

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ

**РОЗРОБКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА  
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Кваліфікаційна робота здобувача  
освітнього ступеня магістр  
спеціальності 076 Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність  
освітньої програми «Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність:  
Економіка та управління  
підприємствами»  
Делігіоз Наталії Михайлівни  
Керівник  
к.е.н., доц. Метіль Т.К.  
Рецензент  
д.е.н., проф. Захарченко В.І.  
професоркафедри  
міжнародного менеджменту та інновацій  
НУ «Одеська політехніка»

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємствами та підприємствами Технічного факультету  
(назва вишукана кафедри)

протокол № 3 від «03» січня 2024 р.

Завідувач кафедри

Метіль Т.К.

(підпис)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«26» січня 2024 р.

Оцінка 90 відмінно

(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Сорока Л.М.

Сорока Л.М.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	7
1.1. Розкриття сутності мотивації та системи стимулювання персоналу на підприємстві.....	7
1.2. Види і методистимулюванняпраці на підприємстві.....	14
1.3. Розробкасистемистимулювання персоналу та методиоцінкирезультативностівідвпровадженнямотиваційнихмеханізмів.....	17
Висновки до розділу 1.....	23
<b>РОЗДІЛ 2.ОЦІНКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УНІВІС, ЛТД»</b> .....	25
2.1. Загальна господарська характеристика ТОВ «УНІВІС, ЛТД».....	25
2.2.Аналіз трудового потенціалу ТОВ «УНІВІС, ЛТД».....	36
2.3. Оцінка ефективності мотивації та стимулювання у ТОВ«УНІВІС, ЛТД» .....	43
Висновки до розділу 2.....	53
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ...</b>	56
3.1.Сучасні програми стимулювання персоналуяк напрямипідвищенняефективності праці на підприємстві.....	56
3.2. Шляхи вдосконалення системи стимулювання персоналуТОВ «УНІВІС, ЛТД».....	63
3.3. Оцінка ефективності розроблених рекомендацій.....	73
Висновки до розділу 3.....	81
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	82
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	86
<b>ДОДАТКИ</b> .....	93

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** Сьогодні нестабільна ситуація в Україні вимагає постановки відповідних цілей і практичних рішень завдання управління персоналом з додатком соціально-економічні методи мотивації праці, які дали б змогу підвищити економічну зацікавленість працівників у продуктивній та якісній праці.

Найголовніше – це кадри підприємства елемент продуктивних сил і основне джерело економічного розвитку будь-якої країни, оскільки з одного боку це вирішальний елемент організація ефективної господарської діяльності а з іншого – це права частина суспільства, яка здатна самостійно покращити соціальну ситуацію.

Сучасний виробничий процес вимагає більшої відповідальності, старанності, творчий підхід до роботи. Це пов'язано зі складністю стимулювання та спрямування такої діяльності необхідність вивчення мотиваційного процесу, розуміння суті, змісту та логіки, з яких вона складається активізація високоефективної праці, максимальне задоволення потреб працівників, максимальний розвиток їх творчого потенціалу ефективно застосовувати в інтересах компанії.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Різні аспекти системи мотивації та стимулювання праці персоналом як фактора підвищення ефективності функціонування підприємства для підвищення конкурентоспроможності досліджувалися багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими, серед яких: Колот А.М., Лещенко Л.О., Нікіфорова А.А., Чернишова А.В., Шитікова, Л.В., Шушпанов, Д., Литвинюк А., Alderfer С.Р., Maslow А., Mayo Е., Olafsen А. та ін.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка системи стимулювання персоналу та підвищення ефективності праці на підприємстві

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення **наступних завдань:**

- розкрити сутність, значення мотивації та системи стимулювання персоналу на підприємстві;
- охарактеризувати види і методи стимулювання праці на підприємстві;
- дослідити етапи розробки системи стимулювання персоналу та розкриття методів оцінки результативності від впровадження мотиваційних механізмів;
- розглянути загальну господарську характеристику ТОВ «УНІВІС, ЛТД» та проаналізувати трудовий потенціал ТОВ «УНІВІС, ЛТД»;
- надати оцінку системи мотивації і стимулювання персоналу ТОВ «УНІВІС, ЛТД»;
- проаналізувати сучасні програми стимулювання персоналу як напрям підвищення ефективності праці на підприємстві;
- рекомендації щодо шляхів вдосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «УНІВІС, ЛТД».

**Об'єктом дослідження** є процес розробки системи стимулювання персоналу та підвищення ефективності праці на підприємстві.

**Предметом** кваліфікаційної роботи є теоретичні аспекти формування розробки системи стимулювання персоналу на прикладі ТОВ «УНІВІС, ЛТД».

**Наукова новизна та практичне значення** даного дослідження полягають у тому, що запропоновано система стимулювання персоналу задля підвищення ефективності праці на підприємстві ТОВ «УНІВІС, ЛТД».

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань у роботі використовувалися такі методи: діалектичний метод пізнання та системний підхід – при комплексному дослідженні підходів, щодо визначення економічних понять «мотивація», «стимулювання праці», «система стимулювання праці»; логічний – при побудові логіки й структури кваліфікаційної роботи; графічний – при побудові таблиць, що ілюструють результати дослідження; матричні методи SWOT-аналіз для аналізу сильних та

слабких боків, а також можливостей та загроз та PEST-аналіз; узагальнення – при формуванні висновків за результатами дослідження.

**Інформаційну базу дослідження** склали законодавчі та нормативно-правові документи, монографічні дослідження та матеріали конференцій, опубліковані в періодичних виданнях, звітність ТОВ «УНІВІС, ЛТД» за період 2021-2022 рр., навчальні посібники, Інтернет-ресурси тощо.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі результати дослідження доповідались та обговорювались:

– на ІХ Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів з нагоди Всеукраїнського дня науки «Науковий пошук студентів та аспірантів ХХІ ст.: сучасні проблеми та тенденції розвитку гуманітарних і соціально-економічних наук» (17 листопада 2023 р., м. Ізмаїл). З доповіддю за темою «Вплив системи стимулювання персоналу на їх ефективність праці»;

– на ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Управління механізмом гарантування фінансово-економічної безпеки соціально-економічних систем різних рівнів функціонування» Миколаївського національного аграрного університету (м. Миколаїв, 15-17 листопада 2023 р.) за темою «Управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах глобальної нестабільності».

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 58 позиції. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 95 сторінок, у т.ч. 86 сторінок основного тексту. Робота містить 22 таблиці, 19 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1. Розкриття сутності системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві**

Існують різні визначення мотивації, які відомості дозволяють визначити мотивацію як процес стимулювання діяльності працівника, що забезпечується з боку організації та спрямованої на досягнення необхідних цілей. Базою мотивації є мотиви, які розглядаються як імпульси, що дозволяють людині починати надходити певним чином. Мотиви у житті виникають залежно від потреб та нестатків, які відчуває людина. Базовою категорією тут є саме потреба, яку можна визначити як усвідомлення відсутності чогось необхідного, що змушує людину діяти [17].

Існує достатня кількість теорій, які пояснюють мотиви та системи мотивації. Однією з найпоширеніших теорій є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, який розподілив формування потреб за рівнями життєдіяльності людини.

А. Маслоу виділяє потреби, що формують систему мотивації та що змушують людину робити вчинки для досягнення цілей [1]: фізіологічні потреби, потреба у безпеці, соціальні потреби, потреба у повазі та самоствердження, потреба в самовираженні. Рівень соціалізації визначає рівень потреб, що дозволяє побачити піраміда А. Маслоу, представлена на рис. 1.1

Виникаючі потреби змушують людину знаходити способи їх задоволення, тобто вони формують мотив. Це відбиває піраміда, що розподіляє потреби за рівнями, ніж вищий рівень розташований у піраміді, тим більше сил потрібно від людини для неї досягнення. Потреби ієрархічні, найпростіша потреба –

фізіологічна, виявляється у тому, що людина хоче їсти, одягатися і жити під дахом.



Рис. 1.1. Ієрархія потреб за Маслоу

Людина повинна бути в безпеці, захищена від зовнішніх негативних впливів, що і виділяє другий рівень піраміди – потреба у безпеці. Існування людини в суспільстві – соціумі формує його соціальні потреби. У суспільстві кожна людина прагне зайняти своє гідне місце, що формує потреби у самоствердженні та отриманні поваги з боку. Самий високий рівень відведений під самовираження, коли людина прагне прояву свого світу, свого «Я».

Також можуть бути названі теорії мотивації Герцберга, Врума, МакКлелланда, Оучі та інших [3].

Розглянемо поняття мотиву та стимулу, фахівців:

«*Мотив* (від фр. *motif*) – це спонукання людини до активності, пов’язане з намаганням задовольнити певні потреби. Внаслідок усвідомлення і переживання потреб у людини виникають певні спонукання до дій, внаслідок яких ці потреби задовольняються» [18, с. 63].



«Стимул – (від лат. stimulus – загострена палиця, якою поганяють тварин) – зовнішній вплив на людину, групу, організаційну систему, що впливає на процес і результати трудової діяльності» [18, с. 63].

Мотив можна розглядати як систему цілей для якогосьдії. Кожен мотив включає різну кількість цінностей, що впливають виконання окремих дій. Чим вищий рівень соціалізації, тим різноманітніші мотиви та досконаліша система мотивації. В процесі життєдіяльності формується стимул до виконання дії, що припускає, що результатом задоволення потреб буде винагорода як цінності, важливої в людини. Тому первісне формування інтересу до отримання винагороди можна прийняти як найважливіший момент у реалізації та застосуванні мотиваційних механізмів [5, 24].

У процесі трудової діяльності можуть бути використані різні види винагород: внутрішні та зовнішні. Зовнішні винагороди це грошові виплати, можливість реалізації прагнень до побудови кар'єри та інше, що формує пряму залежність результатів праці від існуючої системи стимулювання, що ґрунтується на зацікавленості працівника. До внутрішніх винагород можна віднести задоволення від роботи, почуття успіху та визнання заслуг, тобто психологічні фактори.

Таким чином, виділяється взаємозв'язок із потребами, серед яких можна виділити первинні та вторинні, а також особистими мотивами людини та застосовуваною системою стимулювання та мотивації трудової діяльності [18]. Мотивація - це багатофакторний процес, що формується в різних сферах прояву, що включає механізм спонукання.

У системі мотивації можна назвати кілька фаз [4]:

- вихідна фаза,
- фаза ініціювання дії та фаза управління дією,
- фаза після дії.

Ці фази реалізуються у рамках мотиваційних подій, тобто формування мотиваційних тенденцій, виникнення та актуалізації намірів, ініціювання дій. Наслідком мотивації є дія, яка може або закінчити існуючий на даний

момент мотиваційний процес, або започаткувати новий мотив, який формує нову дію.

Функціями системи мотивації є [5]:

- планування, що проявляється у виявленні потреб, встановлення їхньої ієрархії;
- аналіз зміни потреб, встановлення зв'язку між потребами та мотивами; вибір стратегії для реалізації мотиваційного механізму
- здійснення, що проявляється у створенні умов, які відповідають існуючим потребам; забезпечення матеріальних та нематеріальних стимулів; створення впевненості на шляху досягнення мети;
- формування ставлення до цінностей і винагороди.
- управління сприймається як система контролю та порівняння результатів, і навіть коригування стимулів.

Мотивація заснована на знанні психологічних та фізіологічних потреб людини, що формує її основу, тому в теорії менеджменту для ефективності управління менеджеру необхідно аналізувати існуючі мотиви працівників, що дозволяє зрозуміти причини вибору цілей на різних етапах трудової діяльності, а також використовувати це знання у стимулюванні прагнення її виконання.

Менеджер повинен розуміти мотиви трудової поведінки та характер мотивації, що дозволить впливати на ефективність діяльності у межах організації, створювати умови підвищення ефективності роботи персоналу. Оскільки мотивація – це процес, що впливає на якість робіт, то необхідно знати, чи можна впливати на мотивацію з позиції менеджера. Якщо така ситуація можлива, то потрібно шукати шляхи для реалізації цього чинника. Щоб система мотивації працювала, вона передусім всього має бути сформована, на що впливають фактори та причини об'єктивного характеру. Саме тому необхідно ретельно підходити до вибору механізмів мотивації, що дозволить підвищити мотивацію працівників та отримати необхідний результат.

Таким чином, можна дійти невтішного висновку, що мотивація – це важливий фактор діяльності організації, що дозволяє надавати суттєвий вплив на персонал з метою отримання необхідного та планованого результату.

Мотивація пов'язана з процесом стимулювання, яке можна розглядати як дієвий вплив на персонал. Мотив – це причина початку дій людини, що є психологічним фактором, проте цей чинник має забезпечуватися відповіддю з боку організації. Це і є стимулювання, під яким можна розуміти елемент робочої ситуації, що дозволяє впливати на поведінку людини у сфері праці. Функціями стимулювання в цьому випадку є економічна, соціальна та моральна функції [6].

Економічна функція стимулювання проявляється у підвищенні ефективності діяльності організації, зокрема, зростає продуктивність праці та якість виробленої продукції або виконуваних робіт. Досягнення таких показників може бути забезпечене за рахунок підвищення активності людини, але якщо людина не бачить сенсу у підвищенні активності, він не буде здатний видавати підвищені результати своєї діяльності.

Моральна функція також проявляється у підвищенні активності людини, але на відміну від першої функції, така активізація відбувається у сфері суспільного життя трудового колективу, що виражається у покращенні морально – психологічного клімату, покращення взаємин у колективі, підвищується якість самого колективу. При цьому важливо, щоб була забезпечена правильна та обґрунтована система стимулів, що враховує традиції та історичний досвід конкретної організації.

Соціальна функція проявляється у формуванні різного рівня доходів, тобто під час розгляду для конкретної людини вона орієнтована на виклик матеріального інтересу до підвищення трудової активності, що дозволить людині вийти за межі організації зможливістю використання великих коштів та задоволення більшої кількості своїх потреб, а по можливості та бажань.

Потрібно відзначити що спрямованість мотивації та стимулювання однакова – на покращення результатів праці, а відмінністю є форми їх застосування в залежності від обраних класифікаційних ознак (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Характеристика відмінних рис мотивації та стимулювання працівників

Класифікаційні ознаки	Характерні риси	
	мотивації	стимулювання
Межі застосування	Організація праці на підприємстві	В межах мотивації праці працівників підприємства
Час заходів	Довгострокові стадії дії	Короткострокові цілі
Спрямування заходів	Вплив на внутрішню свідомість людини	Коригування ззовні поведінки людини
Відношення до праці	Вплив керівництва на підлеглих усвідомлений та узгоджений обома сторонами	Створення умов і обмежень для поведінки підлеглих, не завжди усвідомлених і не завжди погоджених з ними
Форма організації на підприємстві	Зміна існуючого стану, створення умов праці	Закріплення фактичних досягнень у праці
Загальні цілі	Спонування працівників до сумлінної праці	Спонування працівників працювати краще ніж це обумовлено існуючими трудовими відносинами

Деякі економісти, однак, не можуть розрізнити важливу різницю між мотивацією та стимулюванням. Наприклад, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі встановлюють, що мотивація – це процес спонування будь-кого до дій, спрямованих на досягнення цілей організації [27, с.134].

Системи стимулювання складаються з надійних, активних стимулів, які позитивно впливають на конкретні дії співробітників і можуть діяти як антимотиви, що негативно впливають на дії співробітників. Звідси виникає необхідність постійного вдосконалення та вдосконалення систем мотивації. Типологія суб'єктів, на які здійснюється мотивуючий і стимулюючий вплив, може мати різні основи. Можливі тиски стимулювання, визначені в залежності від пріоритетів діючого підприємства, представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

## Характеристика об'єктів стимулювання в залежності від пріоритетів підприємства

Об'єкт стимулювання	Характеристика об'єкта стимулювання
1	2
Суб'єкт стимулювання	Окремий працівник; група; колектив організації в цілому
Нормативна адекватність	Порушення нормативних показників; відповідність нормативним показникам; перевищення

	нормативних показників
Рівень професіоналізму	Відповідність рівню кваліфікації; підвищення рівня кваліфікації; підвищення рівня освіти; розширення набору спеціальностей; передача майстерності колегам
Ступінь напруженості при виконанні роботи	Фізична; емоційна; розумова; організаційна

Продовження табл. 1.2

1	2
Ступінь відповідальності	Мінімальна; середня; висока
Предмет відповідальності	Устаткування; приміщення; якість матеріалів; адекватність технології; своєчасність технічного обслуговування; якість продукції; рівень витрат у виробництві; безпека співробітників
Ступінь ризику	Здоров'я; гроші
Економія	Робочого часу; матеріалів; фінансів
Причетність до прибутку	Збільшення обсягу продажів; збільшення прибутку; у завантаженні виробничих потужностей; просування послуги; виконання плану
Стаж роботи на підприємстві	Іспитовий термін; 1 рік роботи; 2 роки роботи в організації; 3 роки роботи в організації
Соціальні виплати і пільги	Оплата святкових днів; оплата відпусток; оплата лікарняних; медичне страхування; додаткове пенсійне забезпечення; безкоштовне харчування
Раціональна пропозиція	Внесення раціональної пропозиції; участь у впровадженні раціональної пропозиції; результат упровадження
Суміжна взаємодопомога	Консультавання; виконання частини роботи; інша участь
Керівництво групами	Створена під завдання творча група; відділ; підрозділ
Кар'єрне зростання	Рядового виконавця; менеджера нижньої ланки; менеджера середньої ланки; обслуговуючого персоналу

Джерело:[5, 20, 24].

З урахуванням сказаного можна сформулювати загальні вимоги до формування систем стимулювання:

- вимога комплексності - розглядається через поєднання різних видів стимулів, які залежать від системи керування персоналом та специфіки роботи підприємства;

- вимога диференційованості, що визначає необхідність застосування індивідуального підходу до працівника;

- вимога гнучкості та оперативності, що визначає можливість перегляд системи стимулів при змінах у навколишньому середовищі.

Принципи стимулювання [31]:

- доступність, що виражається у зрозумілості та демократичності умов стимулювання;

- відчутність, що виявляється у реальному вираженні дії систем стимулювання;

- поступовість, що проявляється в підвищенні рівня стимулювання планомірно, без різких стрибків;

- мінімізація розриву внаслідок праці та її оплатою, що передбачає малу тимчасову відстань між результатом та винагородою за нього;

- поєднання моральних та матеріальних стимулів дозволяє використовувати як матеріальні, так і нематеріальні (моральні) стимули, що дозволяють підвищувати ефективність на працівника.

- поєднання стимулів та анти стимулів, які орієнтовані не тільки на підтримку людини, а й виклик негативної реакції на якусь систему, за фактом використовується метод «батога та пряника».

## 1.2. Види і методи стимулювання праці на підприємстві

Практичне втілення систем мотивації та стимулювання працівників у бов'язковому відбувається завдяки використанню широкого кола методів: економічних, адміністративних, організаційно-виробничих, морально-психологічних, соціальних; склад яких наведено на рис. 1.2.

Як бачимо, кількість методів є великою, а спектр дії дуже широкий, тому обсяг їхнього використання на діючих підприємствах обирається в залежності від багатьох чинників, найсуттєвішими з яких є: кількість персоналу та його

структура, організаційна культура, поточні результати господарської діяльності, термін дії підприємства та перспективи його подальшого розвитку. Але реалії сьогодення свідчать що на більшості вітчизняних підприємств складається ситуація, коли існуюча система мотивації та стимулювання працівників є перешкодою розвитку працівників і, як наслідок, усього підприємства.

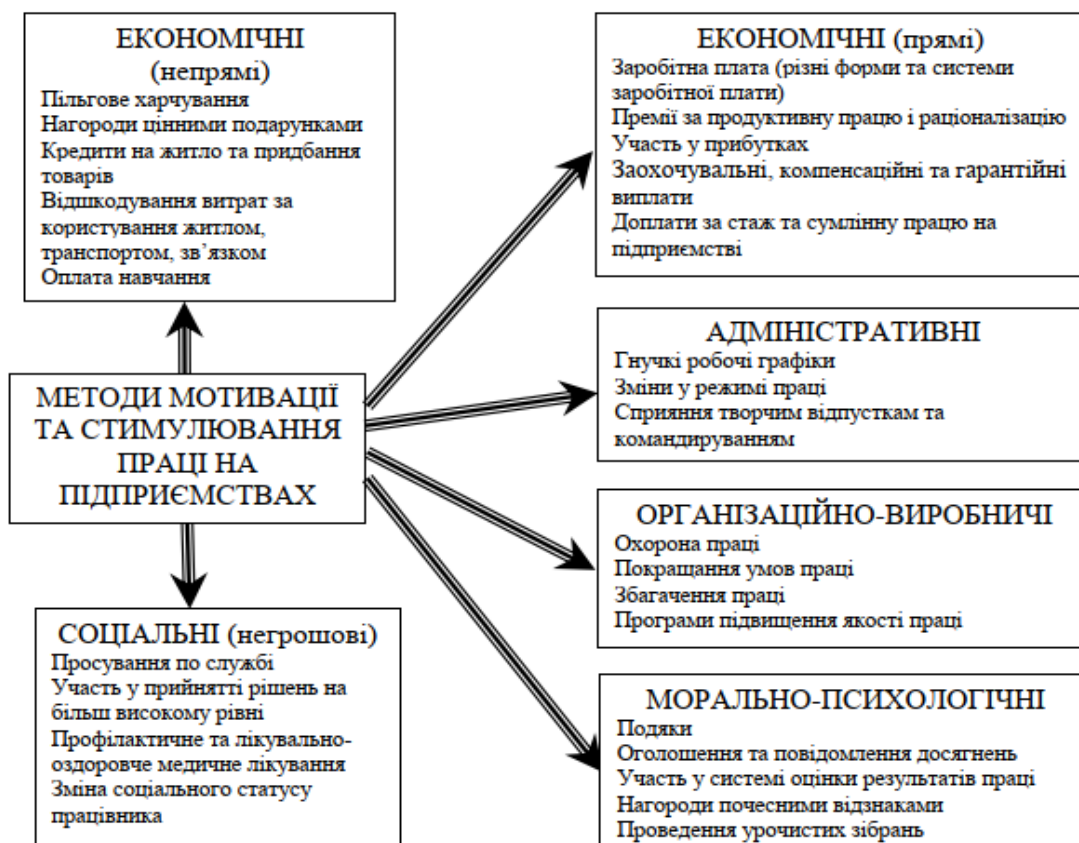


Рис. 1.2. Класифікація та зміст методів мотивації та стимулювання праці на підприємствах

Формами стимулювання є матеріальне та нематеріальне стимулювання матеріальне стимулювання - це система грошового чи негрошового (але має матеріально – речову форму) вираз.

Основним її елементом є заробітна плата, що дозволяє впливати на ефективність праці. Будь-яка людина працює не тільки заради власного задоволення, але й для того, щоб забезпечити своє життя і потреби, тому розмір оплати працівникам дуже важливий.

Чим більша оплата праці – тим більше своїх потреб людина здатний задовольнити. У системі грошової мотивації можуть бути також виділені бонуси, премії, участь в акціонерному капіталі та ін. грошової форми відносять цінні подарунки, оплату путівко тощо.

Нематеріальні стимули орієнтовані на задоволення психологічних потреб людини. Їх метою є моральне вплив на людину через створення навколо неї атмосфери соціальної гармонії. До них відносять медичне обслуговування, страхування, надання відпустки, пенсії тощо. Межі матеріального та нематеріального стимулювання визначаються через статусні відмінності, під якими розуміються стимули, які отримує співробітник, який займає певне соціальне становище в організації, наприклад, окремих робочий кабінет, привілеї конкретного працівника.

Виражаються види стимулювання у межах організації через поняття компенсаційного пакета [27]. Компенсаційний пакет – це комплекс положень про оплату праці та преміювання, пільги для співробітників, що розробляються організацією самостійно залежно від соціально-економічного стану.

Основна мета компенсаційного пакету – стимулювати трудове поведінка працівників у напрямку досягнення конкретних завдань, тому можуть бути визначені цілі системи компенсації [33]:

- залучення працівників до організації,
- збереження колективу,
- стимулювання продуктивної поведінки,
- контроль над витратами на працівників,
- адміністративна ефективність та простота,
- відповідність вимогам законодавства.

У традиційній формі система компенсацій включає основну та додаткову частину. До основної частини системи належить – заробітна плата, додаткова – пільги, що надаються працівнику. Застосовність форм



стимулювання залежить від того, до якого типу належить працівник по формі мотивації. Стимулювання спрямоване на підвищення мотивації через зосередження працівників на зусиллях у тій сфері, яка важлива для організації.

Вирізняють різні види мотивації: позитивна та негативна мотивація; зовнішня та внутрішня мотивація; загальнокорпоративна, що включає групову та індивідуальну; самотивація. Також мотивація може використовуватися індивідуально, оскільки не всі співробітники мають внесок, який варто цінувати. Також мотивація також може бути колективною, якщо група людей виділяється в порівняльному плані саме для того, щоб мати можливість стимулюватися іншими групами і тренуватися в змаганні.

Мотивацію правильно диференціювати, оскільки кожен працівник має різний внесок у діяльність групи, з одного боку, і чітко сприймає оцінки інших.

Мотивацію слід застосовувати поступово, залежно від результатів, досягнутих особою, до якої вона застосована, починаючи від підбадьорливих поглядів, прихованих посмішок, віддалених жестів або дотиків до рук і плечей, доходячи до словесних виразів у вузькій або широкій рамці.

Мотивація цінна лише в тому випадку, якщо вона характеризується можливістю та оперативністю, щоб людина, яка прагне бути морально винагородженою, не втратила інтересу до вищих професійних досягнень, а одержала повідомлення свого керівника, як тільки досягла результатів.

Мотивація використовується безперервно, чергуючи її компоненти, коли людина заслугує морального заохочення.

Щоб задовольнити індивідуальні потреби, ми повинні шукати ті внутрішні фактори, на які можна діяти таким чином, щоб моральна мотивація виконувала свою функцію.

Першим компонентом системиморальнихстимулів, і найважливішим, є сам твір. Характер роботи, яку повинен виконуватиробітник, визначаєтьсязмістомроботи. Його розміри, щоперевищуютькласичневизначення, вимірюються за обсягом і глибиною.

### **1.3. Розробкасистемистимулювання персоналу та методиоцінкирезультативностівідвпровадженнямотиваційнихмеханізмів**

Складність розробки системи нематеріальної мотиваціївизначається тим, що керівником має вибрати тип мотивації,який підходить конкретному працівникові. Вибрані методиіндивідуальні, вони можуть бути застосовні однаково всімпрацівникам без винятку, оскільки можуть або дати різний ефект, або невиявити ефект для деяких співробітників взагалі, саме томуважливо визначити правила та підходи до розробки системи нематеріальноїмотивації.

Основні правила розробки системи мотиваціївизначаються у наступних умовних формулах [5]:

«Використовуємо безліч способів». Чим різноманітні інструментинематеріальної мотивації в організації, тим вище ймовірність отриманнянеобхідного ефекту та ширший вибір у інструментах впливу напрацівників. Також включається до розгляду поняття мотиваційногопрофілю людини, під якою розуміються причини, які змушуютьйого діяти ефективніше, його поточний стан.

"Вибір відповідного моменту". Будь-яка мотивація дієва за принципу «зробив справу – отримав ефект», оскільки інакшевтрачається її складова, що дозволяє підтримувати інтерес працівників додосягненню поставленої мети.

«Готовність до різних реакцій». Це правило дозволяєвраховувати той факт, що люди по-різному здатні реагувати назаохочення та винагороди. Мотивація може бути прийнята або зрадістю або викликати відторгнення, що може викликати зворотний ефектмотивації.Орієнтуючись на ці базові положення, в організації за умоввикористання нематеріальної мотивації має

створюватися чітка система, що дозволяє реалізувати цей механізм як інструментна працівників. Спонтанність у розробці рішень, пов'язаних з нематеріальною мотивацією, може призводити до зворотного ефекту та отримувати результати, які не відповідають діям організації у сфері управління персоналом. Наприклад, мотивація за умови її щоденного застосування може увійти у звичайну практику та сприйматися працівниками як простий робочий момент, якому не варто приділяти значну увагу. У той же час, якщо мотивація сильно відокремлена у часі від дії, за яку необхідно заохотити, то вона може викликати відторгнення та психологічне сприйняття людинитого, що «про мене забули, а тепер – невже – згадали».

Тому планованість та системність застосування механізмів мотивації повинна бути чітко впорядкована. Тому для реалізації системи у межах організації рекомендується використовувати певні програми, що дозволяють враховувати фактори планованості введення в практику. Етапи нематеріальної мотивації, включені до загальної програми дій, що виділяються в наступній послідовності [30].

Етап 1 – приймається рішення про введення в дію системи нематеріальної мотивації у створенні. У процесі реалізації цього етапу необхідно розрахувати те, наскільки організація зможе забезпечити гідну систему мотивації та витрати на неї. Наприклад, грамоти та заохочення у вигляді вивішування портрета на Дошку пошани не надто витратні, але організація харчування, оплата навчання пов'язана з суттєвими витратами, які не кожна організація здатна зазнати без збитків собі.

Етап 2 - визначаються потреби працівників запропонованих у рамках системи мотиваторів. Тут важлива орієнтація саме на співробітників, оскільки якщо спостерігається невідповідність, це може призвести до того, що працівники не цінуватимуть турботу організації та її прагнення до заохочення та стимулювання.

Визначити потреби дозволять системи оцінки рівня задоволеності співробітників, які дозволяють побачити повну картину про стан справ в організації та визначити види мотиваторів, у яких зацікавлені працівники.

Мотиватори не можуть бути однаковими для різних категорій персоналу, тому необхідно враховувати фактор розподілу працівників за різними категоріям, для кожної з яких застосовується власна система мотивації. Наприклад, якщо оплата путівок для дітей до дитячого табору сторони організації та відправлення дітей рядових працівників із категорії допоміжного та обслуговуючого персоналу, для яких характерний досить низький рівень оплати праці – це ефективний мотиватор, що визначається відсутністю можливостей працівників – батьків в оплаті путівок, то для керівників навряд чи подібна мотивація буде ефективною в силу рівня їх доходів. Дуже ефективно при такій системі не тільки оцінка ступеня задоволеності, а й розробка тих складових мотиваторів, які пропонують співробітники – вони актуальні їм. Завдяки цьому організація може мати таке набором інструментів, які дозволять задіяти реальні інтереси працівників. Крім цього, зручна практика, за якої працівник сам вибирає, що саме буде для нього мотиватором у певній ситуації, що він хоче отримати. У цьому випадку рівень задоволеності суттєво підвищується, адже будь-яка людина орієнтована на щось конкретне.

У таблиці 1.3 показано шаблонний розподіл мотиваторів будь-яких організаціях, які можуть бути прийняті за основу порівняння.

Таблиця 1.3

#### Приклад мотиваторів підрозділів організації

Категорії персоналу	Складання пакету мотиваторів
	Оплата харчування
	Оплата проїзду на корпоративному транспорті
	Навчання
	Оплата спортивного залу, телефону
	Медичне страхування
Керівники основних підрозділів / Керівники допоміжних підрозділів	Часткова оплата відпочинку
	Оплата харчування
	Оплата проїзду на корпоративному транспорті

	Навчання
	Оплата спортивного залу, телефону
	Медичне страхування
Спеціалісти основних підрозділів / Спеціалісти допоміжних підрозділів	Оплата харчування
	Оплата проїзду на корпоративному транспорті
	Навчання
	Оплата спортивного залу, телефону
	Медичне страхування
Інші спеціалісти	Оплата проїзду на корпоративному транспорті

Етап 3 - на даному етапі визначаються типи досягнень у трудовій діяльності, які вимагають та передбачають використання мотиваторів. Не можна заохочувати за те, що природно і входить у рамки трудових звичайних обов'язків, оскільки у разі люди можуть дивитися на будьяку свою трудову дію, обумовлену посадовими обов'язками, як на подвиг, який вимагає не лише визнання, а й обов'язкової винагороди. Проте, підвищення результативності, прагнення до вдосконалення мають однозначно заохочуватись, оскільки вони дають відчутний ефект для організації.

Етап 4 – затверджується система нематеріального стимулювання та виконується ознайомлення працівників із пакетом заохочень. У рамках великих організацій зробити це досить важко, у зв'язку з чим можливе масове ознайомлення через розміщення на сайті або інформаційному стенді, до яких забезпечується доступ для всіх працівників.

Етап 5 - проведення моніторингу, підтримка або оновлення пакета, так як пакет мотиваторів не повинен бути статичним, що призводить до звикання до нього і сприйняття як природного елемента, до якого працівники перестають прагнути. На зміну пакету мотиваторів впливають зміни у внутрішній структурі організації; цілей діяльності; підвищення плинності персоналу. Останнє свідчить про втрату інтересу до робочого місця і, як наслідок, пошук чогось нового, що здатне і матеріально, і нематеріально задовольняти потреби

та амбіції. Безглуздо проводити моніторинг часто, актуальніша зміна інформації щорічно, що дозволяє побачити довгострокові зміни масштабно.

Надалі розглянемо питання ефективності впровадження механізмів мотивації, яку можна оцінити за допомогою таких методів:

1) на основі порівняльних методів з відповідними показниками ефективності діяльності підприємства чи окремого працівника до та після застосування нових механізмів мотивації;

2) порівняння діяльності конкретного підприємства з результатами аналогічних показників підприємств, у яких не використовуються механізми мотивації;

3) методи порівняння з плановими та науково обґрунтованими прогнозами показників діяльності з урахуванням впливу мотиваційних механізмів на підвищення ефективності виробництва та фактичної ситуації.

Методи розрахунку зазначених вище показників добре відомі та широко обговорюються у спеціальній літературі, особливо [15, С. 68]. Умови використання конкретних показників для оцінки ефективності впроваджених механізмів мотивації та визначення їх впливу на результати господарської діяльності обґрунтовано в табл. 2.1 (див. Додаток А).

Оцінку ефективності реалізації механізмів мотивації за запропонованими вище показниками необхідно проводити згідно з такими положеннями [19, С. 180]:

1. Визначення основних положень, які необхідно взяти за основу оцінки при використанні порівняльних методів.

2. Система показників оцінювання повинна відповідати вимогам до порівняння результатів оцінювання за конкретними критеріями.

3. Доцільно оцінити ефективність кожного механізму мотивації, виділивши його особливості та форми впливу на результати господарської діяльності.

4. Для кожного оцінюваного варіанту необхідно визначити витрати, пов'язані з розробкою та впровадженням механізмів стимулювання. До таких

витрат можна віднести: витрати на підвищення заробітної плати працівників, витрати, пов'язані з поліпшенням умов праці, у тому числі на розвиток соціальних послуг для працівників у сфері відпочинку, охорони здоров'я, страхування тощо.

5. Ефект від запровадження механізмів стимулювання можна розрахувати як суму приросту прибутку кожного з них. Залежно від цілеспрямованості мотиваційних механізмів їх ефективність можна оцінити за допомогою окремих показників, які слід розглядати як критерії оцінки. Наприклад, якщо механізм мотивації спрямований на підвищення ефективності праці, то його ефективність слід оцінювати за цим показником на основі порівняння ефективності праці за базовий період і період дослідження. При цьому необхідно враховувати витрати, які несе підприємство на етапі розробки та впровадження механізмів.

6. Можливість розробки та впровадження мотиваційних механізмів слід оцінювати, виходячи зі співвідношення фактичних і очікуваних результатів діяльності та розміру виробничих витрат до і після їх застосування.

Тому ефективність кожного підприємства залежить від правильно підбраного навантаження на працівників і системи управління всім виробничим процесом. Для досягнення успіху в діяльності необхідно не тільки розробити систему мотивації та впровадити її, а й оцінити результати діяльності підприємства на основі використання конкретних механізмів мотивації. На основі цього можна проводити моніторинг на кожному етапі, виявляти негативні моменти впливу на ефективність управління та адекватно на них реагувати.

## **Висновки до розділу 1**

Мотивація поєднує систему факторів, що сприяють виконання конкретної задачі через стимулювання психологічних факторів працівників, що дозволяють задіяти спонукальні сили, що дозволяють виконувати досягнення цілей та

розв'язання задач. Базою мотивації є мотиви, які розглядаються як імпульси, що дозволяють людині починає надходити певним чином. Мотиви в житті людини виникають залежно від потреб та потреб, які відчуває людина. Існує достатня кількість теорій, які пояснюють мотиви та системи мотивації. Виникаючі потреби змушують людину знаходити способи для їх задоволення, тобто вони формують мотив.

Мотив можна розглядати як систему цілей для якогось дії. Кожен мотив включає різну кількість цінностей, що впливають виконання окремих дій. У процесі трудової діяльності можуть бути використані різні види винагород: внутрішніми та зовнішніми. Мотивації – це важливий чинник діяльності організації, що дозволяє істотно впливати на персонал з метою отримання необхідного та запланованого результату.

*Стимул* – зовнішній вплив на людину, групу, організаційну систему, що впливає на процес і результати трудової діяльності.

Охарактеризовано види і методи стимулювання праці на підприємстві, серед яких можна віокремити економічні, адміністративні та соціальні методи стимулювання праці.

Проаналізовано етапи розвитку системи стимулювання персоналу та системи управління мотивацією та стимулюванням праці персоналу, яка включає не лише структуру управління персоналом як функціональної підсистеми, а й елементи лінійного управління організацією. Для кожної організації створюється своя система управління мотивацією з урахуванням її специфіки та кадрових потреб.

Розкрито методи оцінки ефективності впровадження механізмів мотивації, серед яких: продуктивність, прибутковність, ризикованість, плинність тощо.



## **РОЗДІЛ 2.ОЦІНКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УНІВІС, ЛТД»**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «УНІВІС, ЛТД»**

ТОВ «УНІВІС, ЛТД» це морське агентство, яке починає свою історію з 1992 р., засновниками агентства є Олена Беспалова і Владислав Сурков, які беззмінно керують компанією до теперішнього часу. Юридична адреса ТОВ: м. Одеса, вул. Армійська, буд.18б.

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «УНІВІС, ЛТД» створено для здійснення підприємницької діяльності з метою насичення споживчого ринку товарами, послугами, отримання прибутку, підвищення матеріального добробуту засновників товариства та його персоналу відповідно до чинного законодавства.

ТОВ «УНІВІС, ЛТД» здійснює фінансово-господарську діяльність у відповідності до конституції України, постанов, законам та розпорядженням Уряду України, указами та статутом товариства.

Види діяльності ТОВ «УНІВІС, ЛТД» за КВЕД:

78.10 діяльність агентств працевлаштування (клас включає пошук персоналу, вибір напряму роботи або працевлаштування; агентств з підбору персоналу; діяльність Інтернет);

50.10 - пасажирський морський транспорт;

50.20 - вантажний морський транспорт;

63.99 - надання інших інформаційних послуг;

74.90 - інша професійна, наукова та технічна діяльність.

На сьогоднішній день ТОВ «Унівіс,ЛТД» - третя за оборотом крьюінгова компанія України. Однак, серед незалежних крьюінгів воно впевнено посідає на почесному першому місці.

Компанія ТОВ «УНІВІС, ЛТД», як учасник глобальної конкуренції, прагне стати одним із найкращих постачальників екіпажів для світового флоту.

Внаслідок цього ми надаємо нашим клієнтам лише висококваліфікованих моряків. Всі наші моряки проходять багатоступінчасту систему відбору, в результаті якої визначається їхня відповідність сучасним міжнародним стандартам та вимогам певних судновласників.

ТОВ «УНІВІС, ЛТД» надає своїм споживачам такі види послуг:

- працевлаштування комсоставу та рядових ;
- всі види послуг з повного комплектування екіпажів;
- підбір та наймання;
- оцінка роботи;
- вдосконалення навичок та знань англійської мови;
- планування професійного зростання;
- програма підготовки практикантів;
- програма підвищення рівня професійних знань, аналіз динаміки зростання знань;

- програма передрейсової підготовки;
- організація відправлення екіпажів;
- консультаційні послуги щодо оформлення дипломів, сертифікатів;
- оформлення документів для отримання паспорта моряка.

Діяльність ТОВ «УНІВІС, ЛТД», як і будь-якої комерційної організації, спрямована отримання прибутку. Максимізувати її можна за допомогою асортименту послуг, збільшення частки ринку, поліпшення роботи з персоналом та зменшення величини витрат.

ТОВ «УНІВІС, ЛТД» здійснює види діяльності, що підлягають ліцензуванню або потребують спеціального дозволу, тільки після отримання відповідної ліцензії або дозволу, виданих компетентною організацією в установленому порядку.

Підприємство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями майном засновника. Майно ТОВ «УНІВІС, ЛТД» складається з основних і оборотних коштів, а також інших цінностей, вартість яких відображається на балансі суб'єкта господарювання. Джерелами формування майна є:

- грошові і матеріальні внески засновника;
- доходи від реалізації продукції, робіт, послуг.
- кредити банків та інших кредиторів.

З доходу від продажу послуг відшкодовуються матеріальні і пов'язані з ними витрати, витрати на оплату праці, податки та інші передбачені законодавством платежі, сплачується плата за природні ресурси, відсотки за позиками.

ТОВ «УНІВІС, ЛТД», планує свою діяльність на довгострокову перспективу. Дерево цілей на 2024 рік наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Дерево цілей компанії «УНІВІС, ЛТД».

Таким чином, за даними рис. 2.1, очевидно, що досягти генеральної мети, а саме збільшення прибутку на 15 %, можна завдяки розширенню асортименту пропозицій, присутності в регіонах, позиціонування на ринку праці, виходу до ТОП-10 роботодавців та скорочення витрат на надання послуг.

Пов'язані з персоналом цілі компанії – це раціоналізація витрат на персонал, що призведе до скорочення витрат за виробництво послуг, раціоналізуючи витрати на персонал, можна оптимізувати фонд заробітної плати, який входить до складу витрат на послуги, що надаються компанією.

Скорочення витрат, своєю чергою, один із чинників підвищення прибутку – головної мети ТОВ «УНІВІС, ЛТД».

Вихід у рейтинг кращих роботодавців України дозволить компанії зайняти міцнішу позицію на ринку праці, набути більш надійного бренду роботодавця, що сприяє збільшенню вхідного потоку кандидатів на вакантні посади.

Розглянемо організаційну структуру компанії.

Організаційна структура - це один з основних елементів управління підприємством. Внутрішнім виразом основних елементів організаційної

структури управління є склад, співвідношення, розташування і взаємозв'язок окремих підрозділів підприємства.

Завдання керівництва - вибрати структуру, яка найкраще відповідає цілям і завданням підприємства, дозволяє максимально ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно спрямовувати зусилля своїх співробітників і таким чином досягати своїх цілей з найбільшою ефективністю.

Схема організаційно-управлінської структури ТОВ «УНІВІС, ЛТД» представлена на рис. 2.2.

Як видно з наведеної схеми, дана структура відноситься до типу лінійно-функціональних. Це одна з традиційних організацій, яка є комбінацією лінійної і функціональної структур.

Лінійно-функціональна структура поєднує в собі переваги лінійних та функціональних структур. Для її формування використовують шахтний принцип побудови та спеціалізації в процесі управління.

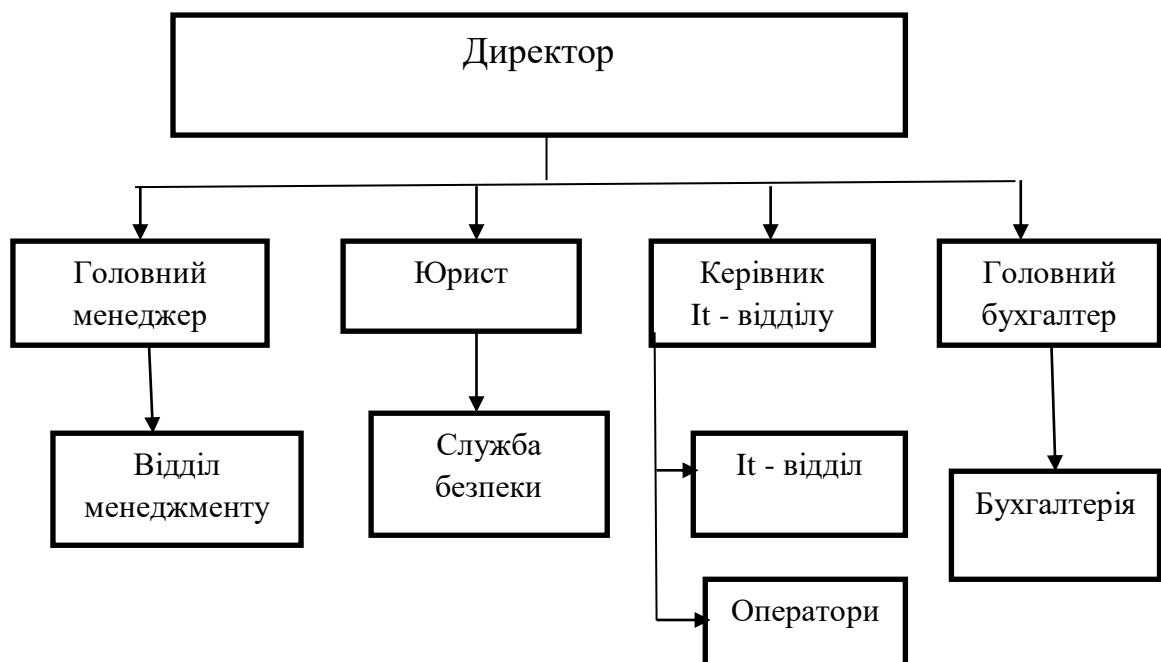


Рис. 2. 2 Організаційна структура ТОВ «УНІВІС, ЛТД»

Підрозділи утворюються за видами діяльності організації . Функціональні підрозділи ділять більш дрібні виробничі, кожен із яких виконує обмежений перелік функцій.

Для аналізованої організації характерна стадія розвитку – зрілість. Це обґрунтовано такими факторами:

1. рівень продажів у компанії стабільний.
2. не спостерігається активного зростання.
3. високий рівень конкуренції.

На етапі зрілості організації рівень продажів стабілізується, зростання сповільнюється.

Така ситуація викликана високим рівнем конкуренції та насиченням ринку. Основним завданням бізнесу стає максимізація прибутку, що може бути досягнуто підвищенням стабільності роботи та ефективності управління.

Усі управлінські ресурси компанії сфокусовані на внутрішній ефективності, встановленні жорсткого контролю за ключовими процесами.

Основні завдання з управління персоналом на цьому етапі:

1. Зниження витрат на персонал

Підприємство зросло і необхідно закріпити власну організаційну структуру, зробити її максимально ефективною за умов економії ресурсів.

2. Оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів зростання продуктивності та якості праці.

Так, підприємство має проводити регулярні процедури з оцінки – атестацію персоналу, робочих місць. На підставі отриманих даних можуть бути покращені системи розподілу роботи, технології діяльності, форми оплати праці та її стимулювання.

3. Розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання та просування персоналу

На цій стадії персонал починає сприймати кар'єрні плани, плани зростання винагороди як обґрунтовані та реальні інструменти планування свого

життя. На стадії формування та інтенсивного зростання такі кадрові інструменти здаються малообґрунтованими та надто далекими.

Економічні показники діяльності ТОВ «УНІВІС, ЛТД» відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2. 1

Економічні показники діяльності ТОВ «УНІВІС, ЛТД» за 2020-2023 роки (тис. грн.)

Показники	Роки			Відхилення 2022/2020,%
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	18020	19114	19687	9,2
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	13990	14794	15277	9,2
Чистий прибуток, тис. грн.	4030	4320	4410	9,4
Рентабельність %	28,1	27,6	27,2	- 1,1
Частка постійних клієнтів,%	81,3	76,7	72,1	-11,3
Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	110	106	100	-10,0
Продуктивність праці, тис. грн./особу	163,8	180,3	196,9	20,2

Продовження таблиці 2. 1

	2	3	4	5
Фонд заробітної плати, тис. грн.	10812,0	11468,4	11812,0	9,2
Середня заробітна плата 1 працівника, грн.	8191	9016	9843	20,2
Плинність кадрів, %	4,5	36,0	20,0	у 4,4 р.

Результати дослідження, які представлені в таблиці 2.1 показують, що у 2022 році у порівнянні з 2020 роком чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 9,4 % що свідчить про те, що крьюінгова компанія «УНІВІС, ЛТД» користується попитом і знаходить своїх замовників, чистий прибуток виріс на 9,4 %. Для більшої наочності зміни економічних показників діяльності ТОВ «УНІВІС, ЛТД» побудуємо гістограму ( рис. 2. 2).

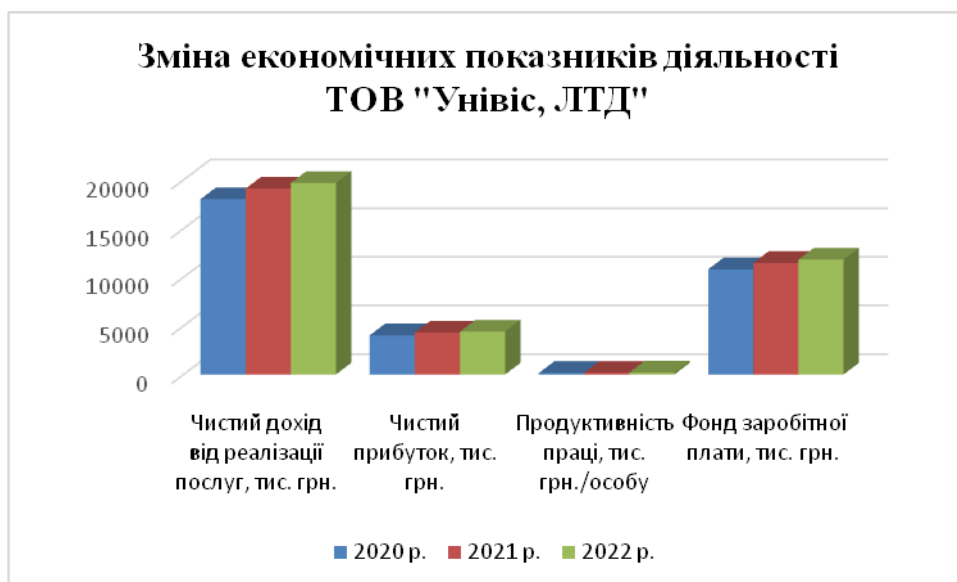


Рис. 2.2 Зміни економічних показників діяльності ТОВ «УНІВІС, ЛТД»

Але разом з тим аналіз економічних показників продемонстрував наявність проблем у системі управління компанією. У динаміці за 2020-2022 роки спостерігається збільшення коефіцієнта плинності персоналу при підвищенні рівня заробітної плати та зниженні частки постійних клієнтів.

Проаналізувавши діяльність компанії, економічні показники та стадію розвитку, можна зробити висновок, що компанія зараз перебуває на такому етапі, коли необхідно знижувати витрати та підвищувати ефективність персоналу. Головна економічна мета організації підвищення прибутку на 15%.

Для досягнення визначених цілей необхідно насамперед провести ретельний аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Щоб проаналізувати сфери впливу на діяльність ТОВ «УНІВІС, ЛТД» необхідно провести PEST-аналіз (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**PEST-аналіз ТОВ «УНІВІС, ЛТД»**

№	Опис чинників	Оцінка	К вагомості	Значення
1	2	3	4	5
Політичні фактори				
1	Підтримка середнього та малого бізнесу з боку держави (поява нових гравців на ринку)	-1	0,6	-0,6



2	Посилення заходів щодо «прозорості» угод (посилення контролю за юридичною діяльністю)	-1	0,4	-0,4
	Разом			-1
Економічні фактори				
3	Зниження рівня доходів населення (зростання популярності крьюінгових послуг)	+4	0,8	+3,2
4	Спрощені умови видачі кредитів (поява нових гравців на ринку)	-1	0,2	-0,2
	Разом			+3
Соціальні фактори				
5	Більш динамічний ритм життя (зростає попит на купівлю інтернет-послуг крьюінгу)	+4	0,5	+2
6	Демографічна яма 90-х р.р. (зниження кількості потенційних кандидатів та клієнтів)	-3	0,5	-1,5
	Разом			+0,5
Технологічні фактори				
7	Розвиток інтернет-продажів послуг	+2	0,6	+1,2
8	Перехід від сайтів до додатків (наявність додатків компанії)	+1	0,4	+0,4
	Разом			+1,6

На підставі наведеної таблиці 2.2 необхідно побудувати профіль зовнішнього середовища, який наочно відобразить коливання впливу факторів тієї чи іншої сфери (рис.2. 3).

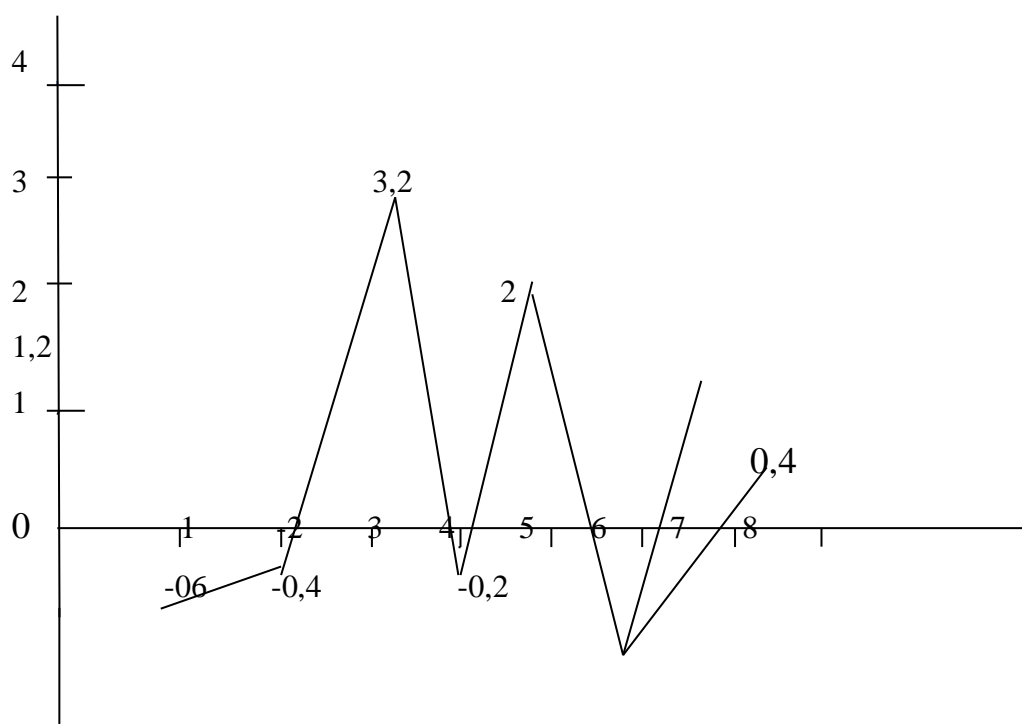




Рис. 2.3 Профіль зовнішнього середовища ТОВ «УНІВІС, ЛТД»

Отримані дані наочно демонструють, що площа фігур, що склалися з графіка вище нуля, перевищує площу фігур нижче нуля. Це свідчить про те, що зовнішнє середовище сприятливо впливає на зміни, які плануються в компанії.

З PEST-аналізу ТОВ «УНІВІС, ЛТД» можна дійти до висновку, що на діяльність компанії негативно впливають саме політичні чинники.

У зв'язку з цим необхідно більше уваги приділяти цій групі факторів.

Внутрішнє середовище ТОВ «УНІВІС, ЛТД» будемо досліджувати за допомогою SNW-аналізу – удосконаленого аналізу сильних та слабких сторін. SNW-аналіз заснований на фіксуванні сильної (S), нейтральної (N) або слабкої (W) позиції показників (параметрів) внутрішнього середовища підприємства: менеджменту, маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу.

Головне завдання SNW-аналізу – це виявлення «активу» (S) та «пасиву» (W) підприємства. Завдання розроблюваної стратегії - використання активу для нейтралізації та усунення пасиву.

Для експертної оцінки було залучено фахівців підприємства. Результати SNW-аналізу наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

SNW- аналіз ТОВ «УНІВІС, ЛТД»

Області компетентності підприємства	Експертна оцінка		
	S	N	W
1	2	3	4
1. Менеджмент			
- рівень управлінської підготовки керівників підприємства			+
- досвід керівників у практичній роботі з управління			+
- розподіл відповідальності та повноважень між керівниками		+	
- імідж підприємства в очах громадськості та персоналу			+
2. Маркетинг			

- наявність зрозумілої маркетингової концепції		+	
- ступінь сприйняття керівниками та працівниками маркетингової концепції	+		
- проведення маркетингових досліджень	+		
- асортимент послуг		+	
- якість послуг			+
- ринки збуту		+	
- стимулювання збуту		+	
<b>3. Виробництво</b>			
- наявність виробничої бази			+
- наявність розробленої технології виробництва			+
<b>4. Фінанси</b>			
- ліквідність / платоспроможність		+	
- рентабельність		+	
- фінансова стійкість	+		
<b>5. Персонал</b>			
- віковий та освітній рівень працівників		+	
- вміння співробітників працювати у команді		+	
- наявність системи мотивації персоналу		+	
- наявність системи навчання персоналу		+	

Як узагальнення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «УНІВІС, ЛТД», розглянемо їх поєднання з допомогою SWOT-аналізу (табл.2.4). За допомогою матриці SWOT-аналізу можна встановити зв'язок між найбільш впливовими слабкими та сильними сторонами підприємства, загрозами та можливостями зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «УНІВІС, ЛТД»

<p><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення ринків збуту</li> <li>2. Підвищення купівельної спроможності населення</li> <li>3. Збільшення споживання крьюінгових послуг (зростання ринку)</li> <li>4. Відхід з ринку дрібних крьюінгових компаній</li> <li>5. Розвиток соціальних мереж</li> <li>6. Розширення асортименту послуг</li> <li>7. Інвестиції у персонал</li> </ol>	<p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність плинності кадрів.</li> <li>2. Висока кваліфікація працівників.</li> <li>5. Репутація підприємства</li> <li>6. Якісна, натуральна продукція</li> <li>7. Широкий асортимент продукції</li> <li>8. Налагоджений збутовий сервіс (заявки, документообіг)</li> </ol>
<b>Загрози</b>	<b>Слабкі сторони</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання цін на крЮїнгові послуги</li> <li>3. Зміна потреб і купівельних переваг покупців</li> <li>4. Скорочення чисельності населення, зміни в віковій структурі суспільства</li> <li>5. Нестабільність економічної та політичної ситуації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень маркетингових досліджень</li> <li>2. Недостатність фінансових ресурсів</li> <li>3. Велика кількість підприємств в галузі</li> <li>4. Зростання плінності кадрів</li> <li>5. Низький рівень інноваційного розвитку галузі</li> </ul>
---	--

Успішне функціонування ТОВ «УНІВІС, ЛТД» вимагає обґрунтованих раціональних дій, оскільки не лише зовнішнє середовище, але і сама компанія під впливом часу та обставин суттєво змінюються. Виникає необхідність обґрунтування адекватної ринковим умовам стратегії підприємства, щоб його послуги повною мірою відповідали попиту на ринку, а отже, головна мета компанії була максимально пристосована до побажань та очікувань фактичних та потенційних споживачів. Відповідно до загальної стратегії розвитку ТОВ «УНІВІС, ЛТД», це дозволить забезпечити раціональне управління його виробничо-збутовою діяльністю, що сприятиме розвитку довгострокових ринкових відносин, і, насамперед, забезпечить орієнтацію ринку на попит споживача.

## **2.2. Аналіз трудового потенціалу ТОВ «УНІВІС, ЛТД»**

Трудові відносини у ТОВ «УНІВІС, ЛТД» будуються відповідно Трудовому кодексу України. Для закріплення працівника на певному робочому місці видається наказ чи розпорядження. Для ознайомлення працівника з його посадовими обов'язками та підтвердженням його згоди дотримуватися даного розпорядження, проводиться ознайомлення працівника з посадовою інструкцією та її підписання. Посадова інструкція містить докладний опис робочого місця, функцій та необхідних навичок для працівника.

Крім того, працівниками, які мають доступ до матеріальних цінностей, підписується документ про несення матеріальної відповідальності. Динаміка чисельності персоналу за 2020 - 2022 роки наведена в таблиці 2. 2.

Таблиця 2. 2

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «УНІВІС, ЛТД» за 2020 - 2022 р.р.

Категорії персоналу	Роки			Відхилення 2022/2020	
	2020	2021	2022	абс. (+,-)	%
Керівники	16	16	17	1	6,2
Спеціалісти	81	77	70	11	-13,6
Службовці	8	8	8	0,0	0,0
Обслуговуючий персонал	5	5	5	0,0	0,0
Разом	110	106	100	-10	-9,1

Динаміка чисельності персоналу «УНІВІС, ЛТД» для наочності представлена графічно на рис. 2. 3.

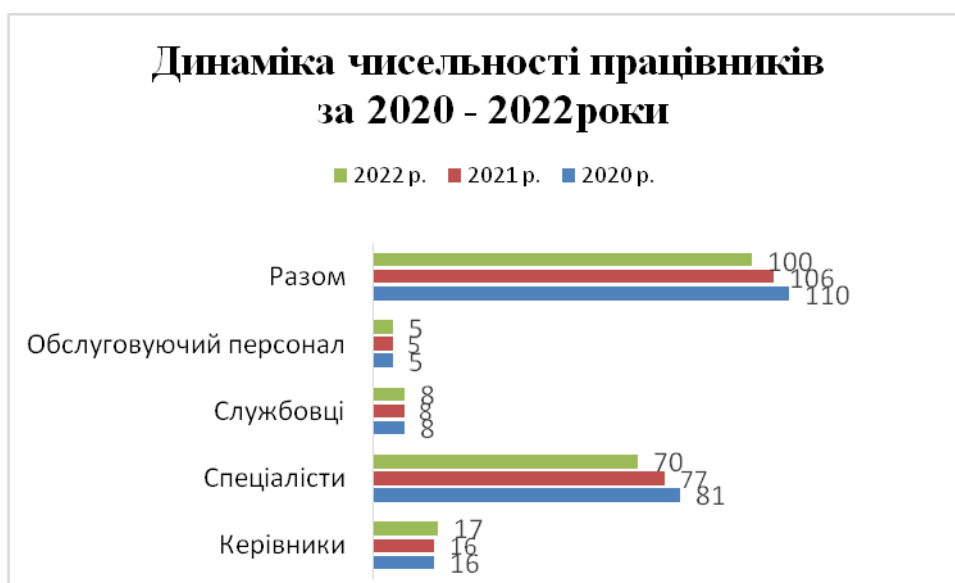


Рис. 2.3 Динаміка чисельності працівників ТОВ «УНІВІС, ЛТД»

Як видно з табл. 2. 2, та рис. 2.3 у 2022 році у порівнянні з 2020 роком в компанії відбулося зменшення працівників на 10 осіб. При цьому число службовців та обслуговуючого персоналу не змінилося, Зменшення відбулося за рахунок звільнення спеціалістів (на 11 осіб або на 13,6%).

За досліджуваний період змінилася чисельність керівників, у 2022 році в штатний розклад фірми ввели посаду керівника служби безпеки.

В таблиці 2. 3 наведено зміна структури трудових ресурсів ТОВ «УНІВІС, ЛТД»

Таблиця 2. 3

## Зміна структури трудових ресурсів «УНІВІС, ЛТД»

Категорії персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна структури,% 2022/2020
	Осіб	Питома вага,%	Осіб	Питома вага,%	Осіб	Питома вага,%	
Керівники	16	14,5	16	15,1	17	17,0	2,5
Спеціалісти	81	73,6	77	72,6	70	70,0	-3,6
Службовці	8	7,4	8	7,5	8	8,0	0,6
Обслуговуючий персонал	5	4,5	5	4,7	5	5,0	0,5
Разом	110	100,0	106	100,0	100	100,0	x

Таким чином, можна зробити висновок, що структура персоналу за категоріями за досліджуваний період значно не змінилася, спостерігається зростання питомої ваги керівників компанії на 2,5%, а також зменшення питомої ваги спеціалістів на 3,6%, питома вага решти інших категорій працівників практично не змінилася. Загалом спостерігається скорочення та оптимізація штату працівників, що спричинено метою ТОВ «УНІВІС, ЛТД» скоротити витрати на виробництво послуг. Наочно уявити структуру працівників за категоріями дозволить рис. 2. 4.



Рис. 2. 4 Структура працівників ТОВ «УНІВІС, ЛТД» за категоріями

Колектив ТОВ «УНІВІС, ЛТД» є свідомо організованим постійним колективом, орієнтованим на досягнення офіційної мети. Внутрішньофірмовий поділ праці поєднує в собі кількісну (засновану на взаємозамінності працівників) та якісну специфіку окремих видів праці в процесі надання послуг.

Вікова структура персоналу ТОВ «УНІВІС, ЛТД» наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2. 4

Вікова структура персоналу ТОВ «УНІВІС, ЛТД»

Вікові категорії (роки)	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
від 20 до 30	14	13,2	27	25,1	34	33,7
від 30 до 40	61	55,0	52	49,1	45	45,4
від 40 до 50	35	31,8	27	25,8	21	20,9
Разом	110	100,0	106	100,0	100	100,0

Для більшої наочності дані таблиці 2.4 наведені у вигляді діаграми на рис. 2. 5.

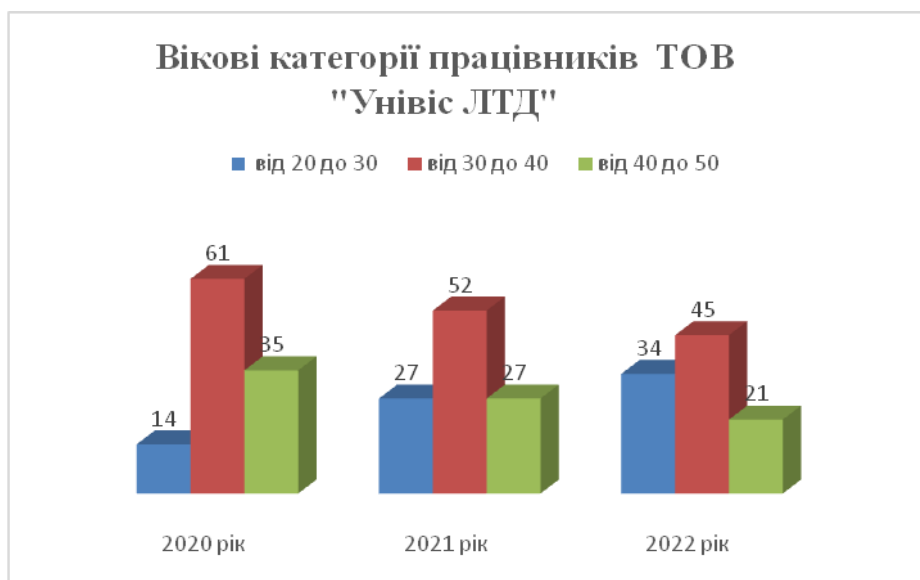


Рис. 2. 5 Динаміка вікової категорії працівників ТОВ «УНІВІС, ЛТД» за 2020 - 2022 роки

Зростання чисельності молодих співробітників і зменшення кількості працівників віком від 30 до 40 років є досить тривожною тенденцією для HR-менеджменту Товариства, оскільки у молодих співробітників менше досвіду, відповідно, вимоги до системи управління персоналом (адаптація, навчання) та внутрішнім діловим комунікаціям підвищуються.

Крім вищезгаданого, слід зазначити, що вік 30 - 40 років - є найбільш плідним. Працівники цієї вікової категорії вже цілком сформовані у професійному плані, легше налагоджують ділові контакти, вони сповнені сил і енергії, їхня потреба в наставництві та опіці значно нижча. Істотне зниження чисельності персоналу цієї вікової категорії веде до зниження загального професійного рівня персоналу Товариства, отже, висуваються підвищені вимоги до системи управління персоналом (для малодосвідчених фахівців необхідно передбачити поглиблені процедури адаптації та навчання) та діловим комунікаціям

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «УНІВІС, ЛТД» за освітою наведена у таблиці 2. 5.

Таблиця 2. 5

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «УНІВІС, ЛТД» за освітою



Освіта персоналу	На кінець року			Відхилення 2022 / 2020	
	2020	2021	2022	абс., осіб	%
Дві і більше вищих освіти	3	3	6	3	100,0
Вища освіта	92	88	77	-15	-16,3
Середньо-спеціальна	10	10	12	2	20,0
Середня	5	5	5	0	0,0

У динаміці чисельності персоналу ТОВ «УНІВІС, ЛТД» за 2020-2022 роки прибуло 2 особи з середньо-спеціальною освітою, а в 2022 році 2 особи здобули другу вищу освіту Структура чисельності персоналу ТОВ «УНІВІС, ЛТД» за 2020-2022 роки за освітою представлена у таблиці 2.6 та графічно - на рис. 2.6

Таблиця 2. 6

Структура чисельності персоналу ТОВ «УНІВІС, ЛТД» за освітою

Категорії персоналу за освітою	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення
Дві і більше вищих освіти	2,7	2,8	6,0	3,3
Вища освіта	83,6	83,0	77,0	-6,6
Середньо-спеціальна	9,1	9,4	12,0	2,9
Середня	4,6	4,8	5,0	-0,4

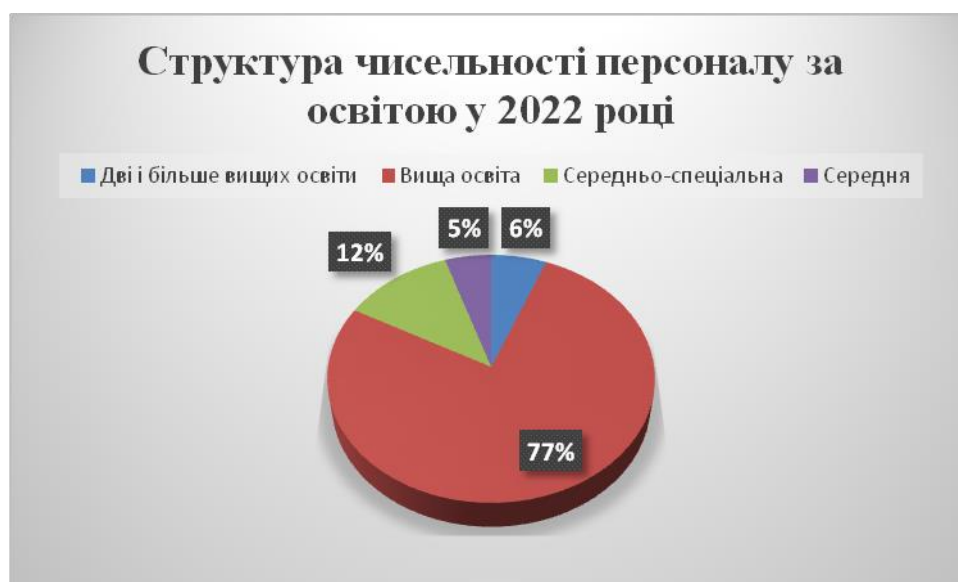


Рис. 2. 6 Структура чисельності персоналу ТОВ «Універс» за освітою у 2022 році

Як видно з табл. 2.6 та рис. 2.6, у структурі чисельності персоналу ТОВ «Універс» за 2020 - 2020роки за освітою спостерігається переважання частки співробітників, які мають вищу освіту. У зв'язку з цим можна зробити обґрунтований висновок про те, що кадровий потенціал компанії перебуває на досить високому рівні. Крім того, зростає частка співробітників, які мають більш ніж одну вищу освіту.

Динаміка персоналу ТОВ «УНІВІС, ЛТД» за стажем роботи в компанії наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2. 7

Динаміка персоналу ТОВ «УНІВІС, ЛТД» за стажем роботи

Стаж роботи в ТОВ «УНІВІС, ЛТД»	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Менше 1 року	19	17,0	12	11,7	8	8,2
Від 1 року до 3 років	17	15,9	20	18,7	25	25,3
Від 3 до 5 років	34	31,1	30	27,3	27	26,2
Від 5 до 10 років	26	22,9	33	31,2	32	32,0
Більше 10 років	14	13,1	11	11,1	8	8,3
Разом	110	100,0	106	100,0	100	100,0

Для більшої наочності дані таблиці 2.17 наведемо вигляді діаграми (рис. 2.7).

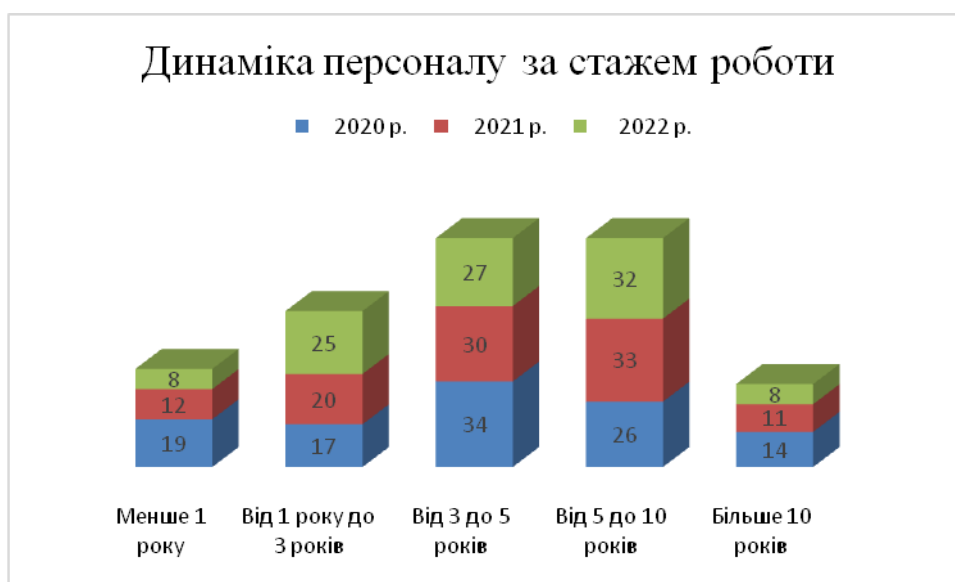


Рис. 2.7 Динаміка персоналу ТОВ «УНІВІС, ЛТД» за стажем роботи

З таблиці 2. 7 і діаграми (рис. 2.7) видно, що на ТОВ «УНІВІС, ЛТД» спостерігається дуже сприятлива тенденція – персонал у ТОВ «УНІВІС, ЛТД» надовго залишається працювати у компанії.

Плинність кадрів - один із найважливіших показників динаміки робочої сили. Зазвичай чим вище показник плинності персоналу, тим нижчий рівень стабільності в компанії. Природна плинність (3-5%) є добрим механізмом оновлення колективу, і не вимагає будь-яких додаткових заходів від кадрової служби та керівництва. Відхилення у показники плинності, як у меншу, так і в більшу сторону несуть лише негативний відтінок.

Якщо плинність менше 3% це можна розцінювати як застій у колективі та поява необхідності оновлення персоналу.

Збільшення показника плинності більше 5%, як у нашому випадку, викликає великі економічні втрати, а також торкається організаційних, технологічних та психологічних моментів в роботі компанії загалом. Розглянемо динаміку плинності кадрів на ТОВ «УНІВІС, ЛТД» (рис. 2. 8)

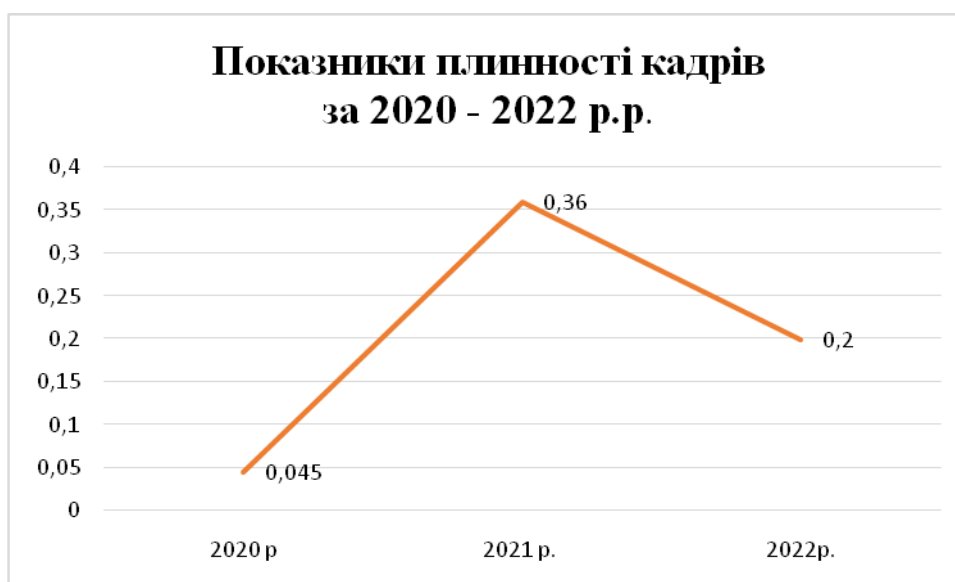


Рис. 2. 8 Плинність кадрів ТОВ «УНІВІС, ЛТД» за 2020 - 2022 рр.

Аналізуючи динаміку плинності, представлену у вигляді рис.2.8, видно, що у 2021 році відбулося різке підвищення плинності. Коефіцієнт плинності 2021 року підвищився на 31,5 % порівняно з аналогічним періодом 2020 року та становив 36 %. У 2022 році ситуація дещо стабілізувалася, коефіцієнт знизився на 16%. Але цей показник все ще дуже високий, основна причина - це зміна керівництва і, відповідно, зміна загального курсу розвитку. Підвищення коефіцієнта плинності свідчить про появу негативних факторів, недооцінку або повністю відсутності оцінки персоналу, аналізу потреб персоналу зі сторони керівництва та кадрової служби.

### **2.3. Оцінка ефективності мотивації та стимулювання у ТОВ «УНІВІС, ЛТД»**

Робота з персоналом будується на підставі Положення, яке регламентує документи з персоналу ТОВ «УНІВІС, ЛТД». Усі положення та документи по роботі з персоналом, розроблені на підставі цього положення є обов'язковими для виконання.

Коротка характеристика чинних документів та положень які стосуються управління персоналом наведені в таблиці 2.8.

Коротка характеристика документів які регламентують роботу  
з персоналом

Назва	Характеристика
1	2
Штатний розклад	Відповідно до Статуту Товариства розробляється його штатна структура та визначається штатний склад та штатна чисельність працівників
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Містять основні права та обов'язки співробітників та адміністрації, описують робочий час та час відпочинку, вводять поняття дисципліни та опис процедур з підтримки дисципліни
Положення про кадрове діловодство	Описує порядок та принципи складання, ведення, виконання та контролю за виконанням кадрових документів: особистих справ та особистих карток співробітників, наказів по персоналу, службових та доповідних записок, роботу з якими не описано в інших положеннях кадрової служби
Положення про підрозділи, відділи	Містить описи завдань та функцій підрозділів та основних результатів їх роботи
Посадова інструкція	Описує роботи, які працівник зобов'язаний виконувати відповідно до трудової угоди та основні результати, які співробітник має отримати. У разі, якщо результати описувати в інструкції недоцільно, в ній має бути посилення на документ, в якому містяться вимоги щодо результатів праці
Положення про набір та відбір співробітників	Визначає порядок прийому на роботу (набору та відбору) співробітників із зовнішніх джерел та переведення співробітників Товариства на інші посади за їх бажанням. У положенні описуються процедури обов'язкові для виконання при прийомі та переведенні
Положення про заробітню плату та компенсацій за виконану роботу	Описує базові підходи до оплати праці персоналу, до визначення тарифних ставок та категорій, призначення індивідуальних окладів та доплат
Положення про матеріальну та нематеріальну мотивацію персоналу	Містить опис базових підходів до стимулювання праці співробітників, до винагороди за досягнення, зростання продуктивності праці та зусилля з розвитку Товариства
Положення про підтримку дисципліни та стягненнях	Містить описи порядку накладання дисциплінарних стягнень на співробітників

Основний акцент в організації ТОВ «УНІВІС, ЛТД», зроблений на систему матеріального стимулювання: оплата праці використовується як

найважливіший засіб стимулювання сумлінної роботи, практикується стимулювання через призначення премій та їх позбавлення.

Співробітникам, які пропрацювали в компанії більше 3-х років, встановлюється персональна надбавка за стаж роботи - 500 грн.

Відпустка співробітникам компанії надається двічі на рік по 14днів через кожні шість місяців. Відпустка без збереження заробітної плати дається у виняткових випадках.

Існуюче моральне стимулювання в організації носить негативний характер і проявляється через осуд, критику, зміну тону розмови, гучності голосу.

Серед методів морально-психологічного стимулювання слідує відзначити також оптимізацію робочого місця (вдосконалення умов праці, покращення дизайну та інші естетичні аспекти). Організація свят: день народження фірми, Новий рік, вітання іменинника з днем народження.

У ТОВ «УНІВІС, ЛТД» використовуються і ринкові методи управління.

В основному вони використовуються для організації роботи в сучасних умовах на ринку. Але кількість цих методів, відносно не велике, а головним їх недоліком є те, що вони використовуються ізольовано один від одного, без чіткої єдиної системи, що значно знижує їхню ефективність.

Методи управління персоналом, що застосовуються у ТОВ «УНІВІС, ЛТД» наведені в таблиці 2. 9.

Таблиця 2. 9

#### Методи управління персоналом у ТОВ «УНІВІС, ЛТД»

Метод	Зміст
Системний	Будь-яка система (об'єкт управління) розглядаються як сукупність взаємозалежних елементів
Комплексний	Економічні, соціальні та психологічні аспекти управління розглядаються у їхньому взаємозв'язку
Інтеграційний	Врахування взаємозв'язків: між окремими підсистемами і елементами системи керування; між стадіями життєвого циклу об'єкта керування; між рівнями управління по вертикалі; між суб'єктами управління по горизонталі

Продовження табл. 2.9

Маркетинговий	Орієнтація управлінської системи під час вирішення
---------------	--

	поставлених завдань для споживача
Функціональний	Управління персоналом сприймається як сукупність функцій, що виконуються кадровими структурами при реалізації процесу управлінського впливу
Динамічний	Розглядає процес управління персоналом у діалектичному розвитку, у причинно-наслідкових зв'язках та підпорядкуванні та проводить ретроспективний (5-10 років) та перспективний аналіз
Процесний	Розглядає функції управління як взаємопов'язані та взаємозумовлені, а процес управління як комплекс безперервних та взаємопов'язаних дій
Нормативний	Встановлює нормативи управління з усіх підсистем управління (обґрунтовані нормативи щодо кожного елементу системи підвищують рівень управління)
Адміністративний	Регламентує функції, права та обов'язки в нормативних актах
Поведінковий	Надання допомоги працівнику в усвідомленні своїх можливостей, здібностей на основі застосування наукових методів управління
Ситуаційний	Придатність різних методів управління персоналом визначається конкретною ситуацією

При всьому різноманітті показників методів управління їх можна умовно поділити на такі групи: результативність праці; професійна поведінка; особистісні якості.

Під факторами досягнення результатів праці розуміються здібності або бажання до виконання загальних функцій управління як до інших об'єктів впливу, так і до самого себе. Іншими словами, дані показники характеризують ступінь створення працівником своєї функціональної ролі.

У ТОВ «УНІВІС, ЛТД» зі збільшенням коефіцієнтів даних показників суттєво зростає рівень доходів працівників. Показники безпосередньої професійної поведінки охоплюють такі сторони діяльності: співробітництво та колективізм у роботі; самостійність у вирішенні завдань; готовність до прийняття додаткової відповідальності чи додаткового навантаження тощо.

Розглянемо показники продуктивності персоналу ТОВ «УНІВІС, ЛТД» за 2020 - 2022 рр. (табл. 2. 10).

Таблиця 2.10

## Динаміка основних показників ефективності праці

Показники	Роки			Абсолютні відхилення		Відносне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	18020	19114	19687	1094	573	6,1	3,0
Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	110	106	100	- 4	- 6	- 3,6	- 5,7
Продуктивність праці, тис. грн./особу	163,8	180,3	196,9	16,5	16,6	10,0	9,2
Фонд заробітної плати, тис. грн.	10812,0	11468,4	11812,0	656,4	343,6	6,1	2,9
Середня заробітна плата 1 працівника, грн.	8191	9016	9843	825	827	10,1	9,2

З наведених даних видно, що темпи приросту чистого доходу від реалізації послуг досить низькі, в компанії продовжується скорочення чисельності працівників: У 2021 році чисельність працівників скоротилася на 3,6%, а в 2022 році скорочення персоналу склало 5,7%, що свідчить про неефективну організацію праці.

Продуктивність праці в 2020 році -163,8 тис. грн. /ос., у 2021 році - 180,3 тис. грн./ ос. у 2022 році -196,9 тис. грн. /ос., у порівнянні з 2021 роком продуктивність праці зросла на 9,2%.

Про те слід відмітити, що темпи зростання продуктивності праці дорівнюють темпам зростання заробітної плати, тобто не спостерігається випереджаючого зростання продуктивності праці, що свідчить про те, що у працівників компанії відсутня мотивація підвищення ефективності та якості роботи. Співвідношення продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати показано на рис. 2. 9.





Рис.2.10 Співвідношення продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати у ТОВ «УНІВІС, ЛТД».

Далі розглянемо, із яких елементів складається фонд заробітної плати (табл. 2.11).

Досліджуючи таблицю 2. 11 необхідно відмітити, що у організації фонд заробітної плати у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 21,3 % та у 2022 році порівняно з 2021 роком - на 9,3%, тобто спостерігається сповільнення зростання фонду заробітної плати. За цей період значно змінилася структура фонду: при зростанні питомої ваги основної заробітної плати, скоротилася питома вага доплат різного роду, та відсоткових надбавок.

Таблиця 2.11

Склад та структура фонду заробітної плати за статтями витрат  
ТОВ «УНІВІС, ЛТД» за 2020 – 2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення, %	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2021/ 2020	2022/ 2021
Заробітна плата згідно штатного розпису	6054,7	56,0	7454,3	65,0	8150,3	69,0	23,1	9,3
Доплати різного роду	2551,6	23,6	2121,7	18,5	1949,0	16,5	-16,9	-8,1

Продовження табл. 2.11

Відсоткова надбавка	1881,2	17,4	1548,4	13,5	1358,4	11,5	-17,7	-13,7
Матеріальна допомога	324,0	3,0	344,0	3,0	354,3	3,0	6,2	3,0
Разом	10812,0	100,0	11468,4	100,0	11812,0	100,	6,1	3,0

На рис. 2. 11 покажемо склад та структуру фонду заробітної плати у 2022 році



Рис.2.11 Структура заробітної плати у ТОВ «УНІВІС, ЛТД» за 2022 рік

Далі розглянемо розподіл фонду заробітної плати за категоріями працюючих ( табл. 2.12)

Таблиця 2.12

Розподіл фонду заробітної плати за категоріями працюючих  
за 2020 - 2022 рр. (тис. грн)

Категорії персоналу	Роки			Відхилення , 2022/2020	
	2020	2021	2021	абс.(+,-)	%
1	2	3	4	5	6
Керівники	1956,9	2174,2	2455,8	498,9	25,5
Спеціалісти	7017,0	7465,9	7531,0	514	7,3

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6
Службовці	973,1	963,3	960,2	-12,9	-1,3
Обслуговуючий персонал	865,0	865,0	865,0	0,0	0,0
Разом	10812,0	11468,4	11812,0	1000	9,2

Таким чином, фонд оплати праці робітників ТОВ «УНІВІС, ЛТД» в 2022 році у порівнянні з 2020 роком зріс на 9,2 % (1000 тис. грн.). Фонд заробітної плати керівників зріс на 25,5%, спеціалістів - на 7,3%, а фонд заробітної плати службовців - зменшився на 1,3%.

Отже, виходячи з показників таблиці 2.12, можна зробити висновок про нерівномірне збільшення та зниження оплати праці всіх категорій підприємства за 2020 - 2022 роки.

Основу соціальної політики підприємства становлять: гарантії працюючих за часом праці та відпочинку, оплаті та охороні праці, соціальним пільгам; наявність програм професійного розвитку та навчання; організація дозвілля та відпочинку.

Навчання та підвищення кваліфікації:

- надається можливість підвищення кваліфікації безпосередньо на підприємстві за спеціально розробленими та затвердженими програмами навчання для всіх професій;
- проводяться конкурси професійної майстерності.

З числа керівників та фахівців ТОВ «УНІВІС, ЛТД» у 2022 році підвищили свою кваліфікацію та пройшли підготовку 15 осіб.

На охорону праці за 2022 рік витрачено понад 930 тис. грн., що становить 930 гривень на одного працюючого.

Коллективний договір між роботодавцем та профкомом, представляє працівникам Товариства цілу низку соціальних гарантій і пільг, в тому числі:

- своєчасне здійснення пенсійного та обов'язкового медичного страхування;
- організацію та фінансування культурно-масової та фізкультурно-оздоровчої роботи;

- організацію оздоровлення та відпочинку працівників та членів їх сімей.

При управлінні персоналом підприємства важливим завданням є визначення величини довіри у колективі. Безперечно, будь-який співробітник колективу може дати якісну оцінку величини довіри, але це оцінка носитиме суб'єктивний характер, що пов'язано з психологічною передумовою цієї категорії. Тим часом бувають ситуації, коли необхідно терміново розібратися в рівні довірливості між керівництвом та підлеглими. Особливо це характерно для передкризової ситуації, коли керівництво має отримати чітку відповідь на запитання, чи може воно покластися на своїх співробітників, від згуртованості та працездатності яких безпосередньо залежить успіх підприємства.

Для того, щоб отримати відповідь на це питання, нами було проведено опитування співробітників підприємства та здійснено розрахунок на підставі методики, що дозволяє кількісно визначити величину довіри у колективі. В основу даної методики було покладено якісну оцінку не самої довіри, а основних індикаторів, які демонструють довірче ставлення у забезпеченні робочого процесу з боку керівництва до підлеглих, та з боку підлеглих до керівництва.

Зокрема, щодо керівництва до підлеглих (у межах їх посадових обов'язків), було виділено такі індикатори:

1. розмір доступу кожного окремого співробітника до інформації, що стосується діяльності підприємства;
2. широта діапазону самостійних дій чи, іншими словами, межі делегування повноважень кожного окремого працівника;
3. ступінь невідконтрольності дій кожного окремого співробітника керівництву.

У відносинах підлеглих до керівництва було названо такі індикатори:

1. неухильне виконання будь-яких вказівок керівництва
2. відсутність скарг та невдоволень роботою керівництва

3. націленість підлеглих на успіх спільної справи, а не на своє підпорядкування.

Визначення величини довіри у колективі наведено в таблиця 2.13.

Таблиця 2. 13

Визначення величини довіри у колективі

Довіру керівництва до підлеглих підтверджують:	У балах від 1 до 3, де 1 відповідає найменшому прояву індикатора, 3 – найбільшому прояву	Довіра підлеглих до керівництва підтверджують:	У балах від 1 до 3, де 1 відповідає найменшому прояву індикатора, 3 – найбільшому прояву
Доступ до інформації	2	Неухильневиконання вказівок	2
Межіделегування	3	Відсутність скарг та невдоволення	2
Непідконтрольність	2	Націленість успіху на спільну справу	2
Загальний бал	7	Загальний бал	6

Загальна величина довіри з боку підлеглих до керівництва та з боку керівництва до підлеглих визначається за допомогою наступного розрахунку за формулою:

$$\eta_{\text{сер}} = \dots, (3.1)$$

где:  $\eta_{\text{сер}}$  - середнє значення вагомості індикатору

$\eta_i$  - оцінка, яка дається одним співробітником (керівником чи підлеглим);

$N$  – кількість опитаних співробітників.

$$\eta_{\text{сер керівників}} = \frac{7 \times 2}{17} = 0,82,$$

$$\eta_{\text{сер співробітників}} = \frac{6 \times 2}{83} = 0,14.$$

Показник довіри співробітників до керівництва має дуже низьке значення, що свідчить про низьку довіру до керівництва, тому керівництву необхідно уважніше ставитися до персоналу фірми.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі кваліфікаційної роботи була проаналізована діяльність ТОВ «УНІВІС, ЛТД», в результаті аналізу було виявлено, що ТОВ «УНІВІС, ЛТД» - це морське агентство, яке надає кріюінгові послуги. Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «УНІВІС, ЛТД» створено для здійснення підприємницької діяльності з метою насичення споживчого ринку товарами, послугами, отримання прибутку, підвищення матеріального добробуту засновників товариства та його персоналу відповідно до чинного законодавства.

Перед ТОВ «УНІВІС, ЛТД» на кінець 2024 року стоїть завдання збільшення чистого прибутку на 15%

Досягнення цієї мети сприяє посилення маркетингової політики, розширення частки ринку шляхом завоювання нових регіонів, а також скорочення витрат виробництва послуг шляхом оптимізації витрат за персонал.

Організаційно-правова форма - Товариство з обмеженою відповідальністю. Вид власності - недержавна власність. Засновниками ТОВ «УНІВІС, ЛТД» є фізичні особи.

Організаційна структура ТОВ «УНІВІС, ЛТД» - лінійно-функціональна. Дана структура дозволяє компанії здійснювати чіткий поділ праці за функціональними обов'язками, планувати, організовувати та координувати діяльність кожного відділу.

При аналізі економічних показників діяльності ТОВ «УНІВІС, ЛТД» було виявлено, що у 2022 році у порівнянні з 2020 роком чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 9,4 % що свідчить про те, що кріюінгова компанія

«УНІВІС, ЛТД» користується попитом і знаходить своїх замовників, чистий прибуток виріс на 9,4 %.

Аналізуючи зовнішнє середовище компанії за допомогою PEST-аналізу виявили, що на діяльність компанії негативно впливають саме політичні чинники.

При аналізі динаміки чисельності працюючих, було виявлено, що у порівнянні з 2020 роком в компанії відбулося зменшення працівників на 10 осіб. При цьому число службовців та обслуговуючого персоналу не змінилося, зменшення відбулося за рахунок звільнення спеціалістів (на 11 осіб або на 13,6%).

За досліджуваний період змінилася чисельність керівників, у 2022 році в штатний розклад фірми ввели посаду керівника служби безпеки.

Проведений кадровий аудит дозволив проаналізувати структуру персоналу за статтю, віком, стажем, рівнем освіти. Слід зазначити, що структура персоналу у динаміці 2020-2022 років значно не змінилася.

Виявлено, що робота з персоналом будується на підставі Положення, яке регламентує документи з персоналу ТОВ «УНІВІС, ЛТД». Усі положення та документи по роботі з персоналом, розроблені на підставі цього положення є обов'язковими для виконання.

При аналізі співвідношення продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати було виявлено, що темпи зростання продуктивності праці дорівнюють темпам зростання заробітної плати, тобто не спостерігається випереджаючого зростання продуктивності праці, що свідчить про те, що у працівників компанії відсутня мотивація підвищення ефективності та якості роботи.

При управлінні персоналом підприємства важливим завданням є визначення величини довіри у колективі. Для того, щоб отримати відповідь на це питання, було проведено опитування співробітників підприємства та здійснено розрахунок на підставі методики, що дозволяє кількісно визначити величину довіри у колективі. Результати розрахунків показали, що показник

довіри співробітників до керівництва має дуже низьке значення, що свідчить про низьку довіру до керівництва, тому керівництву необхідно уважніше ставитися до персоналу фірми.



## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 3.1. Сучасні програми стимулювання персоналу як напрямів підвищення ефективності праці на підприємстві

Слід підкреслити, що практичний і теоретичний досвід зарубіжних країн щодо управління мотивацією персоналу є прикладом для вітчизняних підприємств і базовою основою для розробки власного механізму мотивації працівників. Досліджуючи та аналізуючи зарубіжний досвід, на сьогоднішній день можна виділити такі основні моделі управління мотивацією працівників: японську, американську, німецьку, турецьку, а також британську модель (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

#### Характеристика основних зарубіжних моделей мотивації персоналу підприємства

Вид моделей мотивації персоналу	Характеристика моделі мотивації персоналу
Японська модель	Стимулювання працівника здійснюється на підставі складових: рівень професіоналізму, кваліфікації і майстерності, а також віку та стажу трудової діяльності
Американська модель	Модель орієнтована на індивідуальний інтерес кожного працівника до досягнення добробуту та ефективних трудових результатів. Працівники можуть брати участь у прибутках і доходах, а також у частці власності та управлінні підприємством
Модель Великобританії	Застосування грошової, акціонерної та коливної заробітної плати в залежності від отриманого прибутку
Німецька модель	Інтереси працівника враховуються керівництвом на першому місці
Турецька модель	Застосовуються матеріальна мотивація, корпоративна культура, методи психологічної мотивації, покращення умов праці

Далі розглянемо характеристику основних моделей мотивації працівників. Таким чином, особливість японської моделі мотивації персоналу полягає в тому, що при розробці методів мотивації враховуються такі елементи, як рівень професіоналізму, кваліфікації та навичок, а також вік і стаж роботи. Стимулювання співробітників базується на всіх перерахованих вище елементах.

Американська модель мотивації базується на соціальних і культурних особливостях нації. Модель орієнтована на індивідуальну зацікавленість кожного працівника в досягненні благополуччя та ефективних результатів роботи. Керівництво підприємства вважає, що працівники можуть брати участь у розподілі прибутку та доходів, в управлінні, а також мати частку у власності. Характерною особливістю моделі мотивації працівників у Великій Британії є залежність винагороди від прибутку (грошового та акційного).

Також можна використовувати систему коливання зарплати в залежності виключно від прибутку компанії. При створенні німецької моделі мотивації персоналу найголовніше, щоб керівництво враховувало, перш за все, інтереси працівника. Що стосується турецької моделі, то можна відзначити, що крім матеріальної мотивації керівництво активно впроваджує корпоративну культуру, методи психологічної мотивації та періодично покращує умови праці співробітників. Використання цієї моделі дозволяє задовольнити потреби співробітників і підвищити їх мотивацію.

На нашу думку, при створенні мотиваційного механізму слід враховувати, що важливі цілі компанії повинні бути підкріплені цілями співробітників. Напрямки механізму мають бути зрозумілими та доступними як для роботодавця, так і для працівника, а також справедливими за відповідних умов його реалізації. Коли змінюються економічні та фінансові умови, тип бізнесу та інші причини, методи та інструменти, які використовує керівництво компанії, повинні змінюватися та гнучко змінюватися та адаптуватися до ситуації, незалежно від того, сприятлива вона чи несприятлива. Причому всі складові механізму мотивації повинні бути взаємопов'язані і не можуть суперечити один одному.

Пропонується структура мотиваційного механізму, яка включає наступні елементи: головна мета, завдання, принципи, методи, інструменти, пріоритетні напрями, очікуваний результат.

Тому основною метою механізму є підвищення та закріплення результатів роботи колективу [22, С. 314]. При формуванні мотиваційного механізму велике значення мають принципи, які є основою його розвитку і функціонування та дозволяють досягти поставленої мети.

Розроблений мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства передбачає вирішення наступних завдань:

- підвищення корпоративної культури та корпоративної соціальної відповідальності;
- забезпечення особистісного та кар'єрного розвитку працівників;
- підвищення мотивації та залученості працівників у робочий процес;
- стимулювання працівників з метою розвитку професійних компетенцій та реалізації потенційних можливостей;
- створення умов для максимальної задоволеності працівника робочим місцем.

Зауважимо, що при реалізації завдань механізму мотивації важливо враховувати принципи формального та неформального управління персоналом. Виходячи з вищевикладеного, можна виділити низку принципів формального управління персоналом – мотивація, вплив влади, наставництво та ін. Розглядаючи принцип мотивації, можна виділити певні дії, які стимулюватимуть працівників виконувати свою роботу як по можливості сумлінно та ініціативно, отримуючи при цьому грошову винагороду за виконану роботу. У разі неякісної, несумлінної та непрофесійної роботи роботодавець може прийняти рішення про обмеження або припинення застосування заходів мотивації. Слід зазначити, що для того, щоб уникнути низької ефективності персоналу, керівництво повинно постійно використовувати різні методи мотивації їх до ефективної роботи. Розглядаючи принцип впливу влади, слід зазначити, що роботодавець здійснює прями

вплив на підлеглих, а працівники зобов'язані підкорятися вимогам свого керівника. Принцип наставництва важливий як мотиваційний фактор, що формує відповідальність і готовність працівників до професійного розвитку [4, С. 103].

До неформальних методів управління належать: довіра керівника до підлеглого та його праці, взаємна вигода, об'єктивність в оцінці результатів праці підлеглих, врахування інтересів, потреб і можливостей працівників. Між роботодавцем і працівником повинні бути створені соціально-трудові відносини довіри. Працівник зобов'язаний відповідально, чітко та сумлінно виконувати свої обов'язки, а роботодавець, у свою чергу, не повинен обмежувати права свого підлеглого. Не менш важливою є наявність взаємної вигоди. Під впливом різних обставин і в умовах непереборної сили трудова діяльність працівника повинна бути тимчасово замінена діяльністю інших відповідних працівників. Роботодавець зобов'язаний об'єктивно підходити до виконання роботи працівника, враховуючи побажання та прохання підлеглого. Організовані та налагоджені соціально-трудові відносини між працівником і роботодавцем базуються не тільки на інтересах роботодавця, а й на врахуванні особистих інтересів, потреб і потенційних можливостей його працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та підвищення інтересу до продуктивної праці.

Для досягнення основної мети механізму мотивації з використанням вищезазначених принципів керівництву доцільно використовувати різні методи мотивації персоналу в практичній діяльності. Вчені розрізняють методи мотивації та поділяють їх на методи прямої мотивації та методи непрямой (примусової) мотивації [5].

Методи прямої мотивації можна умовно поділити на матеріальне (грошове) і нематеріальне стимулювання. Якщо говорити про матеріальні заохочення, то можна помітити, що ефект від їх застосування — підвищення добробуту працівників в обмін на більш продуктивну працю. Грошове винагородження співробітників є одним з найбільш ефективних і поширених

методів мотивації співробітників. Зауважте, однак, що грошове заохочення є ефективним, якщо працівник вважає, що винагорода є справедливою та гідною його роботи. При цьому працівник повинен розуміти, що витрачена ним фізична і розумова енергія, а також отриманий кінцевий результат безпосередньо пов'язані з грошовою винагородою. Проте в даний час, враховуючи специфіку діяльності багатьох підприємств і організацій, часто виникає ситуація, коли роботодавцю важко об'єктивно оцінити ефективність і обсяг роботи багатьох працівників через відсутність прямої оцінки. Це призводить до відсутності диференціації в оплаті праці та викликає незадоволення оплатою праці, що призводить до зниження продуктивності праці. Підкреслимо, що винагорода завжди є важливим елементом системи оплати праці та стимулювання працівників, а також є одним із найефективніших інструментів впливу на ефективність праці персоналу підприємства [14, С. 3]. Встановлення надто високої мінімальної заробітної плати також збільшує труднощі. Для ефективного впровадження матеріальної мотивації підприємство повинно мати достатній фонд оплати праці, що дозволяє, крім мінімальної заробітної плати, передбачити значну надбавку до стимулювання. При цьому роботодавець не може виплачувати суму, нижчу за мінімальну зарплату.

Крім грошового заохочення керівництво може використовувати такі заохочення, як забезпечення або оплата працівників путівками на санаторно-курортне оздоровлення, допомога в отриманні житла, вирішення проблеми влаштування дітей у дитячі садки, забезпечення харчуванням (у тому числі безкоштовним) та службовим транспортом. Знижки на придбання продукції підприємства, надання медичних послуг і т. д. також можуть бути пов'язані з додатковим стимулюванням працівників. З точки зору стимулювання в позаробочий час можна виділити задоволення потреб персоналу в частині відпочинку, а також соціально-психологічних потреб, що передбачає надання працівникові часу для вирішення проблем, пов'язаних з особистими інтересами. Важливим моментом є стимулювання активності працівника, яка спрямована на

задоволення потреб у самовираженні та самореалізації, що виражається в можливості кар'єрного зростання та бажаного переведення на інше робоче місце на даному підприємстві. Також роботодавець у разі потреби може запропонувати роботу за гнучкими формами зайнятості – гнучкий графік, неповний робочий день, що дозволить залучати до роботи жінок, які мають неповнолітніх дітей, студентів, неповнолітніх, осіб з обмеженими можливостями здоров'я [12, С. 138]. Гнучкі форми зайнятості позитивно впливають на працівника. Таким чином, залежно від трудового договору, при вступі на роботу за гнучкими формами зайнятості працівник отримує певний обсяг роботи, який повинен бути виконаний у визначені терміни, тобто скорочений робочий день, а також можливість працювати дистанційно (вдома). Нематеріальне стимулювання поділяється на соціальне, моральне та соціально-психологічне [10]. Соціальна стимуляція пов'язана з престижністю роботи, здатністю приймати самостійні рішення та іншими правами. Моральне стимулювання передбачає керівництво, яке забезпечує працівнику можливість реалізувати свій творчий потенціал і отримати визнання. Задоволеність роботою також формується на основі соціально-психологічних відносин працівника з керівництвом і трудовим колективом [10].

Непряма (примусова) мотивація передбачає примус працівника до виконання того чи іншого завдання, поставленого керівництвом. Як правило, коли примусова мотивація використовується надмірно, бажання та потреби працівників обмежуються. Інструментами цього методу є різноманітні нормативні документи типу наказів, розпоряджень тощо.

Під впливом прямих і непрямих методів мотивації у відповідному співвідношенні працівники виконують свою професійну діяльність найбільш раціонально і ефективно, досягаючи найкращих кінцевих результатів і підвищуючи ефективність праці. Використовуючи різні методи мотивації, керівник повинен враховувати не тільки соціальні, а й психологічні фактори, що впливають на поведінку персоналу, враховуючи особистісно-психологічні особливості його поведінки. В даний час на сучасних підприємствах все

частіше спостерігається ситуація, коли керівництво вважає за необхідне більшою мірою використовувати методи морального стимулювання. Це пов'язано з тим, що підприємство не завжди має фінансові ресурси та можливість підтримувати належний рівень матеріальної мотивації працівників за допомогою грошового заохочення [7, С. 43]. Водночас моральне стимулювання керівництва бізнесом обходиться значно дешевше. На підставі узагальнення вищесказаного в табл. 3.2 систематизовано та узагальнено пріоритетні види матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

Таблиця 3.2.

Пріоритетні види матеріального і нематеріального стимулювання працівників

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
Зарплата, премії, бонуси, коефіцієнти	Надання працівникові гнучких форм зайнятості
Організація харчування та субсидії на харчування	Надання в робочий час можливості вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами
Оплата санаторно-курортного лікування працівників	Допомога влаштування дітей працівників у дитячі садки
Участь працівників у прибутках	Забезпечення професійного розвитку та особистого кар'єрного зростання
Плани додаткових виплат	Створення сприятливої психологічної обстановки в колективі, довірчих соціально-трудова відносин між роботодавцем і найманим працівником
Надання медичних послуг	Надання можливості працівникам (в залежності від посади та рівня компетентності) права приймати рішення самостійно, також можливості особисто керувати процесом виробництва
Організація навчання і підвищення кваліфікації	Нагородження (подяки, грамоти та ін.)
Надання працівникам житла	Рейтингування працівників
Оплата транспортних витрат	
Оплата невиходів працівників на роботу з поважних причин	

Джерела: [4,5; 15, 28]

Керівник повинен організувати робочий процес на підприємстві таким чином, щоб інтереси та потреби працівників були збалансовані із завданнями та інтересами керівництва, а також розвитку підприємства в цілому [16, С. 52].

Впливаючи на поведінку працівника на роботі, керівник повинен більш ретельно аналізувати та обирати форми та методи стимулювання персоналу. Робота повинна бути організована таким чином, щоб працівник міг реалізувати свій потенціал, розвинути і використати всі свої професійні якості в практичній діяльності. Безсумнівно, пряма мотивація у вигляді грошового заохочення дуже важлива для працівника, але керівництво не повинно забувати про ефективність нематеріального заохочення.

У зв'язку з цим проаналізовано основні зарубіжні моделі управління мотивацією персоналу підприємства – японську, американську, німецьку, турецьку, британську, які демонструють практичний позитивний досвід розвинених і розвинутих країн у формуванні мотиваційного механізму управління працівниками. компанія. Запропоновано найбільш ефективний мотиваційний механізм управління персоналом підприємства, який має власну структуру і включає такі складові, як мета, завдання, набір конкретних правил, методів і інструментів, а також пріоритетні напрями, які дозволяють вітчизнічному керівництву підприємства підвищувати продуктивність праці працівників.

### **3.2. Шляхи вдосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «УНІВІС, ЛТД»**

Однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих заходів (економічних, престижних, задоволеності працею) структурі трудової мотивації персоналу підприємства (мотиви надання важливих життєвих благ, гідного заробітку). , комфортні умови праці, престиж праці в галузі, на підприємстві, мотиви самореалізації: професійні, інтелектуальні та ін.).



Слід також пам'ятати, що формування персоналу організації є одним з найважливіших і складних процесів, метою якого є повне оснащення підприємства кваліфікованими кадрами з урахуванням змін у професійному складі працівників. Потенційна потреба в персоналі підприємства визначається шляхом аналізу перспектив розвитку підприємства, збільшення чисельності працівників у діючих філіях та з урахуванням можливого кадрового потоку. Кадрова політика компанії та стратегія управління персоналом засновані на концепції залучення висококваліфікованої робочої сили. Усі працівники, крім адміністративно-допоміжного персоналу, повинні мати не нижче середньої спеціальної освіти [21].

Розглянемо основні підходи до організації робочого часу та дозвілля. Пропонування додаткового вільного часу. Такі зовнішні засоби стимулювання досягаються шляхом диференціювання (зміни) тривалості основної та додаткової відпусток, поділу їх на певні частини (наприклад, літні та зимові стипендії), надання можливості працювати за сумісництвом або неповний робочий день, скорочення робочого часу та інше.

Практика показує значний мотивуючий ефект додаткової відпустки за конкретні умови праці, за результати роботи, які суттєво відрізняються від стандартних (наприклад, для сумісників, з несприятливими умовами праці, для людей з великим стажем роботи на одному підприємстві).

Додаткова відпустка повинна створити додаткові стимули для утримання працівників на конкретному підприємстві, щоб компенсувати підвищене психологічне або фізичне навантаження на працівника в процесі роботи.

Перерозподіл робочого часу. Найпоширенішою формою організації (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або плавний графік. Але не кожен виробничий процес можна організувати, використовуючи гнучкий графік роботи. Якщо на виробничій ділянці необхідно одночасна присутність кількох працівників,

підключених до технологічного процесу, то система гнучкого графіка роботи не може бути застосована. Мотивація в цьому випадку підвищується шляхом надання права відповідній групі працівників встановлювати норми робочого часу на підставі угоди між ними. Використовуючи часовий графік роботи, можна також забезпечити пряме стимулювання робочого часу на основі створення та використання банку часу. При цьому робочий час не зникає за певний обліковий період, що перевищує встановлену норму, а реєструється в особовому рахунку працівника або в загальному фонді надурочних. Накопичений час потім можна використати на додаткову відпустку, відпустку, погашення боргів за попередній період тощо. Зрозуміло, що право на самозайнятість надається лише працівникам, які виявили високий рівень свідомості, організованості та дисциплінованості.

Показано і теоретично продемонстровано на практиці, що існує пряма залежність між рівнем поінформованості колективу і, отже, «прозорістю» внутрішньоорганізаційної діяльності та мотиваційними настановами для працівників. Тому компанія широко використовує доступні методи комунікації для досягнення поставлених перед нею цілей, у тому числі пов'язаних із підвищенням мотивації співробітників.

Довідник співробітника – це довідник, який містить основну інформацію про організацію. Такі довідники з'явилися у провідних світових компаніях у довоєнний період і зараз є важливою частиною комунікаційного процесу більшості компаній розвинених країн [22].

Посібник містить наступні основні цілі:

- Презентація філософії компанії, основних цінностей, стратегії розвитку та найближчих цілей для співробітників.
- надання базової інформації про різні аспекти соціально-економічного розвитку компанії, що дозволить співробітникам краще зрозуміти основні принципи діяльності компанії,

адаптуватися до умов її праці; Інформування співробітників про те, чого компанія очікує від них і які зобов'язання вони беруть на себе.

Можна зробити висновок, що компанія використовує як матеріальні, так і нематеріальні способи мотивації працівників.

Матеріали: бонусна система, додаткові виплати.

Нематеріальні активи - збитий графік роботи, стимулювання вільного часу, створення комфортних робочих місць, поінформованість колективу про ефективність діяльності підприємства.

У «УНІВІС, ЛТД» застосовуються економічні методи мотивації персоналу:

- заробітна плата;
- практика преміювання персоналу за виконану норму і обсяг, і якість виконаної роботи.

Заробітна плата являє собою компенсацію трудового вкладу персоналу в діяльність підприємства. За цієї причини основна функція заробітної плати полягає в мотивуванні персоналу до ефективної праці [23].

Співробітникам пропонуються заохочення та винагороди за спеціальні пільги. Заохочення має на меті не тільки мотивувати людину, а й інших, і щоб команда сприйняла це як правду.

Найкращих співробітників зазвичай нагороджують в кінці року. Кращі працівники отримують сертифікати та подарунки від керівництва компанії. Сертифікати від компаній на купівлю фурнітури, яка використовується в якості подарунка.

Відсутня система оцінки особистого внеску працівника. Преміальна частина складається на основі виконання плану прибутку, без урахування особистого внеску кожного працівника. Співробітники не бачать, як рівень їхньої особистої трудової активності впливає на загальний грошовий дохід та розмір премії. В основному, заохочення, тобто визначення розміру заробітної плати та премій, не звертають уваги на понаднормову роботу, яку працюють працівники, що значно знижує виплату та продуктивність праці.

Для того, щоб провести оцінку задоволеності працівників, діючою системою мотивації в «УНІВІС, ЛТД», було проведено анкетування серед працівників підприємства. В анкетуванні взяло участь 15 робітників.

На рисунку 3.1 можна побачити задоволеність працівників своєю роботою

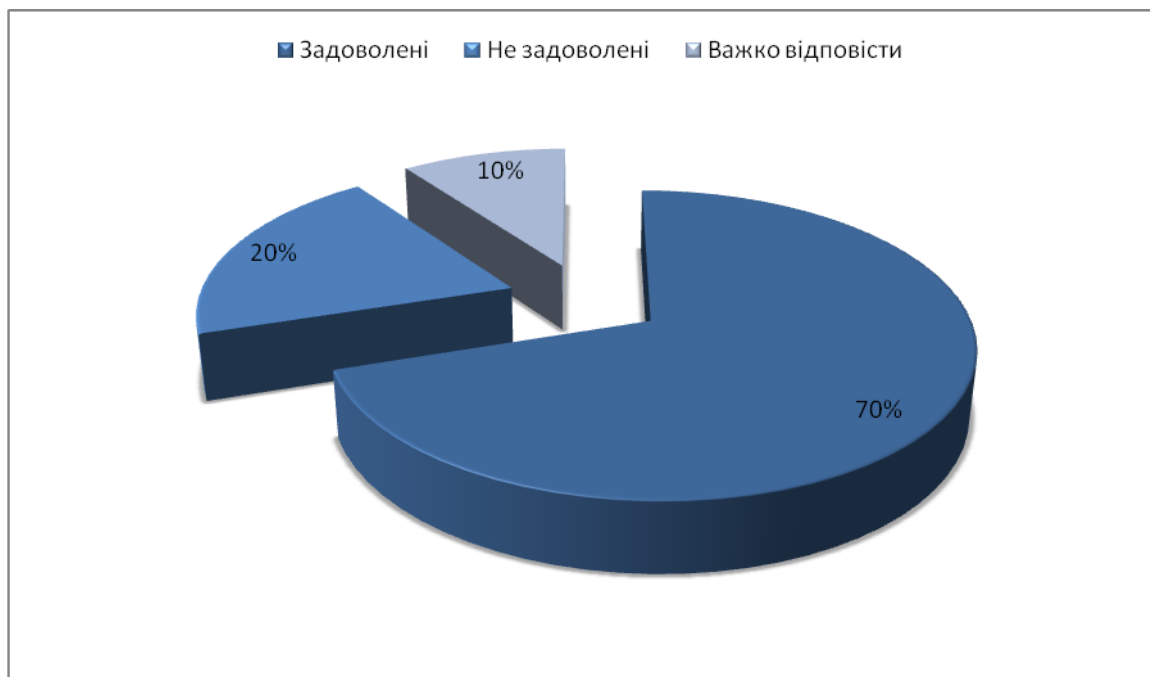


Рис. 3.1. Задоволеність заробітною платою

Як видно на діаграмі, 70 % працівників задоволені своєю заробітною платою, 20% бажають кращою оплати та 10% утрималися від відповіді.

На питання, якою мірою задовольняють працівників різні сторони їх роботи, були отримані відповіді які відображено на рисунку 3.2



Рис. 3.2. Задоволеність працівників роботою

Виходячи з рисунку 3.2 можна зробити наступні висновки :

- 20% працівників цінують свої відносини зі своєю командою
- 20% задоволені відносинами з керівником
- 16% можливість професійного зростання
- 14% задоволені розміром заробітної плати
- 13% люблять роботу через спілкування з різними людьми
- 17% працівників цінують кар'єрний рост

На прохання: «Підкресліть, будь ласка, те твердження, яке відповідає вашій позиції» були отримані наступні відповіді які зображені на рисунку 3.3.

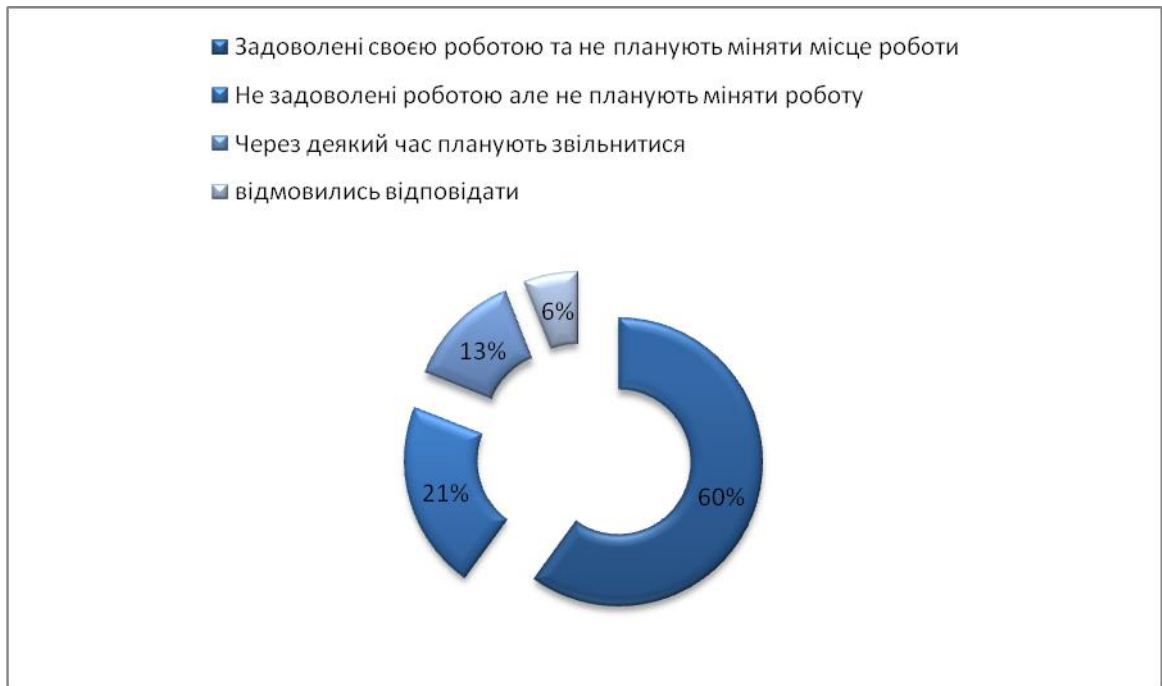


Рис. 3.3. Задоволеність роботою і бажання чи небажання змінювати місце роботи, %

За результатами опитування в діаграмі 3.3 ми отримали наступні дані:

- 60% працівників задоволені роботою та не планують міняти місце роботи;
- 21% не задоволені роботою але не планують міняти роботу;
- 13% через деякий час планують звільнитися;
- 6% робочих відмовились брати участь в опитуванні.

На запитання «Які види морального заохочення ви хотіли би отримати» відповіли наступним чином, рисунок 3.4

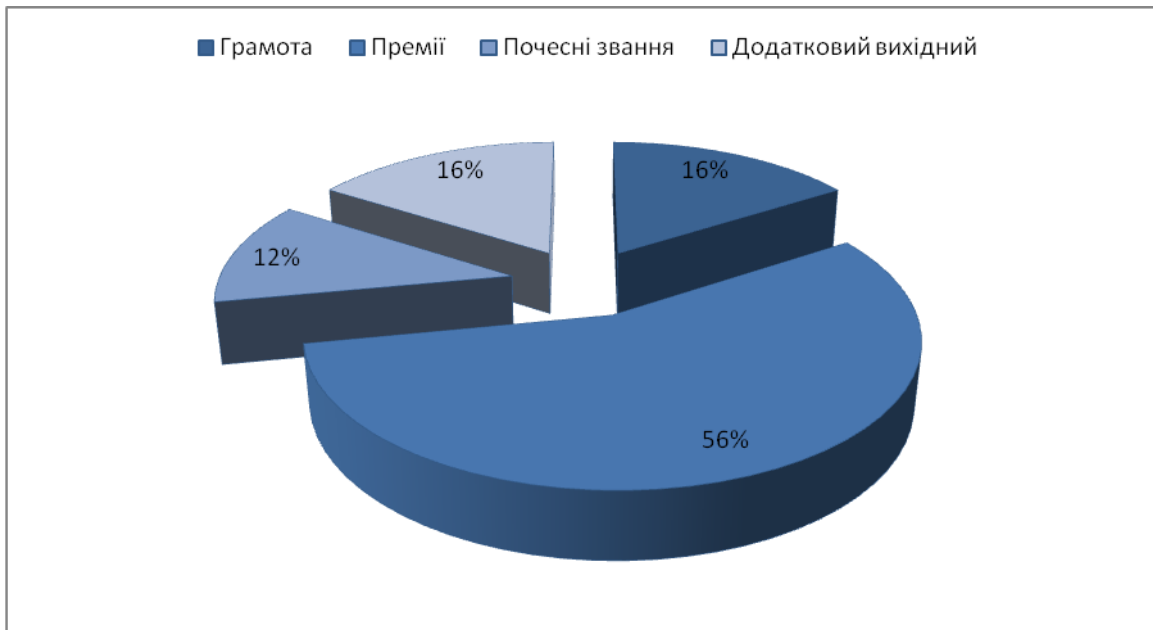


Рис. 3.4. Бажані працівниками винагороди.

Виходячи з діаграми 3.4 , можна зробити наступні висновки :

- 56% зацікавлені більш матеріальною винагородою, тобто премією
- 16% працівників підтримують винагороду грамотами
- 16% хотіли би отримати додатковий вихідний
- 12% зацікавлені в почесному званні

Результати свідчать про те, що найбільш приємна винагорода є матеріальною, якою можна задовільнити більшу кількість працівників офіса.

Для того щоб удосконалити існуючу систему мотивації ключових працівників необхідно максимально використати наявні для підприємства позитивних моментів і намагатися якомога швидше усунути причинні фактори невдоволення у працівників «УНІВІС, ЛТД».

Пропонується створення відділу розвитку персоналу, який розробить програму удосконалення системи розвитку кадрів, яка базуватиметься на таких принципах:

1. Оптимальне поєднання матеріальних інтересів і основних співробітників і принципів політики оплати праці компанії.

2. Розвиток конкурентоспроможності та потенціалу всередині підприємства отримати людські ресурси, необхідні для виконання завдань, покладених на ключових співробітників компанії.

Основні принципи створення стратегії активізації діяльності співробітників:

1. Вибір кожного методу активації має бути реалістичним і обґрунтованим.

2. Основним критерієм вибору способу його запуску є адаптація до конкретних потреб ключових співробітників.

3. Діяльність повинна виконуватися не максимально, а оптимально, на рівні фізичних і моральних витрат працівника, що компенсує існуючу в організації систему реабілітації.

4. Використовувані методи активації повинні забезпечувати кожному працівнику можливість повної реалізації своїх професійних компетенцій на займаній посаді.

Основну увагу слід зосередити на концепції вдосконалення системи мотивації, ефективності необхідних матеріальних, моральних і фінансових витрат у контексті досягнення цілей організації.

Навіть якщо компанія не несе прямих витрат на фінансування важливо, щоб конкретні дії, спрямовані на підвищення рівня доходу співробітника, враховували непрямі витрати, які можуть виражатися, наприклад, у тимчасовому зниженні продуктивності або відволіканні співробітників від виконання безпосередніх робочих завдань.

Розглянемо кожну подію окремо.

1. Відсутність чітких критеріїв диференціації заробітної плати. Необхідно внести зміни до чинного положення про оплату праці працівників, якими офіційно закріпитиме механізм визначення форми та системи нарахування оплати праці, розміру та черговості нарахування надбавок до неї, встановити чіткі критерії диференціації оплати праці працівників підприємства.



У Положенні про оплату праці елементом порядку розрахунку винагороди є визначення винагороди таким чином - винагорода працівника складається з таких елементів:

- фіксована винагорода працівника, що визначається відповідно до діяльності працівника і виплачується незалежно від виконання програми;

- змінна частина винагороди (винагорода) залежить від продуктивності праці працівника, тобто пов'язана з продуктивністю праці кожного працівника організації.

- Не ефективне використання преміального фонду.

Найбільш очевидною є універсальність заробітної плати як ціннісної орієнтації, що виражається в її високому ступені залежності від ступеня зв'язку заробітку з кваліфікацією та особистим трудовим внеском, від оцінки свого заробітку в порівнянні із заробітком працівників, які виконують подібну роботу. працювати.

Отже, можна зробити наступні висновки: основною мотивацією роботи ключових співробітників ТОВ «УНІВІС, ЛТД» є можливість отримувати хорошу заробітну плату та кар'єрний розвиток.

Сама невідповідність основних трудових мотивів працівників ТОВ «УНІВІС, ЛТД» реальній ситуації на підприємстві є основною причиною їхньої низької продуктивності, а також чинником, який негативно впливає на продуктивність праці і, як наслідок, на показники діяльності підприємства. .

Тому в ТОВ «УНІВІС, ЛТД», необхідно налагодити організацію розподілу преміального фонду таким чином, щоб при визначенні розміру виплати кожному співробітнику враховувався його особистий внесок у досягнення цілей організації.

Отже, основними напрямками вдосконалення організації натурального заохочення працівників ТОВ «УНІВІС, ЛТД» є розробка системи показників, що дозволяють справедливий розподіл щоквартального фонду преміювання між працівниками з урахуванням особистого внеску кожного з них для досягнення цілей компанії.

Для цього, перш за все, необхідно визначити показники, які впливають на ступінь мотивації працівників ТОВ «УНІВІС, ЛТД». Високий рівень незадоволення в першу чергу пояснюється несправедливою оцінкою співробітникам своєї роботи в ТОВ «УНІВІС, ЛТД». Співробітники, які проявляють велику зацікавленість у безперебійній роботі компанії, і працівники, які працюють менш відповідально, отримують однакову суму як частину виплати за перший квартал.

Тому найважливішою проблемою організації натурального заохочення працівників ТОВ «УНІВІС, ЛТД» залишається непрозорість процесу розподілу сум преміювання.

У зв'язку з перерозподілом фонду щоквартальних внесків в ТОВ «УНІВІС, ЛТД» вирішити такі проблеми:

1) процес розподілу квартальної премії буде зрозумілим для співробітників, використання коефіцієнта легко сперечатися, що знизить ступінь незадоволеності системою оплати праці компанії;

2) наявність підвищувальних та понижуючих коефіцієнтів, знань працівників за своїм складом та чисельністю стимулюватиме персонал до більш активної участі в діяльності ТОВ «УНІВІС, ЛТД», що позитивно вплине на ефективність його діяльності;

3) буде виключена можливість несправедливого розподілу першого кварталу в результаті одноразового рішення керівника, що також сприятиме створенню більш сприятливої атмосфери та підвищенню задоволеності працівників організацією оплати праці.

Таким чином, запропоновані ініціативи щодо впровадження схеми поділу щоквартального фонду внесків УНІВІС, ЛТД не передбачає додаткових витрат, оскільки змінюється лише напрям витрат на виділені кошти.

### 3. Подолання одноосібного стилю управління.

Як правило, стиль управління в ТОВ «УНІВІС, ЛТД» можна зміняти з авторитарного на демократичний. Демократичний стиль управління необхідний

для повного задоволення інтересів робочої сили та запобігання порушенням виробничої дисципліни, які можуть виникнути внаслідок використання ліберального стилю управління.

Спостерігаємо соціальний ефект від впровадження рекомендацій до дій системи матеріальної мотивації:

- працівники почуваються комфортніше на роботі, покращення морально-психічного клімату забезпечує більш високий рівень позитивного настрою під час виконання завдань;

- зменшується кількість конфліктів, що дозволяє спільно вирішувати виробничі завдання та підвищує ефективність рішень;

- працівники позитивно сприймають систему цінностей, у якій вони забезпечують зворотній зв'язок у відповідь на турботу організації та менеджерів про них не лише як про прибуткових осіб, але й як про особистостей, кожна з своїми інтересами.

### **3.3. Оцінка ефективності розроблених рекомендацій**

Одним із ефективних методів удосконалення кадрового потенціалу в організації є створення відділу розвитку персоналу.

Відділ професійного розвитку персоналу є структурним підрозділом служби персоналу, очолюється начальником відділу, який призначається та звільняється з посади генеральним директором за поданням заступника генерального директора з персоналу, що безпосередньо підпорядковується заступнику генерального директора з персоналу.

Організація професійного розвитку персоналу Товариства на основі єдиної персонал-технології, що включає підбір кадрів, професійну адаптацію новоприйнятих працівників, організацію виробничого навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу, внутрішньофірмового навчання, стажувань, атестацію та ротацию кадрів, формування кадрового резерву (резерву

висування), відстеження кадрової кар'єри персоналу, науково-інформаційне забезпечення працівників, профорієнтаційну роботу у регіоні.

Структуру та штати відділу затверджує генеральний директор з подання заступника генерального директора з персоналу (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Структура відділу з розвитку персоналу ТОВ «УНІВІС, ЛТД»

Функції:

1. Розробка щорічної Програми розвитку персоналу на основі заявок структурних підрозділів Товариства та реалізація заходів програми в межах своїх повноважень.

2. Професійний розвиток персоналу - навчання, перенавчання, виробнича атестація та переатестація персоналу, підвищення кваліфікації робітничих виробничих підрозділів компанії.

3. Професійний розвиток адміністративно-управлінського персоналу - перенавчання, підвищення кваліфікації, організація стажувань, ротації, атестації керівників та фахівців, внутрішньофірмового навчання цільового призначення.

4. Підбір та професійна адаптація новоприйнятих працівників, а саме: ведення бази даних про фахівців регіону, пошук кадрів за заявками керівників структурних підрозділів Товариства (контакти з регіональними службами зайнятості населення, організація та проведення конкурсних процедур, професійний підбір кадрів), співпраця з профільними професійними навчальними закладами з підбором молодих спеціалістів; складання та реалізація програми професійної адаптації новоприйнятих працівників, супровід працевлаштованих керівників та спеціалістів у адаптаційний період.

5. Організація виробничої та переддипломної практики студентів вищих та учнів середніх професійних навчальних закладів, організація виробничої практики учнів освітніх установ початкової професійної освіти.

6. Професійна орієнтація старшокласників та молоді регіону, перспективний кадровий підбір молоді (кадрового резерву) для подальшого працевлаштування у компанію.

7. Участь у розробці та контролі за виконанням колективного договору щодо покладених на відділ функцій.

8. Організація опитувань громадської думки щодо ефективності діяльності окремих працівників та структурних підрозділів; аналіз результатів опитування, підготовка висновків на атестаційну комісію, керівника, і навіть для самооцінки працівника.

9. Науково-інформаційне забезпечення Товариства має велике значення для просування послуги компанії, а саме: організація підписки на періодичні видання, реклама послуг у соцмережах; доступність та швидкість отримання інформації для клієнту, також пошук та замовлення науково-технічної літератури за заявками фахівців, ведення довідково-інформаційного розділу, база клієнтів та партнерів ін..

10. Складання розділу «Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів» щоквартального аналітичного звіту служби персоналу.

11. Здійснення управлінського обліку, первинного бухгалтерського обліку та ведення статистичної звітності з питань підготовки кадрів.

Розрахуємо витрати на впровадження у діяльність ТОВ «УНІВІС, ЛТД» відділу з розвитку персоналу (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження у діяльність ТОВ «УНІВІС, ЛТД» відділу розвитку персоналу

Найменування витрат	Сума, грн.
1	2
Введення посади начальника відділу розвитку персоналу	$22000 * 12 = 216\ 000$

Інженери відділу з управління якістю	$3 * 16000 * 12 = 576000$
Виплата премій та соціальних надбавок	148000
Відрахування у позабюджетні фонди	296 400

Продовження табл. 3.2

Меблі, обладнання	217000
Канцелярські витрати.	$1500 * 12 = 18000$
Разом	

Таким чином, витрати на впровадження відділу з розвитку персоналу складають 1519400 грн.

Оцінюючи економічну ефективність впровадження відділу розвитку персоналу та розробленої системи підвищення кадрового потенціалу, відзначимо, що основний економічний показник, на який впливає нова система мотивації праці – це продуктивність персоналу на протязі цілісного виробничого процесу. Зростання продуктивності праці, додаткової зайнятості працівників у періоди збільшення ємності попиту при існуючому процесі дозволить збільшити обсяги надавання послуг (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка ефективності ведення відділу розвитку персоналу та системи навчання у ТОВ «УНІВІС, ЛТД»

Показники	Прогноз 2024р. запропонованих напрямів тис. грн.	Відхилення 2024р. (Прогноз) від 2023 р. (факт), %
1	2	3
Запланований приріст обсягів збуту в результаті зростання обсягів виробництва під час запровадження розроблених пропозицій (70% від приросту виторгу за 2014 р.), тис. грн.	$2292234 * 70\% = 1604563,8$	-
Виручка від продажу послуг за 2024 р. обліком розроблених пропозицій, тис. грн	$2292234 + 1604563,8 = 3896797,8$	170,0

Собівартість товарів, тис.грн.	1792841 +3069,4 = 1795910,4	100,2
Валовий прибуток, тис.грн	2100887,4	420,7
Приріст фонду оплати праці	779359,56	-

Продовження табл. 3.4

1	2	3
за рахунок сформованого преміального фонду, тис. грн		
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	687670 + 779359,56 = 1467029,56	213,3
Продуктивність праці, тис. грн	2482,0	170,0

Реалізація запропонованої програми дозволить збільшити попит підприємства на 70,0% та загальний фонд оплати праці на 113,30%, при цьому продуктивність праці становитиме 2482,0 тис. грн., що на 70,0% вище до впровадження даних заходів. Дані заходи не є витратними, внаслідок їх впровадження собівартість товарів, робіт та послуг підвищиться на 3069,4 тис. грн. чи 0,2%.

Надалі розглянемо та проаналізуємо в таблиці 3.5 декілька методів стимулювання праці для компанії, щоб визначити найкращий для використання його на підприємстві.

Таблиця 3.5

## Перелік методів стимулювання праці для компанії «УНІВІС, ЛТД»

Метод стимулювання	Очікуваний результат
Впровадження безкоштовних курсів для підвищення кваліфікації працівників	Можливість просування по кар'єрних сходах, появу нових кваліфікаційних кадрів
Формування бонусної системи оплати праці	Підвищення матеріального благополуччя працівників та їх задоволеності в роботі
Нагородження грамотами та дипломами працівників, які найефективніше виконують свою роботу	Поява зацікавленості у працівників в виконанні своєї роботи
Надання безкоштовних вихідних	Налагодження психічного стану працівників

хднів за добре виконану роботу	та налагодження атмосфери в колективі
--------------------------------	---------------------------------------

*Розроблено автором*

Виходячи з таблиці 3.1, можна зробити висновок, що більш вдалим методом для стимулювання праці в компанії «УНІВІС, ЛТД» є формування бонусної систем оплати праці.

Система преміювання передбачає накопичення премій за якісне виконання службових обов'язків. Наприклад, керівник, який працює краще, отримує першим відпустку.

Бонус можливий і кількісний. Наприклад, виконавши завдання вище певного рівня, працівник починає отримувати за нього вищу оплату або надбавку. Припустимо, що якщо в день вносить депозит більше трьох штурманів компанії екіпажу, працівник отримує гарантоване відшкодування в розмірі 100 грошових одиниць.

Ця система, безумовно, спонукає працівника до інтенсифікації праці та підвищення продуктивності праці. Однак кількість не завжди відповідає якості. Щоб збільшити обсяг виконаної роботи для отримання премії, працівник знижує рівень якості просто через фізіологічні проблеми. Мотивація залежить від трьох сил, які впливають на людину, розглянемо це на рисунку 3.6.



Рис. 3.6. Сили мотивації, які впливають на людину



Розкриємо категорію: «Самомотивація — це усвідомлення і прийняття людиною поточних завдань, з відповідальністю за результат і контролем за їх виконанням. Тобто, щоб викладатися на всі 100%, потрібно відчутти необхідність майбутньої роботи, або навіть її неминучість в рамках досягнення мети» [24].

Розрахуємо індекс самомотивації персоналу за трьома показниками та двома спеціальними коефіцієнтами:

*Показники:*

1. Значення роботи. При розрахунку цього індексу треба оцінити за десятибальною шкалою, наскільки важливою є встановлена бізнес-ціль для керівника.

В компанії «УНІВІС, ЛТД» цей показник оцінюється у 8 балів (А)

2. Різноманітність. Наскільки важливо досягти мети?

Показник в компанії «УНІВІС, ЛТД» є 8 (В).

3. Ідентифікуємо роботу з кінцевим результатом. Наприклад, працівник хоче зробити свій внесок у спільну справу, щоб навіть після звільнення з роботи було видно виконану роботу. Як бізнес-проблема пов'язана з цим внеском.

Цей показник в компанії досягає 5(С).

*Коефіцієнти:*

Автономність роботи (К1).

6 балів — досить самостійна робота, але вимагає постійних звітів.

Зворотній зв'язок (К2).

Враховується не якість зворотного зв'язку (похвала чи осуд), а частота: наскільки регулярно працівник отримує зворотний зв'язок від свого оточення.

7 балів - майже постійний зв'язок з колегами, керівником, підлеглими.

Індекс самомотивації працівників розраховується за формулою:

$$IS = ((A+B+C)/3) * K1 * K2, \quad (3.1)$$

де:

А — значення роботи;

B — різноманітність;

C — ототожнення роботи з кінцевим результатом;

K1 — автономність роботи;

K2 — зворотній зв'язок.

Зазвичай індекс самотивації керівників становить 250-300 балів, спеціалістів - 150-200.

Індекс активації

Індекс активації працівників розраховується за формулою:

$$IA = \text{рівень зараження} * 50 \quad (3.2)$$

Рівень зараження проявляється під час виконання бізнес-завдань:

В компанії «УНІВІС, ЛТД» працівники мають достатньо добрі стосунки між собою та дуже рідко бувають конфлікти через якісь дрібниці. Якщо виникають в когось проблеми, завжди можна розраховувати на чийсь допомогу.

Колеги підбадьорюють один одного: «Ми допоможемо, у тебе все вийде» що свідчить про рівень зараження у 8 балів.

Максимальний рівень індексу активації – 500, мінімальний – 0 [25].

Таблиця 3.6

Індекс мотивації та активації

Індекс самотивації	Індекс активації
294	400

*Розроблено автором*

Використання системи мотивації праці повинно дозволити компанії досягти поставлених цілей. Отже, чим краще злагоджена система мотивації персоналу, тим активніше співробітники досягають результатів, спрямованих на задоволення потреб компанії, оскільки відчують себе рівноправними партнерами в соціально-економічних процесах компанії.

### Висновки до розділу 3

Проаналізовано основні зарубіжні моделі управління мотивацією персоналу підприємства – японську, американську, німецьку, турецьку та британську, які демонструють практичний позитивний досвід розвинених і розвинутих країн у формуванні мотиваційного механізму управління працівниками підприємства. Запропоновано найбільш ефективний мотиваційний механізм управління персоналом підприємства, який має власну структуру і включає такі складові, як мета, завдання, набір конкретних правил, методів і інструментів, а також пріоритетні напрями, які дозволяють керівництву підприємства підвищувати продуктивність праці працівників.

Одним із ефективних методів удосконалення кадрового потенціалу в компанії «УНІВІС, ЛТД» є створення відділу розвитку персоналу. Реалізація запропонованої програми дозволить збільшити попит підприємства на 70,0% та загальний фонд оплати праці на 113,30%, при цьому продуктивність праці становитиме 2482,0 тис. грн., що на 70,0% вище до впровадження даних заходів. Дані заходи не є витратними, внаслідок їх впровадження собівартість товарів, робіт та послуг підвищиться на 3069,4 тис. грн. чи 0,2%.

Також запропоновано, що більш ефективним методом стимулювання праці на ТОВ «УНІВІС, ЛТД» є створення системи преміювання за працю. Система преміювання передбачає накопичення премій за якісне та кількісне виконання посадових обов'язків. Зауважимо, що мотивація залежить від трьох сил: самої мотивації, активації, зовнішнього стимулювання.

## ВИСНОВКИ

Розкритосутність та значення системи стимулювання персоналу на підприємстві. *Стимул* – зовнішній вплив на людину, групу, організаційну систему, що впливає на процес і результати трудової діяльності.

Охарактеризовановиди і методи стимулювання праці на підприємстві, серед яких можна віокремити економічні, адміністративні та соціальні методи стимулювання праці.

Досліджено етапи розробки системи стимулювання персоналу із системою управління мотивацією і стимулюванням праці персоналу, що включає до свого складу не тільки структуру управління персоналом як функціональної підсистеми, також елементів лінійного управління організацією. Для кожної організації створюється своя система управління мотивацією з урахуванням її особливостей і потреб персоналу.

Розкритометоди оцінки результативності від впровадження мотиваційних механізмів, серед яких є: продуктивність, рентабельність, ризикованість, плинність та ін.

Проаналізовано діяльність ТОВ «УНІВІС, ЛТД», яке є морським агентством, що надає круїнгові послуги. Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «УНІВІС, ЛТД» створено для здійснення підприємницької діяльності з метою насичення споживчого ринку товарами, послугами, отримання прибутку, підвищення матеріального добробуту засновників товариства та його персоналу відповідно до чинного законодавства. Заявляючи про свою відданість цій Політиці якості, керівництво компанії гарантує впровадження всіх процесів надання послуг відповідно до чинної Системи управління якістю, розробленої відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015, а також дотримання вимог Міжнародної конвенції про працю в морському судноплаванні (MLC 2006) і національного законодавства.

Перед ТОВ «УНІВІС, ЛТД» на кінець 2024 року стоїть завдання збільшення чистого прибутку на 15%

Досягнення цієї мети сприяє посилення маркетингової політики, розширення частки ринку шляхом завоювання нових регіонів, а також скорочення витрат виробництва послуг шляхом оптимізації витрат за персонал.

Організаційно-правова форма - Товариство з обмеженою відповідальністю. Вид власності - недержавна власність. Засновниками ТОВ «УНІВІС, ЛТД» є фізичні особи.

Організаційна структура ТОВ «УНІВІС, ЛТД» - лінійно-функціональна. Дана структура дозволяє компанії здійснювати чіткий поділ праці за функціональними обов'язками, планувати, організовувати та координувати діяльність кожного відділу.

При аналізі економічних показників діяльності ТОВ «УНІВІС, ЛТД» було виявлено, що у 2022 році у порівнянні з 2020 роком чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 9,4 % що свідчить про те, що крьюінгова компанія «УНІВІС, ЛТД» користується попитом і знаходить своїх замовників, чистий прибуток виріс на 9,4 %.

Аналізуючи зовнішнє середовище компанії за допомогою PEST-аналізу виявили, що на діяльність компанії негативно впливають саме політичні чинники.

При аналізі динаміки чисельності працюючих, було виявлено, що у порівнянні з 2020 роком в компанії відбулося зменшення працівників на 10 осіб. При цьому число службовців та обслуговуючого персоналу не змінилося, зменшення відбулося за рахунок звільнення спеціалістів (на 11 осіб або на 13,6%).

За досліджуваний період змінилася чисельність керівників, у 2022 році в штатний розклад фірми ввели посаду керівника служби безпеки.

Проведений кадровий аудит дозволив проаналізувати структуру персоналу за статтю, віком, стажем, рівнем освіти. Слід зазначити, що структура персоналу у динаміці 2020-2022 рр.. значно не змінилася.

Виявлено, що робота з персоналом будується на підставі Положення, яке регламентує документи з персоналу ТОВ «УНІВІС, ЛТД». Усі положення та

документи по роботі з персоналом, розроблені на підставі цього положення є обов'язковими для виконання.

При аналізі співвідношення продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати було виявлено, що темпи зростання продуктивності праці дорівнюють темпам зростання заробітної плати, тобто не спостерігається випереджаючого зростання продуктивності праці, що свідчить про те, що у працівників компанії відсутня мотивація підвищення ефективності та якості роботи.

При управлінні персоналом підприємства важливим завданням є визначення величини довіри у колективі. Для того, щоб отримати відповідь на це питання, було проведено опитування співробітників підприємства та здійснено розрахунок на підставі методики, що дозволяє кількісно визначити величину довіри у колективі. Результати розрахунків показали, що показник довіри співробітників до керівництва має дуже низьке значення, що свідчить про низьку довіру до керівництва, тому керівництву необхідно уважніше ставитися до персоналу фірми.

Проаналізовано основні зарубіжні моделі управління мотивацією персоналу підприємства – японську, американську, німецьку, турецьку та британську, які демонструють практичний позитивний досвід розвинених і розвинутих країн у формуванні мотиваційного механізму управління працівниками підприємства. Запропоновано найбільш ефективний мотиваційний механізм управління персоналом підприємства, який має власну структуру і включає такі складові, як мета, завдання, набір конкретних правил, методів і інструментів, а також пріоритетні напрями, які дозволяють керівництву підприємства підвищувати продуктивність праці працівників.

Одним із ефективних методів удосконалення кадрового потенціалу в компанії «УНІВІС, ЛТД» є створення відділу розвитку персоналу. Реалізація запропонованої програми дозволить збільшити попит підприємства на 70,0% та загальний фонд оплати праці на 113,30%, при цьому продуктивність праці становитиме 2482,0 тис. грн., що на 70,0% вище доведення даних заходів.

Дані заходи не є витратними, внаслідок їх впровадження собівартість товарів, робіт та послуг підвищиться на 3069,4 тис. грн. чи 0,2%.

Також запропоновано, що більш ефективним методом стимулювання праці на ТОВ «УНІВІС, ЛТД» є створення системи преміювання за працю. Система преміювання передбачає накопичення премій за якісне та кількісне виконання посадових обов'язків. Зауважимо, що мотивація залежить від трьох сил: самої мотивації, активації, зовнішнього стимулювання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6, Т. 3. С. 194-197.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с. <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3de6b4a7-98a3-43b0-978e-d87a7876a172/content> (дата звернення: 10.07.2023).
3. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0e630926-51ea-4151-b217-ff2864a67898/content> (дата звернення: 18.05.2023).
4. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119-125.
5. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Venu/2009\\_1/11.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf). (дата звернення: 14.05.2023).
6. Воронцова М.М., Крахмальова Н.А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа Підприємницькі ініціативи*. 2017. С. 273.
7. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер: Економічні науки*. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.
8. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення систем мотивації персоналу малих підприємств України у



сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 103-112.

9. Делігіоз Н. Розробка системи стимулювання персоналу. Управління механізмом гарантування фінансово-економічної безпеки соціально-економічних систем різних рівнів функціонування: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Миколаїв; 15-17 листопада 2023 р. Миколаїв : МНАУ, 2023. 151 с. С. 46-49.

10. Євсєєва Д.В. Особливості мотивації персоналу в сфері туризму. Матеріали XXXII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Європи та Азії». Збірник наукових праць. Переяслав, 2020 р. 290 с. С. 48-50

11. Єгоркіна Т.О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vdnuet/econ/2010\\_4/Egorkina.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.pdf). (дата звернення: 18.05.2023).

12. Закаблук, Г.О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 33–41.

13. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.95 р. №108/95-ВР, із змінами і доповненнями, внесеними законами України, у тому числі Законом України від № 2888-IX від 12.01.2023. URL: <https://document.vobu.ua/doc/4873> (дата звернення: 14.05.2023).

14. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2010. № 2. С. 204.

15. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2016. № 5. С. 34-38.

16. Квасній Л.Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск № 11.2017. С.233-237. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/39.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf) (дата звернення: 14.05.2023).
17. Квасній Л.Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 234-237.
18. Климчук, А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова голов. ред.*). Одеса: *Одеський національний економічний університет*. 2016. Вип. 1. № 60. С. 135-141.
19. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент: підручник. / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. Київ : КНЕУ, 2014, 479 с.
20. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ, 2012. 397 с.
21. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 2 (71). С. 151–154.
22. Ксенофонтова М.М Мотиваційний менеджмент. Сучасний менеджмент: напрямки, моделі, стратегії, технології : колективна монографія / за заг. ред. С. Г. Дубовик, Л.М. Баценко . Суми, 2018. С.3-24
23. Лаптев В. І. Теоретичні аспекти оплати праці в контексті ефективного мотивування персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2015. Вип. 1(1). С. 140-143.
24. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. №4. 2016. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 14.05.2023).

25. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація працівників управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 108–111.

26. Лосікова О.О. Мотивація праці на підставі її організації та стимулювання (на матеріалах морських портів). *Формування ринкової економіки*. Київ, 2007. С. 491- 499.

27. Медік А. О. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві. *Технології та дизайн*. 2014. Вип. 2. С. 3–7.

28. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98.

29. Метіль Т.К., Граматик О.П. Методи формування заробітної плати, що забезпечує мотивацію персоналу. Економіка, управління, фінанси: проблеми та перспективи розвитку: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 15 вересня 2018 р.). К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2018. 104 с. С.24-28.

30. Міхов Л.І. Удосконалення системи стимулювання працівників. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 2. С. 89-94.

31. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.

32. Нікіфорова А.А. Оплата за продуктивність праці. *Праця за кордоном*. 1999. № 3. С.51-65.

33. Носарєв М. Операція мотивація: як оформити опціони для співробітника. Mind.ua. 2021. URL: <https://mind.ua/openmind/20232728-operaciya-motivaciya-yak-oformiti-opciony-dlya-spivrobitnika> (дата звернення: 14.05.2023).

34. Овсяк Н.В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку. *Інноваційна економіка*. 2014. 4. № 53. С. 314-315.

35. Подольська, О. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 62–67.
36. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 6. С. 45-51.
37. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510.
38. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. №6, Т. 2. 2012. С. 178-181
39. Степанова Н.О. Роль мотивації персоналу і її оцінка в рамках інноваційної діяльності підприємства. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку*. - Переяслав-Хмельницький, 2019. Вип. 54 С. 72-76.
40. Сурков С., Бойко Ю., Лукашевич А. Особливості мотивації персоналу в період проведення змін. *Мотивація та оплата праці*. 2008. №4. С. 56.
41. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.
42. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління%20персоналом%20підручник%202018.pdf> (дата звернення: 14.11.2023).
43. Хвостіна І.М. Механізму управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.
44. Хуторської П. Шляхи підвищення продуктивності праці персоналу. URL: [http://www.confcontact.com/2015\\_04\\_25/1/1\\_hutorskoj\\_marinina.html](http://www.confcontact.com/2015_04_25/1/1_hutorskoj_marinina.html) (дата звернення: 14.05.2023).

45. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6 (33). С. 141-145.
46. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7346> (дата звернення: 14.11.2023).
47. Шафранська Т.Ю., Основні види мотивації працівників. URL: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/10\\_133226.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm)
48. Шитікова, Л.В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємств а. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 1. С. 130–133.
49. Шушпанов, Д., Литвинюк А. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.] ; відпов. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 218-222.*
50. Що мотивує працювати більше: результати дослідження. Grc.ua. 2020. URL: <https://grc.ua/article/27124> (дата звернення: 14.05.2023).
51. Alderfer C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York : The Free Press, 1972. 200 p.
52. Klymchuk, A. O., & Mikhailov, A. N. (2018). The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 218-234. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16> (дата звернення: 14.05.2023).
53. Klymchuk, A. O., & Mikhailov, A. N. (2018). The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity

improving. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 218-234. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16> (дата звернення: 14.11.2023).

54. Maslow A. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. № 4. P. 370-396.

55. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. 318 p.

56. Olafsen A. H., Deci E. L., Halvari H. Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*. 2018. T. 42. №. 2. С. 178-189

57. Oleksiv I. B. Formation of organizational change realization ability within the system of enterprise control : [формування спроможності до здійснення організаційних змін в системі управління підприємством. Актуальні проблеми економіки = Actual Problems of Economics. 2015. № 9 (171). P. 235-241.

58. Porter L.W. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Richard D. Irwin, 1968. 165 p.