сприяють підвищенню морального стану та психологічної задоволеності працівників (рис. 1.2):

Професійна гордість та відчуття власної відповідальності	Створення умов, при яких працівники відчувають гордість за свою роботу та особисту відповідальність за її результати, може бути мотивуючим фактором. Відчуття важливості своєї ролі може підвищити зацікавленість працівників в досягненні успіху.
Присутність виклику	Надання можливості працівникам продемонструвати свої здібності та вирішити складні завдання може бути мотивуючим. Виклик в роботі може створювати інтерес і заохочувати працівників до досягнення кращих результатів.
Визнання авторства результатів	Публічне або особисте визнання працівників за їхній внесок у результати роботи може підвищити їхню мотивацію. Зазначення авторства та відзначення видатних досягнень можуть надихати працівників на подальші зусилля.
Висока оцінка	Визнання важливості та цінності працівників, які відзначаються своєю високою продуктивністю, може виступати як мотивуючий чинник. Це може бути реалізовано через особисті поздоровлення, нагороди, грамоти та інші форми визнання.
Корпоративна культура	Корпоративна культура, яка підтримує і сприяє цим психологічним аспектам, може бути потужним мотивуючим чинником. Особливо важливою є створення такої культури, в якій працівники відчувають себе частиною спільної команди та знають, що їхні зусилля та внесок цінуються.

Рис. 1.2 - Психологічні методи мотивації

Загальна ідея полягає в тому, що психологічні стимули можуть бути важливими для того, щоб працівники відчували себе задоволеними та мотивованими на роботу, і це може сприяти підвищенню їхньої продуктивності та залученню досягнень.

На основі узагальненого досвіду практичної діяльності в області мотивації визначено ряд вимог до організації стимулювання праці (рис. 1.4):

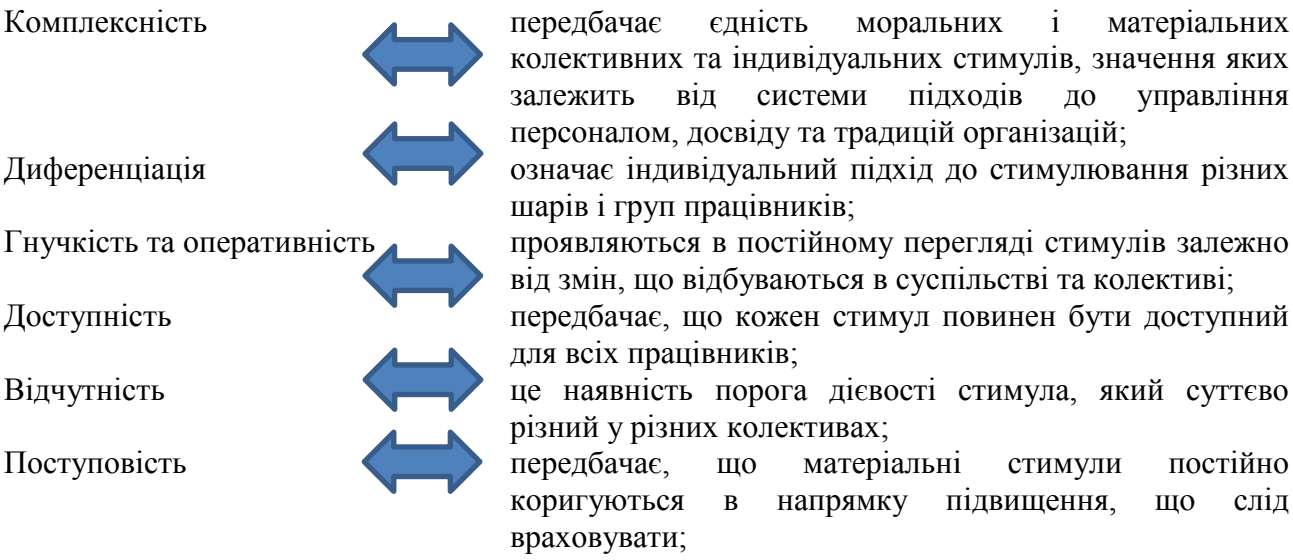


Рис. 1.3 – Вимоги до організації стимулювання праці

Мінімізація розриву між результатом праці та її оплатою (наприклад, щотижнева оплата праці, впровадження системи авансів).

На підприємствах промисловості застосовуються такі види матеріального стимулювання (рис. 1.4):

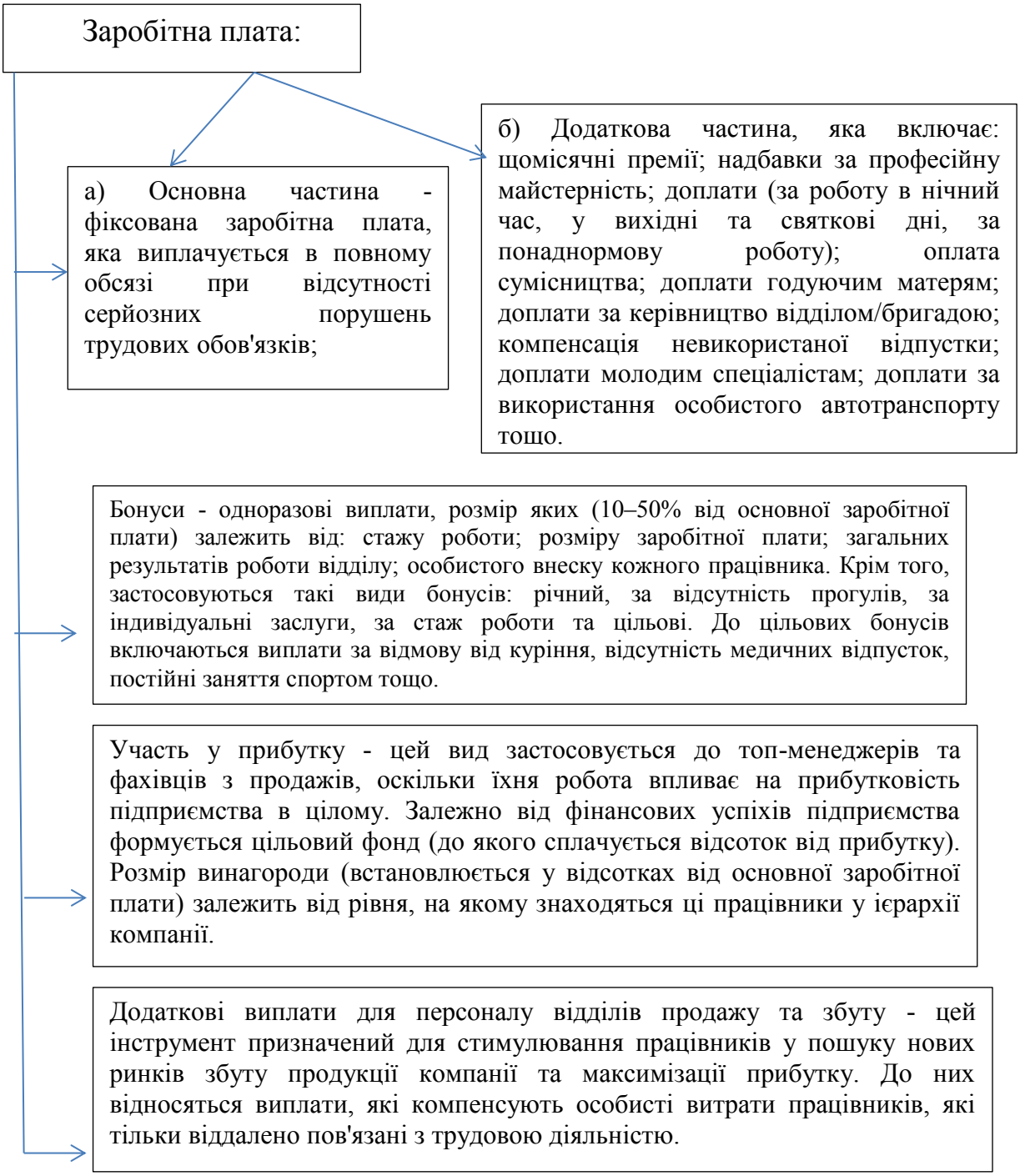


Рис. 1.4 - Види матеріального стимулювання

Наприклад, в деяких компаніях компенсуються витрати на командировки, не лише працівника, але і його дружини або чоловіка.

Процеси стимулювання повинні постійно переглядатися та вдосконалюватися. Якщо стимули діють, співробітники працюють організовано, продуктивно, і рівень продуктивності праці різко підвищується. Це означає, що всі стимули, спрямовані на забезпечення високої продуктивності, досягнуті.

Зниження продуктивності праці - це привід переглянути створену методику стимулювання. Порогове значення досягнуто. Потрібно подальше розвиток процесів стимулювання.

«Вся система повинна відповідати наступним нормам:
для всього працюючого персоналу створюють єдині вимоги, досягнення яких призводить до отримання відповідної нагороди. Працівників необхідно ознайомити з цими вимогами, які допоможуть досягнути бажаного результату;стимулювання повинно відповідати нормам причинно-наслідкових зв’язків. Це означає, що співробітники, які досягли певних результатів, отримують винагороду протягом найближчого часу.» [14, с. 124]

У заключенні цього розділу відзначимо ще раз, що достойна заробітна плата безпосередньо не стосується методик стимулювання без застосування додаткових матеріальних або нематеріальних стимулів. Але при цьому заробітна плата, яка встановлена вище, ніж в інших організаціях, запобігає текучості кадрів, утримує висококваліфікованих фахівців від пошуку нової роботи. Та докладно розроблена методика комплексних заходів стимулювання в певній мірі впливає на кінцеві результати роботи, що в свою чергу є основною метою кадрової політики.

РОЗДІЛ 2
СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Тандем»

Повна назва компанії: Товариство з обмеженою відповідальністю «Тандем». Юридична адреса: 69002, місто Запоріжжя, вулиця Антарктична, будинок 32, приміщення 45, офіс 5. Приватна компанія, заснована у 2017 році.

ТОВ «Тандем» надає наступні консультаційні та інформаційні послуги різним мікрокредитним організаціям на платній основі за договорами:

- оформлення заявок на кредит;
- консультації щодо умов кредитів;
- консультації щодо способів оплати;
- розрахунок дострокового та часткового погашення;
- супровід клієнтів у день сплати;
- стягнення проблемної заборгованості;
- розрахунок реструктуризації боргу.

Окрім бухгалтера і відділу кадрів (2 особи), компанія має 3 основних відділи:

Відділ оформлення заявок. Кількість співробітників - 20 осіб. Займаються оформленням заявок на отримання кредитів та консультуванням клієнтів компанії щодо умов їх надання. Працюють як з наявною базою постійних клієнтів (так звані «гарячі» дзвінки), так і займаються пошуком нових клієнтів.

На момент створення компанії це був єдиний відділ, пізніше були впроваджені ще два.

Відділ супроводу. Кількість співробітників - 10 осіб. Забезпечують зв’язок з клієнтом у день сплати, мотивують до своєчасного внесення грошових коштів, напередодні нагадують про платежі. Також надають підтримку клієнту

на перший день простроченої заборгованості. Консультують щодо графіку платежів, умов договору, розраховують дострокове та часткове погашення.

Організаційна структура компанії є лінійною, що є виправданим, оскільки адміністративний апарат часто виконує однотипні та рутинні завдання, а кількість співробітників компанії складає менше 50 осіб. Однак ця структура має свої недоліки, найочевидніший з яких полягає в тому, що розділення праці спонукає кожний відділ ставити свої інтереси перед виконанням загальних завдань [29]. Наприклад, відділ оформлення заявок для досягнення свого плану реєструє вже явних неплатоспроможних клієнтів, а відділ виборчого списання стягує плату та пені від клієнтів з простроченою заборгованістю, що може позначитися на їх бажанні вчасно сплачувати згідно графіку. Крім того, система комунікацій між відділами слабко розвинена. Робота ведеться у режимі телефонних дзвінків. Кожен менеджер проводить від 100 до 350 вихідних дзвінків на день, а також відповідає на вхідну «гарячу лінію». Дані внесені в програму, та надаються замовнику керівниками відділів.

Відділ стягнення. Кількість співробітників - 10 осіб. Проводять роботу з клієнтами та їх контактними особами з 2 по 30 день простроченої заборгованості.

У кожному відділі є свій керівник, який підпорядковується безпосередньо генеральному директорові компанії. Комунікація між відділами здійснюється шляхом відправки службових записок електронною поштою. Лінійні ланки відповідають за операційну діяльність підприємства.

Аналіз наявних теорій мотивації, форм і методів стимулювання працівників до ефективної роботи вимагає враховувати мотиваційну структуру працюючих в кожній з груп, підрозділів підприємства, щоб заохочувати їх до активної діяльності, використовуючи доказані на практиці методи та способи мотивації [6]. Оскільки функції, обов’язки та специфіка роботи відділів взагалі схожі, розробимо проект щодо вдосконалення системи мотивації на прикладі відділу супроводу. З урахуванням невеликих змін і доопрацювань його можна буде застосовувати і до інших відділів.

Проведемо аналіз співробітників цього відділу.

Дані наведені в таблиці 2.1. Аналізуючи дані про співробітників відділу супроводу, врахували такі параметри:

Таблиця 2.1 - Аналіз співробітників

Вік:	Стать:	Освіта:
18-25 років - 5 чоловік. 25-35 років - 2 чоловік. 35-50 років - 3 чоловік.	Жінки - 7 чоловік. Чоловіки - 3 чоловік	Вища - 2 чоловік. Незакінчена вища - 4 чоловік. Середнє спеціальне - 4 чоловік.

Ця інформація дає загальне уявлення про склад відділу супроводу, що є важливим для подальшого розроблення стратегії мотивації.

При розробці стратегії вдосконалення системи мотивації слід враховувати наступні дані:

Освіта: Більшість співробітників перебуває в процесі отримання вищої освіти (40%). Важливо визначити, чи планують вони працювати в компанії після закінчення навчання та чи їхні знання будуть вигідними для компанії.

Стать: Зараз 70% співробітників - жінки. Можливо, їм необхідно створити сприятливіші умови праці, оскільки вони, можливо, менш стійкі до негативу з боку клієнтів порівняно з чоловіками.

Вік: Більшість співробітників відносно молоді. Це слід враховувати при розробці нових проектів з вдосконалення системи мотивації.

Основна мета компанії - отримання прибутку через своєчасні внески клієнтів та пошук нових. Важливо створити мотиваційну систему, яка сприяє досягненню цих цілей.

Конкуренти: Для забезпечення конкурентоспроможності, компанія повинна добре розуміти своїх конкурентів і розробляти стратегії мотивації, які дозволять виокремитися на ринку.

З урахуванням цих даних можна розробити ефективну стратегію вдосконалення системи мотивації для відділу супроводу та, можливо, розглянути можливість її застосування в інших відділах компанії (рис.2.1).

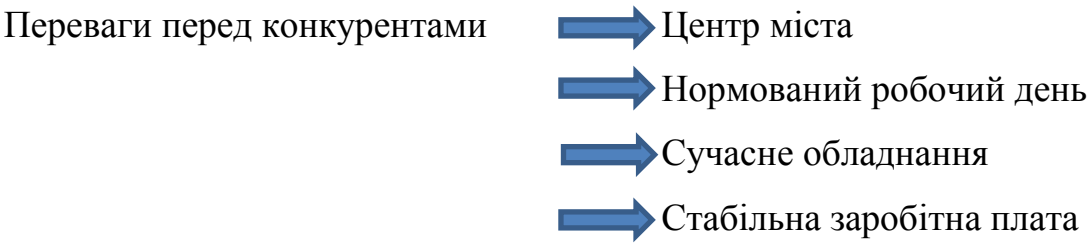


Рис. 2.1 – Переваги перед підприємством

Для розробки проекту щодо вдосконалення системи стимулювання на прикладі ТОВ «Тандем» необхідно спочатку провести аналіз існуючої системи мотивації. Метою аналізу є визначення переваг і недоліків існуючої системи та її відповідності двом обраним теоріям мотивації (теорії справедливості С. Адамса і теорії Герчикова). Після виявлення недоліків системи мотивації їх необхідно буде виправити, починаючи від загальної мотиваційної політики компанії і закінчуючи індивідуальною мотивацією співробітників, якщо це буде необхідно.

Давайте розглянемо докладніше, які методи мотивації використовуються в компанії.

У сфері економіки, і особливо в роботі, де відсутність цікавої і творчої діяльності, матеріальна мотивація грає вирішальну роль. У компанії використовується система оплати праці за годинами, а також преміальна система. Заробітна плата менеджера відділу обслуговування клієнтів становить 18 000 грн, начальника відділу - 25 000 грн. Проте за всіма документами офіційна заробітна плата складає близько 9 000 грн. Премія (від 1 000 грн до 10 000 грн) нараховується щомісяця на основі трьох основних показників:

КСБП (коефіцієнт збору без простроченої заборгованості) - основний показник для відділу. Відсоток клієнтів, які сплачують вчасно або на дату списання.

Корекція за перший день - відсоток клієнтів, які сплачують в перший день простроченої заборгованості. На другий день несплачені клієнти вже переходять в відділ стягнення.

Якість розмов - правильне спілкування з клієнтом, дотримання існуючого «сценарію».

Кожний співробітник отримує премію в кінці місяця за свої індивідуальні показники, а начальник відділу - за загальні показники відділу. Премія має жорстко фіксований характер, що призводить до того, що співробітники виконують лише те, за що їм заплатять.

Співробітники можуть бути позбавлені частково або повністю винагороди за випадки, визначені у трудовому договорі. Наприклад, неналежне виконання трудових обов'язків, невиправдані відсутності на роботі, порушення регламентів робочого часу та інші дисциплінарні порушення. Оплата роботи в святкові дні подвоюється. Заробітна плата виплачується тричі на місяць, без затримок. Офіційна частина отримується на банківську картку, інша частина видається в готівці.

Соціально-психологічний. У сучасних успішних розвинених компаніях включають такі речі, як додаткове медичне страхування, оплата послуг мобільного зв'язку, путівки в санаторії або літні табори для дітей співробітників та багато іншого. У ТОВ нічого з цього немає. Крім того, через офіційну зарплату в 9000 грн співробітники не можуть розраховувати на повну оплату листків недільної відпустки, відпускних, а також накопичення пенсійних внесків. За моїми спостереженнями, ця ситуація періодично викликає незадоволення в колективі. З позитивних моментів слід відзначити відмінну організацію робочого місця для кожного працівника. Є всі необхідні сучасні технічні засоби для повноцінної роботи, в офісі зроблений якісний ремонт, є кондиціонер. Компанія кожного місяця оплачує воду для кулера, закупляє декілька сортів чаю та кави. На день народження співробітники отримують у подарунок подарункові сертифікати, а за результатами 2018 року найкращим працівникам були видачі грамоти, оплачено новорічний корпоратив.

Всі ключові рішення в компанії приймає генеральний директор. Він регулює робочий процес і взаємовідносини між співробітниками шляхом видання різного роду наказів, розпоряджень та періодичного впровадження

нових або змін у наявних посадових інструкціях. Керівники відділів доводять ці інструкції до своїх підлеглих і слідкують за їх своєчасним виконанням. Кожного ранку начальник відділу проводить планерку, на якій оцінюється робота за попередній день і ставляться завдання на сьогодні. На підставі спостережень за співробітниками можна відзначити, що далеко не завжди подібні розпорядження або зміни у встановлених інструкціях викликають позитивну реакцію колективу, але зворотний зв'язок з керівництвом майже відсутній.

Перш ніж розпочати анкетування співробітників відділу супроводу ТОВ «Тандем» з метою визначення їх мотиваційного типу відповідно до теорії В.І.Герчикова, розглянемо, в яких умовах праці той чи інший тип є найбільш підходящим:

Таблиця 2.1 – Мотиваційні типи

Люмпенізований
не має вподобань щодо виконання роботи, байдужий до її характеру; готовий приймати низьку оплату, за умови, що інші не отримують більше; низька кваліфікація; не прагне підвищувати кваліфікацію, активно заперечує проти цього; низька активність та участь, протиставляється активності інших; низька відповідальність, намагається перекласти її на інших; прагнення мінімізувати зусилля.
Інструментальний
цікавить вартість праці, а не її зміст (іншими словами, праця є інструментом для задоволення інших потреб, що відображається у назві цього типу мотивації); важлива обгрунтованість ціни, не бажає «підкидок»; важлива здатність забезпечити своє життя самостійно.
Професійний тип мотивації
Цей тип співробітника цікавить зміст роботи; він не готовий приймати нудну роботу незалежно від оплати; важливі для нього складні завдання, які дають можливість виразити себе; він прагне мати вільність у своїх діях та професійне визнання як кращого в своїй галузі.
Патріотичний тип мотивації
Для цього типу співробітника важлива ідея, яка його надихає; він цінує суспільне визнання за свій внесок до успіху; головною нагородою для нього є загальне визнання своєї незамінності у компанії.
Господарський тип мотивації
Ці співробітники добровільно беруть на себе відповідальність; вони характеризуються вимогою до свободи в діях; вони не терплять контролю.

Оскільки характер роботи не передбачає цікавих і творчих завдань, великих можливостей для самореалізації, загального професійного визнання, а також кар'єрного росту та свободи дій, але має систему чіткої матеріальної мотивації за конкретними показниками роботи, можна зробити висновок, що для такого роду діяльності найбільш підходить «інструментальний» тип мотивації.

З'ясувавши це, було проведено анкетування всіх менеджерів відділу клієнтського сервісу за допомогою типового тесту Motype і отримано наступні результати:

Люмпенізований тип - 1 людина

Інструментальний тип - 6 людей

Професійний тип - 0 людей

Патріотичний тип - 2 людини

Господарський тип - 0 людей

Графічне відображення кожного типу співробітників щодо всього відділу представлено на діаграмі нижче (рис. 2.3):

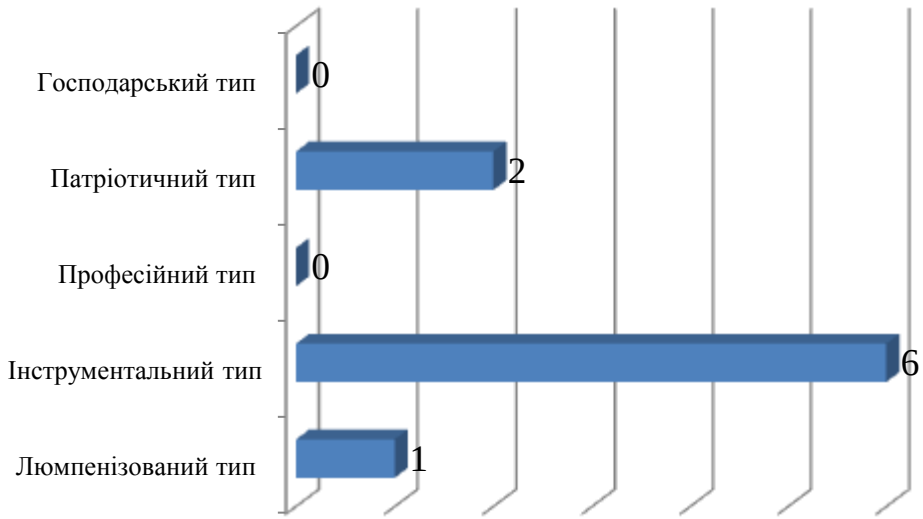


Рис. 2.2 - Типи співробітників

Далі розглянемо відповідність існуючої системи мотивації теорії справедливості С. Адамса. Оскільки в цій теорії говориться про те, що працівник суб'єктивно оцінює відношення отриманого результату до затратних зусиль, а потім порівнює його з винагородою інших працівників, які виконують

таку саму роботу[4], ми проведемо інтерв’ю з начальником відділу супроводу. Вона працює на даній посаді вже 3 роки, а в сфері стягнення боргів і супроводу боргу понад 10 років. Нижче поданий текст інтерв’ю.

Вітаю. Скажіть, ви знайомі з теорією справедливості С. Адамса?

Я щось чула про неї під час навчання в інституті, але з моменту закінчення навчання пройшло 13 років, і малоймовірно, що зараз я пригадаю щось конкретне.

Якщо коротко, то в ній говориться про те, що працівник порівнює витрати зусиль, які він витратив, і отриману винагороду за це, зусиллями і винагородою його колег, які виконують аналогічну роботу. Отже, як ви вважаєте, в вашому відділі всі працівники отримують справедливу винагороду в порівнянні з колегами?

Знаєте, у нас є наказ про виплату премій за щомісячні показники. Він є однаковим для всіх. Але створенням так званих «портфелів», тобто розподілом клієнтів між працівниками, займається генеральний директор. І іноді я чую від працівників незадоволення тим, що їм в цьому місяці дали об’єктивно складних клієнтів, які регулярно виходять на прострочку, не оплачують в строк, або взагалі тільки повернулися до нас із відділу стягнення.

Інтерв’ювання, яке ви провели, надає корисну інформацію щодо різних типів мотивації серед співробітників вашого відділу супроводу. Наразі важливо зрозуміти, як ці типи співпадають або не співпадають з поточною системою мотивації в вашій компанії.

Щодо системи мотивації, з точки зору теорії справедливості С. Адамса, важливо, щоб співробітники сприймали її як справедливу та розуміли принципи розподілу завдань і нагород. Якщо співробітники відчувають несправедливість або нерозуміння щодо цієї системи, це може призвести до психологічного напруження та зниження продуктивності.

З вашої бесіди з начальником відділу супроводу видно, що можливості для індивідуального підходу обмежені, і це може впливати на сприйняття справедливості серед співробітників.

Важливо враховувати, що мотиваційні фактори можуть різнитися серед співробітників, і доцільно розглядати можливість удосконалення системи мотивації так, щоб вона більше відповідала потребам різних типів співробітників.

Для підвищення ефективності системи мотивації можна розглядати можливості впровадження індивідуальних підходів та комунікації зі співробітниками щодо прозорості та справедливості цієї системи.

Продовжуючи аналіз, ви можете розглянути можливості поліпшення системи мотивації, щоб покращити продуктивність та задоволення співробітників. Наприклад, враховуючи різні типи мотивації серед персоналу, можна розглянути можливість впровадження індивідуальних мотиваційних підходів або надати співробітникам більше можливостей для самореалізації, навіть у рутинних операціях.

Також, враховуючи сильні сторони вашої компанії, можна вдосконалити існуючу систему мотивації, щоб забезпечити більше позитивних аспектів для співробітників та посилити їхню залученість до роботи.

При подальшому аналізі також зверніть увагу на можливість впровадження програм соціальних пакетів або заохочення творчості в робочому процесі, якщо це відповідає специфіці вашої діяльності та цілям компанії.

Щодо нерівномірного розподілу завдань та клієнтів між співробітниками, це може впливати на загальну мотивацію та результативність роботи. Розгляньте можливість більш справедливого і ефективного розподілу завдань, можливо, шляхом врахування індивідуальних здібностей та навичок кожного співробітника. Також, обов’язково розгляньте можливості покращення комунікації між відділами та встановлення більш активного зворотнього зв’язку з робітниками.

Щодо відсутності соціальних пільг та нерівномірного розподілу рабочих «портфелів», розгляньте можливість впровадження більш гнучких правил та структур, які враховують індивідуальні потреби та зусилля працівників. Такий підхід може покращити моральну спрямованість та робочий процес.

Базуючись на виявлених проблемах і недоліках у системі мотивації персонала ТОВ, важливо розглянути певні пропозиції та заходи для їх вирішення. Ось кілька рекомендацій щодо поліпшення системи мотивації:

– Урахування мотиваційного типу співробітників: Розгляньте можливість проведення анкетування або опитування персоналу для визначення їх мотиваційних типів. На основі цих даних розробіть імплементаційну стратегію, яка враховуватиме індивідуальні потреби та мотивацію працівників.

– Спростити систему преміювання: Розгляньте можливість реформування системи преміювання таким чином, щоб вона була більш прозорою та справедливою. Важливо, щоб кожен співробітник розумів критерії, за якими йому нараховується премія, і відчував справедливість цього процесу.

– Впровадження соціальних пільг: Розгляньте можливість включення соціальних пільг у систему мотивації, наприклад, оплачувані відпустки, додаткове медичне страхування, підтримка для навчання та розвитку, інші соціальні програми. Це може підвищити задоволеність співробітників і зробити компанію більш привабливою для фахівців.

– Рівномірний розподіл завдань: Зверніть увагу на більш рівномірний розподіл завдань та клієнтів між співробітниками. Це сприятиме підвищенню справедливості та відчуттю командної співпраці.

– Покращення комунікації та зворотній зв’язку: Розвивайте більш ефективну систему комунікації між відділами та забезпечуйте можливість для співробітників надавати зворотній зв’язок з керівництвом. Це може допомогти у вирішенні конфліктів та покращенні робочого середовища.

Ці заходи допоможуть компанії покращити мотивацію, зробити систему мотивації більш адаптивною та спрямованою на досягнення результатів, а також зробити робоче середовище більш сприятливим для співробітників.

2.2 Аналіз діючою системи мотивації праці персоналу на ТОВ «Тандем»

Аналізуючи діючу систему мотивації праці персоналу, було проведено дослідження. Це дослідження було розділене на три етапи:

Аналіз регулюючої документації, включаючи штатну таблицю та звіт про «Показники ефективності діяльності».

Проведення анкетування під назвою «Дослідження рівня задоволеності системою мотивації та стимулювання персоналу «.

Розглянемо систему оплати праці та матеріального стимулювання, яка існує в ТОВ «Тандем» (табл. 2.3).

Фонд оплати праці складається з наступних компонентів:

– Оплата посадових окладів.

– Виплати компенсаційного характеру.

– Виплати стимулюючого характеру.

– Виплати за відпустками.

При формуванні річного фонду оплати праці муніципальних службовців враховуються такі джерела фінансування:

Посадовий оклад у розмірі дванадцяти посадових окладів.

Щомісячна надбавка за стаж роботи у розмірі трьох посадових окладів.

Щомісячна надбавка за особливі умови праці у розмірі чотирнадцяти посадових окладів.

Річна грошова винагорода у розмірі дванадцяти посадових окладів.

Одноразова виплата при наданні щорічної основної оплачуваної відпустки та матеріальна допомога у розмірі трьох посадових окладів.

Річний фонд оплати праці для осіб, які займають обрані посади, формується з урахуванням регіонального коефіцієнта 1,15.

Вказані умови оплати праці є обов’язковими та включаються до трудового контракту.

Розмір заробітної плати визначається тарифними ставками в залежності від категорій та груп посад.

Таблиця 2.3 – Динаміка росту з/п

Показник	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	+/-	%
Середньомісячна з/п	10206,97	12749,97	16549,9	-4342,93	62

Приріст заробітної плати протягом досліджуваного періоду становив 62%.

Розглянемо складові заробітної плати муніципальних службовців:

- виплати за посадовими окладами;
- надбавка за кваліфікаційним розрядом;
- надбавка за стаж;
- надбавка за особливі умови муніципальної служби;
- щомісячні стимули;
- надання матеріальної допомоги.

Оклади визначаються тарифними ставками.

Складові стимулюючих виплат включають:

Щомісячна надбавка до посадового окладу за особливі умови муніципальної служби. Це є частиною посадового винагородження і включається в грошове забезпечення працівника. Додаткова оплата обов’язково виплачується з метою підвищення зацікавленості в результатах діяльності.

Надбавка встановлюється за особливі умови праці, складність, напруженість, ненормований робочий день, можливість виконання обов’язків у вихідні та святкові дні.

Надбавка виплачується працівнику відповідно до груп посад на таких рівнях:

Для найвищих посад - 150-200%;

Для головних посад - від 120 до 150%;

Для провідних посад - від 90 до 120%;

Для старших посад - від 60 до 90%;

Для молодших посад - до 60%.

Щомісячна надбавка за стаж роботи на муніципальній службі виплачується муніципальним службовцям, які мають стаж муніципальної служби протягом не менше одного року:

Від 1 року до 5 років - 10%;

Від 5 до 10 років - 15%;

Від 10 до 15 років - 20%;

Понад 15 років - 30%.

Щомісячна грошова нагорода (ЩГН), спрямована на стимулювання виконання працівником своїх посадових обов'язків та підвищення їх власної ініціативи в розв'язанні службових проблем.

Таблиця 2.4 – Аналіз оплати праці на ТОВ «Тандем», 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	+/-	%
Всього ФОП	268954	289567	332664	123	23
Виплати згідно окладу	44824	48262	55444	123	23
Надбавка за складність	45965	39724	36785	80	-20
Надбавка за стаж	37563	46874	61234	163	63
Надбавка за вислугу років	41864	45987	34696	82	- 18
Щомісячна премія	46734	49867	61582	131	31
Річна премія	52004	58853	82923	159	59

Протягом досліджуваного періоду ФОП (Фонд оплати праці) обслуговуючого персоналу зросла на 23%. Приріст виплат за посадовими окладами склав 23%. Надбавка за складність і напруженість роботи зменшилася на 20%, надбавка за стаж зросла на 63%, надбавка за вислугу років зменшилася на 18%, щомісячний преміальний фонд збільшився на 31%, а фонд щорічних премій зріс на 59%. Загалом спостерігається позитивна тенденція зростання фонду оплати праці обслуговуючого персоналу.

Для категорії допоміжного персоналу, до якої входять: водії, прибиральники, охоронці, система оплати праці складається з наступних компонентів:

Посадового окладу;

Виплат компенсаційного характеру;

Преміальних виплат.

Загальний ФОТ (Фонд оплати праці) для допоміжного персоналу збільшився протягом вивченого періоду на 13%. Виплати за посадовими окладами зросли на 13%. Виплати компенсаційного характеру збільшилися на 30%. Щомісячні премії за вивчений період зросли на 13%, а щорічні зменшилися на 3%. Загалом спостерігається позитивна тенденція зростання фонду оплати праці для допоміжного персоналу.

Наступним етапом нашого дослідження є проведення анкетування «Оцінка задоволення системою мотивації та стимулювання персоналу».

У дослідженні взяли участь всі штатні працівники в кількості 10 осіб, які належать до всіх категорій персоналу (службовці, допоміжний та обслуговуючий персонал). Дослідження проводилося за допомогою анкети «Оцінка задоволення системою мотивації та стимулювання». Аналіз заповнених анкет показав наступні результати:

Спостерігається переважаюча тенденція незадоволеності оплатою праці працівників ТОВ. З одного боку, це пояснюється тим, що люди ніколи не припинять прагнення заробляти більше. З іншого боку, середня заробітна плата насправді недостатньо висока. Хоча вона і знаходиться в межах відповідності оплати праці для всіх працівників.

Також була виявлена тенденція незадоволеності можливостями підвищення кваліфікації і кар'єрним зростанням. Ця тенденція є досить негативною, оскільки можливість професійного зростання є одним із головних мотиваційних факторів після оплати праці. Загалом, можливість професійного зростання не задовольняє близько 7-9% працівників.

Складнощі з кар'єрним ростом в ТОВ пояснюються тим фактом, що саме поселення не передбачає розширення штату. Відтік персоналу в даному установі не виявлено. Працівники працюють в установі досить давно і відносяться до старших та провідних категорій спеціалістів. В межах можливості кар'єрного зростання для багатьох респондентів обмежені.

Незадоволеність можливістю підвищення кваліфікації пояснюється тим фактом, що фінансові ресурси на підвищення кваліфікації практично не виділяються, і працівникам необхідно обирати між платним підвищенням

кваліфікації та використанням зароблених активів на повсякденні потреби. Однак підприємство забезпечує своїм співробітникам соціальні гарантії, і це сприяє задоволенню респондентів цим показником.

Загалом, рівень задоволення міжособистісними відносинами в колективі є середнім (33-40%). Задоволення відносинами з безпосереднім керівником в цілому становить 30% респондентів, незадоволеність цим показником виявлено у 36%, а 14% важко відповісти на це питання.

Ця тенденція також є досить негативною. Можлива причина таких стосунків полягає в відсутності використання керівництвом інструментів нематеріального стимулювання і недооцінки їх конструктивного впливу на міжособисті відносини в колективі.

73% опитаних не задоволені розміром зарплати. З точнішого погляду опитані виявили, що причина незадоволення полягає в розподілі преміального фонду. Розподіл, який залежить саме від рішення директора і не пояснюється жодними формальними критеріями розподілу. Крім того, деякі співробітники можуть зовсім не отримувати премію без жодних пояснень.

У зв’язку з описаною ситуацією 60% респондентів вважають, що керівництво недооцінює їх та не заохочує за якісно виконану роботу. Більше половини співробітників важлива можливість підвищення кваліфікації (53%). Можливість підвищення кваліфікації на ТОВ, як вже згадувалося вище, обмежена через відсутність фінансових ресурсів і недостатньої кількості проведених заходів щодо визначення потреби в навчанні персоналу

Відрізняється проблема ускладненого професійного росту співробітників, які відносяться до категорії муніципальних службовців. Для всіх категорії персоналу, такі можливості взагалі відсутні.

Особливо варто відзначити той факт, що респонденти виявили відсутність диференційованої оплати праці відповідно до результатів виконаної роботи.

За результатами аналізу можна зробити висновок про низький рівень розвитку системи мотивації та стимулювання на ТОВ «Тандем».

Після вивчення морально-психологічного клімату в колективі, виявлення провідних мотивацій персоналу та отриманих результатів, ми можемо підбити

підсумки за допомогою часткового SWOT-аналізу (табл. 2.5 та 2.6) системи мотивації та стимулювання на ТОВ.

Таблиця 2.5 – Аналіз сильних та слабких сторін діяльності ТОВ «Тандем»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
Систематичне використання інструментів матеріального стимулювання, виплата щомісячних та щорічних премій. Зростаючий річний бюджет фонду оплати праці.	Повна відсутність використання інструментів нематеріального стимулювання. Відсутність регламентації інструментів нематеріального стимулювання. Відсутність диференційованого розподілу преміального фонду в залежності від результатів праці. Відсутність розроблених критеріїв ефективності діяльності (KPI). Підвищення кваліфікації за власний рахунок співробітника. Відсутність можливостей професійного росту всередині ТОВ

Цей аналіз показує, що система мотивації та стимулювання ТОВ «Тандем» має значні недоліки, зокрема, відсутність нематеріальних стимулів, диференційованого розподілу премій та відсутності можливостей професійного росту. Водночас, є позитивні аспекти, такі як використання матеріальних стимулів і зростаючий бюджет фонду оплати праці. Для покращення системи мотивації та стимулювання, може бути корисним розглядати впровадження нематеріальних стимулів, розробку критеріїв ефективності та можливості професійного росту для співробітників.

Оцінка можливостей і загроз для системи мотивації та стимулювання виглядає наступним чином:

Таблиця 2.6 - Загроз та можливостей діяльності ТОВ «Тандем»

Можливості:	Загрози:
Розвиток системи нематеріального стимулювання персоналу установи. Вдосконалення інструментів матеріального стимулювання. Підвищення продуктивності праці. Підвищення задоволеності праці співробітників. Підвищення ефективності функціонування.	Високий рівень текучості персоналу. Зменшення продуктивності праці співробітників. Погіршення морального клімату в колективі. Зменшення ефективності роботи в цілому. Ймовірність розвитку різних організаційних патологій.

З огляду на ці можливості та загрози, важливо розглядати впровадження ефективних стратегій та поліпшення системи мотивації та стимулювання персоналу, щоб забезпечити сталість та успішність діяльності ТОВ «Тандем».

Для оцінки ефективності системи мотивації ТОВ «Тандем» визначили ключові показники ефективності. Ось як вони аналізуються:

Продуктивність праці: Оцінка збільшення чи зменшення продуктивності праці співробітників в порівнянні з попереднім періодом. Це може бути виразною підвищенням чи зниженням виробничої діяльності.

Текучість персоналу: Аналіз змін у кількості працівників, які покинули або приєдналися до організації. Висока текучість може бути показником незадоволення співробітників умовами праці.

Коефіцієнт обороту та коефіцієнт прийому кадрів: Оцінка кількості працівників, які змінили посаду або були прийняті протягом періоду. Це може вказувати на стабільність або нестабільність кадрів у організації.

Коефіцієнт стабільності кадрів: Відсоток працівників, які залишилися в організації протягом періоду. Високий показник може свідчити про сталість персоналу.

Коефіцієнт текучості кадрів: Відсоток працівників, які покинули організацію протягом періоду. Висока текучість може бути негативним явищем.

Коефіцієнт абсентеїзму: Відсоток робочого часу, який був втрачений через відсутність працівників. Високий абсентеїзм може вказувати на проблеми з мотивацією або незадоволенням співробітників.

Аналіз цих показників дозволить вам зрозуміти, наскільки ефективна система мотивації і стимулювання в організації, і визначити можливі проблеми, які можуть вимагати вдосконалення.

Для розрахунку коефіцієнта абсентеїзму, який показує, скільки виробничого часу втратили через відсутність працівників на робочому місці, ви можете використовувати формулу:

$$Каб=ФРВ(заг)/ФРВ(пр)\times 100\%, \qquad (2.1)$$

де Каб - коефіцієнт абсентеїзму

ФРВ(пр) - кількість пропущених годин праці

ФРВ(заг) - загальний фонд робочого часу

Після виконання обчислень ви отримаєте значення коефіцієнта абсентеїзму для кожного року. Наглядний аналіз цих значень допоможе вам зрозуміти, які проблеми пов’язані з відсутністю працівників на робочому місці і як це впливає на виробничий процес.

Обчислимо продуктивність праці працівників

П(2019) = 4863/10 = 486 тис.грн

П(2020) = 5345/10 = 5∘34 тис. грн.

П(2021) = 3188/10 = 318 тис. грн.

Ваші обчислення вказують на спад продуктивності праці працівників муніципального об’єднання протягом вивченого періоду. Зниження продуктивності праці може свідчити про ряд можливих проблем:

Збільшення обсягів робіт: Якщо обсяги робіт збільшуються, а кількість працівників лишається стабільною або зменшується, це може призвести до спаду продуктивність праці.

Неефективне управління ресурсами: Неефективне розподілення ресурсів або неоптимальна організація робочих процесів можуть призвести до спаду продуктивності.

Неякісна підготовка або персонал: Недостатні навички і кваліфікація працівників можуть впливати на їхню продуктивність.

Відсутність мотивації: Низький рівень мотивації або недостатність стимулів для працівників також може призвести до падіння продуктивності.

Для покращення ситуації можна вжити такі заходи:

Оптимізація робочих процесів: Треба переглянути та оптимізуйте робочі процеси для зменшення витрат часу та ресурсів.

Підвищення кваліфікації персоналу: Треба забезпечити можливість навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Стимулювання мотивації: Треба вести систему стимулювання для підвищення мотивації працівників.

Аналіз обсягів робіт: Потрібно оцінити, чому збільшилися обсяги робіт і чи є можливість розподілити їх більш раціонально.

Ефективне управління ресурсами: Потрібно перевірте, чи ефективно розподіляються фінансові та людські ресурси.

Звернемо увагу на тенденцію збільшення коефіцієнта відсутності на 18% протягом вивченого періоду. Це означає, що протягом цього періоду збільшилася кількість непрацюючих днів у загальній кількості робочого часу. Це є показником недостатньої ефективності системи мотивації та стимулювання

Відсутність текучості кадрів та зниження продуктивності праці можуть свідчити про наявність деякої застійної ситуації та недостатню ефективність системи мотивації та стимулювання.

За результатами проведеного дослідження системи мотивації та стимулювання можна зробити наступні висновки:

В системі мотивації та стимулювання виявлено ряд проблем:

– Відсутність розробленої системи нематеріального стимулювання.

– Незадоволеність персоналу системою преміювання.

– Відсутність диференційованої оплати праці.

– Відсутність розроблених критеріїв ефективності діяльності (КЕД).

– Зниження продуктивності праці.

– Збільшення коефіцієнта відсутності.

Проведене дослідження виявило як позитивні аспекти (регламентоване використання системи матеріального стимулювання, чітка регламентація структури витрат та оплати праці працівників, розроблену методичну та документаційну базу), так і суттєві недоліки у системі мотивації та стимулювання (відсутність розробленої документальної бази, що регулює використання інструментів нематеріальної мотивації та стимулювання).

Проведене опитування з метою дослідження рівня задоволеності персоналу ТОВ дозволило виокремити основні мотивуючі чинники працівників, такі як прагнення до професійного росту і розвитку, можливість підвищення кваліфікації, на яких виявлена недостатня рівень задоволеності.

Важливою проблемою є значна незадоволеність розподілом преміальних сум. Більшість опитаних вважає, що керівництво не оцінює їхню добре виконану роботу.

Проведений аналіз показників ефективності системи мотивації і стимулювання підтвердив наявність труднощів у організації. Незважаючи на відсутність текучості персоналу та стабільний коефіцієнт збереження кадрів було виявлено зниження продуктивності праці, яке виразно виражається в співвідношенні доданої вартості, до загальної кількості співробітників, і збільшенні коефіцієнта відсутності, який є показником збільшення втрат робочого часу. Виявлені проблеми підкреслюють необхідність розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання в даному підприємстві.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ, ЯК ВАЖЛИВОЇ СКЛАДОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ТОВ «ТАНДЕМ»

3.1 Основні заходи щодо вдосконалення системи мотивації

Як відомо, ефективність будь-якої трудової діяльності в значній мірі визначається мотивацією працівників. Відсутність прийнятного механізму мотивації праці веде до втрати кваліфікованих кадрів. Матеріальне винагородження за професійні досягнення повинно мати систематичний характер і базуватися на чітких об'єктивних критеріях. Навіть успішні організації постійно зазнають труднощів, пов'язаних з утриманням кваліфікованих і ініціативних спеціалістів. Це свідчить про недостатню проробку заходів з вдосконалення системи мотивації.

Типовим для багатьох організацій є обмеженість, а іноді і відсутність будь-якої системи мотивації високоефективної праці, навіть у сучасних країнах. Більшість працівників не прагнуть виявляти ініціативу у своїй діяльності та повністю не несуть відповідальності за прийняті рішення. Тому в Україні в даний час активно розвивається механізм мотивації. Для організацій він є визначальним фактором мобілізації персоналу на виконання завдань.

Розробка системи стимулів є одним із найважливіших резервів для підвищення ефективності управління організацією. Тому матеріальні фактори далеко не завжди є на передньому плані і не можуть служити єдиною формою винагородження за працю.

Основні критерії розробки заходів з вдосконалення системи мотивації:

Будь-які мотивуючі заходи повинні бути ретельно розробленими, зокрема, тими, хто очікує дій від інших.

Людям важливо відчувати радість від своєї роботи, нести відповідальність за результати, бути особисто залученими до роботи з людьми, щоб їхні дії були конкретно важливими для когось.

Кожен на своєму робочому місці має показувати свої здібності.

Важливо цікавитися ставленням людей до потенційних покращень умов їхньої роботи.

Кожному працівнику слід надати можливість оцінити своє значення в колективі.

Добрі працівники не лише цінують матеріальне та моральне визнання.

Співробітникам слід мати вільний, безперешкодний доступ до необхідної інформації.

Серйозні рішення щодо змін у роботі співробітників повинні прийматися з їхньою безпосередньою участю, з урахуванням їхніх знань і досвіду, з врахуванням їхньої позиції.

Самоконтроль повинен супроводжувати будь-які дії працівника.

Співробітникам слід мати можливість постійно здобувати нові знання і навички під час роботи.

Завжди слід заохочувати ініціативу, а не намагатися вичавити з працівників всі можливості.

З огляду на вищевикладене, рекомендується виконати косметичний ремонт в приміщеннях адміністрації, а також замінити старе та несправне обладнання на нове з покращеними функціями та можливостями використання.

Розширення можливостей для підвищення кваліфікації працівника. Надання працівникам можливості підвищувати свою кваліфікацію, отримувати додаткові знання та використовувати їх у робочому процесі.

Надання можливості підвищення кваліфікації надає працівникам впевненість у збереженні їхнього робочого місця. Разом з підвищенням кваліфікації зростає заробітна плата, відкриваються нові можливості для кар’єрного росту. Це спонукає до розвитку та позитивного ставлення до роботи. Підвищення кваліфікації окремих працівників сприяє підвищенню кваліфікації всієї організації. Тут можна запропонувати голові адміністрації щокварталу виділяти кошти з бюджету для направлення персоналу на спеціалізовані семінари та курси з метою підвищення кваліфікації.

Створення умов для соціальної активності працівників організації.

Введення корпоративних заходів (конкурсів, поїздок, свят) з участю всього колективу.

Оскільки виконання завдань, поставлених перед організацією, а також вирішення побутових проблем вимагають участі окремих груп та всього колективу, кращі результати досягаються в щільність команді. Деякі незрозумілі моменти в роботі можна вирішувати тільки через спілкування. Якщо працівник почуває себе членом єдиної групи та відчуває підтримку від колег, то його обов'язки виконуватимуться більш віддано.

Тут можна запропонувати голові адміністрації проводити щомісяця, заради зміцнення сплоту персоналу, за винятком днів народження, ювілеїв та інших свят працівників адміністрації, виїзні заходи у ліс або на річку з участю всього колективу.

Оцінка та заохочення досягнутих результатів. Для підвищення продуктивності рекомендується ввести систему заохочень і винагород.

Заохочення - це все, що людина вважає цінним для себе. Проте, сприйняття цінностей у кожної людини індивідуальне, тому оцінка винагороди та її відносної цінності різниться. До зовнішніх стимулів можуть входити: просування по службі, додаткові виплати, похвали та визнання, відшкодування певних витрат, страхування. Внутрішнє заохочення випливає з самої роботи.

Залучення підлеглих до формування цілей та розробки рішень. З метою підвищення ефективності організації важливий досвід залучення підлеглих до формування рішень. Підлеглий знає всі деталі та особливості своєї роботи, і його поради можуть бути дуже корисними. Крім того, рішення, розроблені з участю підлеглого, виконуватимуться ним більш точно, що допоможе покращити стосунки з персоналом і збільшити ефективність управління.

Впровадження запропонованих рекомендацій з розвитку мотивації працівників адміністрації дозволить:

– підвищити мотивацію працівників до якісного виконання своїх основних і додаткових обов'язків;

– підвищити задоволеність працею працівників (головним чином за рахунок підвищення задоволення вторинними потребами);

– підвищити активність та бажання працівників покращити робочий процес організації в цілому.

3.2 Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Тандем»

В результаті проведеного дослідження існуючої підсистеми мотивації працюючого персоналу ТОВ «Тандем» було виявлено, що для підвищення продуктивності роботи персоналу потрібно провести низку конкретних заходів, спрямованих на вдосконалення розглянутої підсистеми. Для більш ефективної імплементації запропонованих змін необхідно максимально використовувати сильні сторони компанії та докласти всі можливі зусилля для оперативного усунення виявлених недоліків.

Під час роботи було виявлено, що в ТОВ «Тандем»:

– не враховується мотиваційний тип співробітників;

– час від часу запалюється соціально-психологічний клімат у колективі;

– в системі мотивації відсутні соціальні пільги для працівників;

– робочі «портфелі», тобто клієнти та завдання, інколи розподіляються нерівномірно між співробітниками;

– існуюча система комунікації між відділами є малоефективною, і майже відсутня зворотний зв’язок персоналу з керівництвом.

Однак було виявлено також сильні сторони компанії:

– зручне розташування офісів;

– своєчасна виплата заробітної плати;

– сучасне робоче обладнання;

– цінні подарунки співробітникам на День народження і Новий Рік.

Далі розглянемо кожний з негативних аспектів більш детально і обговоримо варіанти їх виправлення, оскільки вони негативно впливають на мотивацію персоналу організації.

Не враховується мотиваційний тип співробітника.

Незважаючи на те, що в розглянутій компанії використовується виробнича модель управління, і в певній мірі це виправдовує себе, відносно невелика кількість співробітників дозволяє застосовувати більш гнучкий підхід до кожного з них.

Під час опитування було виявлено, що 6 менеджерів відділу клієнтського сервісу належать до інструментального типу мотивації згідно з теорією В.І.Герчикова. Для таких людей головним стимулом до праці є гроші. Оскільки більшість співробітників відділу належать саме до цього мотиваційного типу, матеріальний аспект мотивації має стати основним акцентом. Наприклад, план збору несплаченої заборгованості відділу встановлюється щомісяця на рівні 80%, і ця мета досягається лише два-три рази на рік. Зазвичай вона досягається лише на 1-2%. Це відбувається тому, що премії виплачуються співробітникам лише за індивідуальні показники. Вони не мають мотивації допомагати колегам, які, наприклад, сьогодні мають важкий «портфель» або не встигають завершити роботу вчасно. Для вирішення цієї проблеми можна ввести надбавку до премії для кожного окремого співробітника, якщо загальний показник КСБП відділу перевищить 80% протягом минулого місяця. У такому разі підвищення премії навіть на 20% сприятиме підвищенню мотивації кожного окремого співробітника і взагалі відділу в цілому. Два співробітники відділу належать до патріотичного типу, а один - до люмпенізованого. Для патріотичного типу важливо, щоб його цінували та поважали, а заслуги оцінювали належним чином. Для цього ми можемо ввести до відділу так звану «Дошку пошани», на якій будуть вивішуватися фотографії найкращих співробітників, а також виділяти працівників, які відзначаються досягненнями, грамотами і подяками в кінці кожного року.

Періодичне загострення соціально-психологічного клімату у колективі.

Нервово напружений характер роботи, постійне спілкування з не завжди дружніми людьми, високе навантаження та постійний стрес - все це призводить як до деморалізації окремих співробітників, так і до погіршення соціально-психологічного клімату внутрішньої групи. Це дуже важливий аспект мотивації співробітників, і його не можна знехтувати в жодному випадку. У нашій країні

психологічні курси та різного роду командні тренінги все ще практично не розвинені, хоча на Заході цьому приділяється велика увага. Необхідно провести два тренінги за допомогою компанії: один, спрямований на підвищення стресостійкості співробітників, а другий - на зміцнення загальнодуховного духу.

У існуючій системі мотивації практично відсутні соціальні пільги для співробітників.

В першу чергу така ситуація склалася через те, що «біла» заробітна плата співробітників становить всього близько 9000 грн, решта виплачується «на руки». Ця ситуація абсолютно неприпустима, як з точки зору законів, так і з точки зору мотивації співробітників. Якщо ці факти будуть виявлені, роботодавець може бути притягнутий як до адміністративної відповідальності Цей момент необхідно виправити в першу чергу. Офіційна заробітна плата дозволить співробітникам відчувати себе соціально захищеними, оскільки в даний момент вони навіть не можуть належним чином відпочивати в відпустці, або в разі хвороби вони віддають перевагу приходити на роботу, а не оформляти листок про хворобу.

Нерівномірне розподілення так званих «портфелів», тобто клієнтів і завдань.

Кожного робочого дня співробітникам роздають клієнтів і завдання, і це робиться вручну начальником відділу. Оскільки він має ще багато інших завдань, розподіл часто виходить нерівномірним. Один співробітник може отримати, припустимо, 100 завдань, інший - 150. Один отримує клієнтів, які завжди оплачують свої позики вчасно і без прострочок, а інший - тих, хто змінює свій номер телефону, як тільки отримує гроші. Все це впливає на показники співробітників і на їхню премію за результатами місяця. Існуюча система прямо суперечить теорії справедливості С. Адамса. Для вирішення цієї проблеми потрібно звернутися до зовнішньої компанії з метою створення програмного забезпечення, за допомогою якого розподіл завдань між співробітниками стане максимально справедливим і справедливим. Окрім автоматизації процесу, ми отримаємо набагато більше мотивації для кожного

працівника, що в тому числі позитивно позначиться на морально-психологічному кліматі колективу, проблемні сторони якого були описані вище.

Неефективна система комунікації між відділами, а також слабка зворотна зв'язок співробітників з керівництвом.

Комунікація - це функція управління, що дозволяє за допомогою правильно організованої передачі інформації забезпечити надійне з'єднання всіх ланок підприємства та їх взаємодію. Мотивація при цьому виконує роль регулятора всіх інших функцій, роль психіки в організмі.

Існуюча система комунікації в ТОВ «Тандем» не задовольняє всіх потреб співробітників. Розпорядження та вказівки генерального директора передаються персоналу через керівників відділів, але зворотний зв'язок практично відсутній, і співробітники не можуть передати свої побажання або пропозиції. Система комунікації між відділами також слабко розвинута. Навіть звичайну інформацію, наприклад, щодо списання пені або інформацію про клієнта, доводиться відправляти через керівника відділу, який передає її керівникові іншого відділу, і тільки потім вона доходить до адресата. Все це займає робочий час кожного з учасників цієї ланцюгової передачі інформації. Для вирішення цієї проблеми необхідно створити корпоративний веб-сайт для співробітників компанії. Кожен працівник отримає логін і пароль, за допомогою яких він зможе увійти на сайт, залишити особисте повідомлення для співробітників інших відділів або надіслати свої побажання та пропозиції директору компанії через спеціальну форму. Також на сайті він зможе бачити свої показники, а також показники своїх колег, результати роботи відділу і очікувану премію за результатами поточного місяця.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що запропоновані зміни в діючій системі мотивації персоналу дозволять більш раціонально використовувати наявні ресурси компанії і покращити мотивацію діючих співробітників, що, як наслідок, призведе до збільшення прибутку компанії.

Для впровадження запропонованих раніше заходів щодо покращення існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «Тандем», необхідно буде

здійснити певні витрати з боку компанії. Проте більш правильно розглядати їх як інвестиції в систему управління персоналом з метою підвищення якості роботи співробітників з усіма з цього позитивними аспектами.

Давайте розрахуємо бюджет, необхідний для реалізації запропонованих раніше змін:

Збільшення премії кожному співробітнику на 20% у випадку, якщо за минулий місяць загальний показник КСБП відділу досяг 80%. Для розрахунку ми візьмемо середню премію розміром 7500 грн на одного співробітника. 7500 грн * 120% = 9000 грн. Приріст 1500 грн. Помножимо на 10 співробітників і отримаємо 15000 грн.

Давайте продовжимо розрахунок витрат на впровадження запропонованих заходів:

– Дошка пошани, грамоти і подяки кращим співробітникам за результатами календарного року. Вартість цих бюджетних заходів не перевищить 5000 грн.

– Проведення 2 тренінгів з метою зміцнення командного духу відділу та підвищення стресостійкості співробітників обійдеться приблизно в 50000 грн.

Підвищення соціальних пільг для співробітників. Зараз у ТОВ «Тандем» порушується діюче законодавство України, оскільки лише частина заробітної плати працівників отримується офіційно. «Біла» зарплата в розмірі 9000 грн призводить до низьких сум оплати відпусток і лікарняних, а також пенсійних відрахувань. Розрахуємо, скільки податкових відрахувань вносить роботодавець за працівників зараз, і скільки він буде вносити у випадку виправлення цієї ситуації.

Розрахунок належних внесків:

90000 грн * 18% = 11700 грн на оподаткування доходів.

Всього: 38880 грн.

З цієї суми 11700 грн відносяться до податку на доходи, а 27180 грн - до платежів зі страхування.

Щодо оплати податків і внесків за менеджера відділу клієнтського сервісу, зрозуміло, що переведення всього окладу в офіційну частину призведе до значного збільшення фінансових обов’язків роботодавця. Це розуміється як

соціально відповідальний крок, що дозволить компанії виконувати свою діяльність відповідно до законодавства України та забезпечити додатковий рівень соціального захисту для співробітників.

Створення програмного забезпечення для автоматичного та справедливого розподілу завдань між співробітниками відділу також є важливим кроком для покращення робочого процесу та підвищення мотивації персоналу. Вартість цього розроблення, що складає близько 500 000 грн, можна розглядати як інвестицію в покращення продуктивності та адаптацію до сучасних технологічних вимог.

Звучить розумно і ефективно звернути увагу на існуючі готові рішення, для впровадження необхідних змін у систему мотивації та комунікації в компанії. Використання існуючих інструментів може суттєво заощадити кошти та час, порівняно з розробкою власного програмного забезпечення.

Загалом, вартість 95 000 грн на одноразові витрати і 43 870 грн щомісячно виглядає як розумна інвестиція в покращення системи мотивації та комунікації в компанії, особливо якщо це допоможе підвищити продуктивність співробітників і покращити соціальний захист для них.

Таблиця 3.2 - Загальні витрати на впровадження запропонованих події

Збільшення щомісячної премії:	180,000 грн на рік.
Дошка пошани, грамоти і подяки:	5,000 грн на рік.
Проведення 2 тренінгів:	50,000 грн на рік.
Підвищення соціальних пільг:	466,560 грн на рік.
Підписка :	59,880 грн на рік

Разом це становить 761,440 грн на рік. Залежно від фінансових можливостей компанії і очікуваного ефекту від цих змін, ця витрата може бути вважати доцільною для покращення мотивації і комунікації в організації.

З вашого аналізу видно, що впровадження запропонованих змін у систему мотивації персоналу компанії обійдеться їй у 761,440 грн на рік. Ці зміни, які покращують комунікацію, підвищують мотивацію, та надають соціальні пільг

співробітникам, можуть допомогти компанії збільшити продуктивність та конкурентоспроможність. Окрім того, це може призвести до зростання прибутку компанії завдяки поліпшенню роботи персоналу.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка пропозицій щодо вдосконалення існуючої системи мотивації в ТОВ «Тандем». У роботі розглянуто поняття мотивації, системи мотивації, виокремлені відмінності мотивації персоналу від стимулювання. Завдяки докладному вивченню теоретичних основ мотивації персоналу та порівнянню діючої системи мотивації з теоріями В.І. Герчикова і С.Адамса, проведенню анкетування діючих співробітників, а також інтерв'ю з начальником відділу обслуговування клієнтів, були виявлені наступні недоліки:

– не враховується мотиваційний тип співробітників;

– періодично загострюється соціально-психологічний клімат всередині колективу;

– у системі мотивації відсутні соціальні пільги для працівників;

– робочі «портфелі», тобто клієнти та завдання іноді розподіляються між співробітниками нерівномірно;

– існуюча система комунікації між відділами малоефективна, а також практично відсутній зворотний зв'язок персоналу з керівництвом.

Далі були запропоновані такі заходи щодо вдосконалення існуючої підсистеми мотивації персоналу:

Збільшення премії кожному співробітнику на 20%, у випадку якщо за минулий місяць загальний показник КСБП за відділ досяг 80%.

Табель пошани, грамоти та подяки найкращим працівникам за підсумками календарного року.

Проведення 2 тренінгів, спрямованих на зміцнення командного духу відділу, а також підвищення стресостійкості співробітників.

Підвищення соціальних пільг для співробітників.

Також були розраховані витрати на впровадження запропонованих змін. У цілому, пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації спрямовані на

підвищення мотивації та задоволеності персоналу, а також на підвищення ефективності організації.

За допомогою запропонованих заходів компанія може досягти більшої лояльності з боку свого персоналу, підвищити мотивацію працівників і зміцнити свою позицію на ринку праці, що, в свою чергу, сприятиме збільшенню власного прибутку.

Отже, мета кваліфікаційної роботи досягнута.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. № 9. С. 232–236.

2. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин*. 2019. № 1. С. 29–33.

3. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 4. С. 238–246.

4. Шовчко Г. В. Класифікація методів мотивації. *Управління розвитком.* 2014. № 3. С. 89-92.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_3_37 . (дата звернення: 10.11.2023)

5. Щербак В .Г. Розробка системи мотивації персоналу підприємства. ІІ всеукраїнська наукова конференція «Освітньо-ініціативна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 357-36

6. Державно-громадське управління освітою: досвід минулого і сучасний стан. *Рідна школа*. 2019. № 11. С. 33-35.

7. Линвинюк Л. Педагогічне стимулювання професійного зростання вчителів з низьким рівнем самооцінки. *Рідна школа*. 2019. № 11. С. 31-33.

8. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 397 с.

9. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету* ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки». 2020. № 4(253). С. 49–53.

10. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 337 с.

11. Занюк С.С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2022. 304 с.

12. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2020. 296 с.

13. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2019. № 5. С. 93–96.

14. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 238–246.

15. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. № 9. С. 232–236.

16. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна еконо*міка. 2020. № 6. С. 36–38.

17. Шостак І.В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес Інфор*м. 2020. № 4. С. 315–320.

18. Авшенюк Н. М. Стандартизація професійної підготовки вчителів у Англії й Уельсі (кінець XX - початок XXI ст.) : Автореферат дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України. К., 2020. С.3

19. Сбруєва А.А. Порівняльна педагогіка: Навчальний посібник.-2-ге вид.,стер. Суми: ВТД «Університетська книга», 2020. С. 94-110.

20. Christopher Day, Christopher Developing tearchers: the challenges of lifelong learning, 1999. P.1-22.

21. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2020. 296 с.

22. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар’єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць*. 2018. № 3 (7). С. 58–61.

23. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць*. 2018. № 5. С. 81–85.

24. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації працівників бюджетних організацій. *Ефективна економіка.* 2019. № 11. : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1583. (дата звернення: 02.11.2023).

25. Продіус О.І. Мотивація як основа управління персоналом підприємства. Інфраструктура ринку. *Економіка та управління підприємствами.* 2018. Випуск 8. С.80-85.

26. Ревко А. М. Економічна сутність заробітної плати як каталізатора розвитку регіональних господарських систем. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Проблеми менеджменту та розвитку продуктивних сил регіону.* 2019. № 1 (64). С. 177-184.

27. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. *Вісник Донецького національного університету*. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». Донецьк, 2019. С. 59 – 66.

28. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власност*і. 2019. Вип. 1(1). – С. 306-311: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2019_1%281%29__52. (дата звернення: 15.11.2023).

29. Старцева В. Н. Інноваційні технології управління мотивацією персоналу як проблема сучасного менеджменту. *Вісник Нижегородського університету ім.. М. І. Лобачевського. Серія. Гуманітарні науки*. 2018. № 1. С. 92-97.

30. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. Вип. 10. С. 323-333. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60. (дата звернення: 15.11.2023).

31. Тужилкіна О.В. Мотиваційні аспекти підвищення продуктивності праці в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2020. № 2 (66). Т. 2. С. 204–207.

32. Тужилкіна О.В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки. *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск.* 2019. Т. 2. Серія В «Економіка і право». С. 126-131.

33. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. *Управління розвитком.* 2019. № 4. С. 19–20.

34. Тимошенко И. Мотивация личности и человеческих ресурсов / И. Тимошенко, А. Соснин. Киев : Изд-во Европейского ун- та, 2018. 576 с.

35. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 216–224.

36. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2014. 296 с.

37. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 248 с.

38. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків: ХНАМГ, 2016. 215 с.

39. Янковська Л. А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.02. Львів, 2008. 20 с. 260

40. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом. Київ: КОНДОР, 2017. 324 с.

41. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації.* 2015. № 60. С. 66–74.

42. Череп А. В., Дашко І. М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 15. С. 48–50.

43. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04. Київ, 2015. 20 с.

44. Семенов В. Ф., Нєчева Н. В., Куліна Ю. В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2016. № 5. С. 147–154.

45. Олійник О. С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. № 4. С. 513–516.

46. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. № 4. С. 61–65.

47. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 41. С. 116–120.