ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО–ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ: МОТИВУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконала: здобувач вищої освіти
ступеня «Бакалавр»
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
_____ **Копин І.А.**
(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:
_____ **к.е.н., доц. Коцупей В.М**.
(підпис) (прізвище, та ініціали)

Львів – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ 6
1.1. Поняття та зміст мотивування 6
1.2. Мотиваційні процеси та формування мотиваційного клімату в системі менеджменту організації 18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЮМУГРУП» 25
2.1. Трудовий колектив ТОВ «ЮМУГРУП» – як об'єкт мотиваційного впливу 25
2.2. Діагностика мотивування в системі менеджменту ТОВ «ЮМУГРУП» .. 33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ 47
3.1. Основні напрями формування ефективного мотиваційного механізму у ТОВ «ЮМУГРУП» 47
3.2. Організаційні заходи з удосконалення мотивування в системі менеджменту ТОВ «ЮМУГРУП» 55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 65
ДОДАТКИ 69

ВСТУП

У контексті формування мотивування в системі менеджменту організації виникла необхідність розробки інструментарію забезпечення реалізації мотиваційних заходів на основі вирішення ключових економічних, правових, соціальних і психологічних проблем в колективі, удосконалення діяльності кадрових служб, рішення яких пов'язано, насамперед, із діагностикою професійно-важливих якостей особистості учасників виробництва, їх адаптації, підвищенням рівня їх кваліфікації та професійної культури, створенням системи безперервної освіти керівників.

Вивчення проблеми мотивування в системі менеджменту організації має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи. Тому вивчення і розуміння мотивування в системі менеджменту організації дає змогу виробити ефективну політику в сфері трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці.

Актуальність теми, її теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми дослідження, його мету та зміст.

Метою кваліфікаційної роботи було дослідження мотивування в системі менеджменту організації та розробка практичних пропозицій щодо удосконалення мотивування у системі менеджменті підприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі основні завдання:

- досліджено сутність і систематизовано класичні та сучасні теорії мотивації в системі менеджменту організації;
- розкрито суть понять «мотивація», «мотив», «мотиваційний процес», охарактеризовано мотиваційний клімат у колективі;
- розглянуто зміст та ефективність розробки системи мотивування на підприємствах;

- здійснено загальну характеристику досліджуваного підприємства та основних його техніко-економічних показників;
- проаналізовано чисельність, структуру та показники ефективності використання персоналу підприємства, як основу для мотивування в системі менеджменту організації ;
- обґрунтовано основні організаційні заходи з удосконалення мотивування в системі менеджменту організації у ТОВ «ЮМУГРУП»;
- запропоновано напрямки удосконалення системи мотивування на підприємстві.

Об'єктом дослідження є господарсько-фінансова діяльність та мотивування в системі менеджменті ТОВ «ЮМУГРУП».

Предметом дослідження у роботі виступають теоретичні положення, основні принципи, методика та особливості мотивування в системі менеджменту організації.

Теоретичною і практичною основою кваліфікаційної роботи є напрацювання сучасних вітчизняних учених та фахівців із питань мотивування в системі менеджменту організації та практичні матеріали досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. Для розв’язання поставлених завдань використовувались такі методи дослідження: спостереження, систематизація, методи системного та порівняльного аналізу, оцінювання на основі методів опитування працівників.

Інформаційними джерелами в процесі виконання роботи виступали: Трудове право України, монографії, підручники, збірники наукових праць, статті в наукових журналах провідних зарубіжних та вітчизняних авторів. Зазначену проблематику у своїх наукових працях досліджували відомі учені-класики: Ф. Тейлор, Е. Мейо, М. Мескон, А. Файоль М. Туган- Барановський та сучасні вітчизняні й зарубіжні науковці, зокрема: Б. Андрушків, В. Савєльєв, В. Данюк, Б. Данилишин, О. Зайченко, В. Кузнецова, А. Колот, О. Крушельницька, Я. Кудря, М. Мурашко, В. Савченко, І. Сотнікова, Ф. Хміль та ін.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні мотивування в системі менеджменту організації з точки зору її ефективності, в аналізі вітчизняних та закордонних систем мотивації, а також у спробі дослідити взаємозв'язок між мотиваційними заходами і їх вплив на результати роботи працівників та розробленні нової системи матеріальної мотивації для ТОВ «ЮМУГРУП».

Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 67 сторінок. Робота містить 5 рисунків по тексту, 22 таблиці по тексту, додатки, список використаних літературних джерел із 45 найменувань.

Розроблені нами пропозиції та заходи з удосконалення мотивування в системі менеджменту ТОВ «ЮМУГРУП» були доведені до керівництва підприємства, отримали позитивну оцінку та будуть реально впроваджені на підприємстві.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та зміст мотивування

Мотив вважають спонукальною причиною дій та вчинків людини. Основу мотивів утворюють внутрішні причини — первинні (природні) і вторинні (матеріальні і духовні), які здебільшого не виявляються відкрито. Явною формою вияву причин поведінки людини є інтерес, тобто бажання, прихильність, симпатія, любов, чи, навпаки, огида, антипатія, ненависть. Інтереси можуть виявлятися в різноманітних сферах: економічній, соціальній тощо[28].

Мотиви виникають також під впливом зовнішніх причин, стимулів. Стимул - зовнішній регулюючий вплив на людину (групу), що спонукає до цілеспрямованої дії [28]. На цій підставі мотив можна трактувати як стимул, відображений у свідомості людини (груповій колективній свідомості), внутрішнє спонукання до дій. Один і той самий стимул може трансформуватися в різні мотиви і зумовлювати різні вчинки. Якщо зовнішні регулятори спричиняють не цілеспрямовані, а пошукові реакції, їх називають подразниками. Схематично виникнення мотивів поведінки людини у виробничому чи управлінському процесі зображено на рис. 1.1.

Мотивування еволюціонувало разом з еволюцією управління. Від зародження організацій і до середини XIX ст. основним у мотивуванні був метод «батога і пряника», що відобразилося навіть у фольклорі.

Проблему мотивування як засобу підвищення продуктивності праці одним із перших усвідомили Тейлор та його послідовники, критикуючи встановлення заробітків на межі голодного існування робітників. Однак і вони пропонували виплачувати додаткову заробітну плату лише тим, хто виробляв більше продукції, ніж було заплановано. Зростання продуктивності праці, зумовлене цим заходом, і стало основою практики мотивування в більшості готелів.

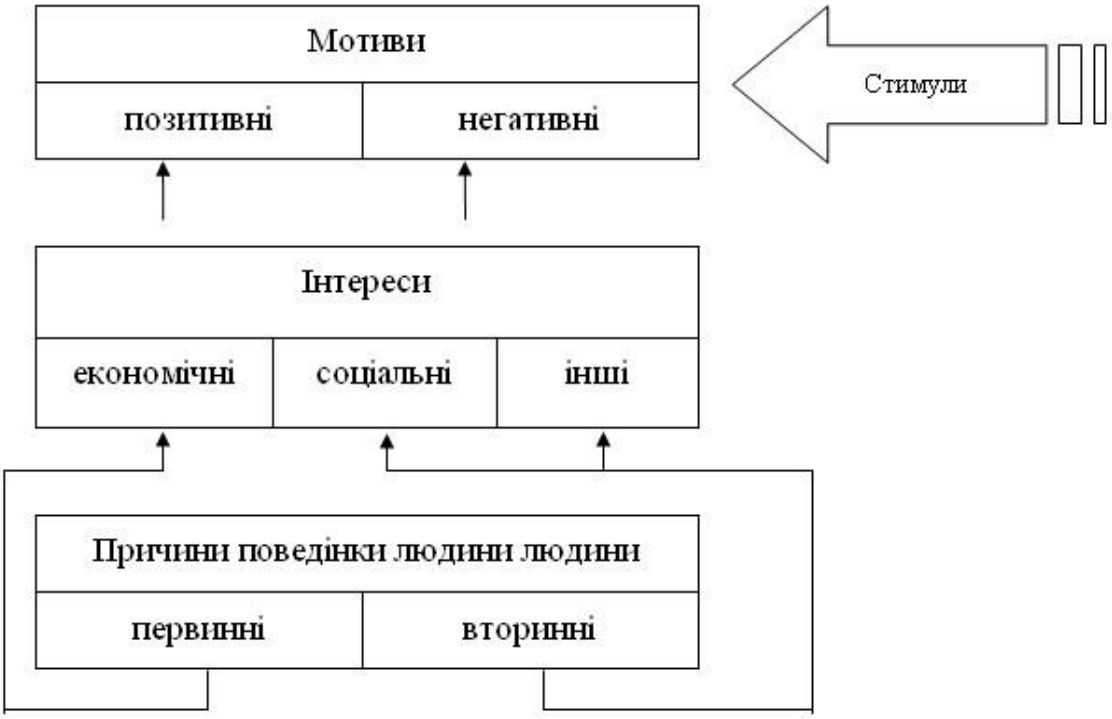


Рис. 1.1 Схема процесу формування мотивів поведінки людини [27]

Загальне підвищення добробуту населення в економічно розвинутих країнах у першій чверті XX ст. засвідчило, що «пряник» у вигляді додаткової оплати за інтенсивну працю вже не спрацьовує. Науковці і практики менеджменту звернулися до психологічних аспектів мотивування (Додаток А).

Першим психологічні аспекти мотивування дослідив Е.Мейо, він провів серію експериментів. Плинність кадрів цієї фабрики досягла 250%, тоді як на інших дільницях — 4—6%. Різні матеріальні засоби мотивування не давали ефекту. Вивчивши умови праці на дільниці, Е.Мейо виявив, що ритм праці не давав їм змоги спілкуватися, а праця вважалася непрестижною. Мейо зрозумів, що вирішення проблеми лежить у психологічній площині. З дозволу адміністрації з експериментальною метою було встановлено 10-хвилинні перерви для відпочинку. Результати були надзвичайні: скоротилася плинність кадрів, поліпшився моральний стан робітників, зросла продуктивність праці. Експерименти Мейо тривали більше восьми років. На основі підсумків цих експериментів виник новий напрям у менеджменті — школа руху за гуманні

стосунки. Сучасна філософія менеджменту основою мотивування вважає не примушування, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини. Вони є стрижнем багатьох прагматичних теорій мотивування.

Щодо визначення мотивації, то літературних джерелах вітчизняних і зарубіжних вчених за суттю дана дефініція є тотожною. Наприклад, Гріфін вважає, що мотивація – це сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей [23].

Стадник В.В. охарактеризовує мотивацію, як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей[36].

Хомяков В.І.: мотивація – це визначення того, як забезпечити максимальну віддачу підлеглих перед розуміння їх способів дій, мотивів, причин їх хорошої і поганої роботи, використання цієї інформації і цілого набору засобів спонукання підлеглих для досягнення найвищого рівня продуктивності[40].

Виноградський М.Д.: мотивація – це спонукальні наміри людини до зайняття підприємницькою діяльністю[17].

Хміль Ф.І.: мотивація – стимулювання певної поведінки людини, зумовлене напруженням між потребами і можливостями їх задоволення[39].

Таким чином, Т. Ткаченко, В. Степанюк, Ф. Хміль у своїх працях [26; 27] розглядають поняття «мотивація» із трьох сторін: чинність спонукання, функція менеджменту й процес стимулювання. Як функцію мотивацію розглядають через систему менеджменту. Саме як функція менеджменту мотивація містить у собі систему факторів, що сприяють досягненню певного завдання, спрямованої на реалізацію головної мети організації. Своєю чергою, О.І. Зайченко, В.І. Кузнецова, Я.В. Кудря [20; 33] у своїх визначеннях розглядають мотивацію як процес спонукання працівників. У даному зв’язку відзначимо, що в розглянутих визначеннях поняття «мотивація» відзначена особлива роль процесу власне спонукання.

На основі проаналізованих визначень, на нашу думку, мотивація – це

сукупність чинників, що спонукають людину до певної цільової дії.

Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації належить Ф.Тейлору, Ф.Гілберту й Л.Гілберт, Г.Емерсону, М.Фоллет, а також О.Шелдону, А.Файолю, Е.Мейо.

Українські вчені також вивчали теорію мотивації. Наприклад, М. Волинський наголошував на важливості покращення фізичних, моральних та інтелектуальних умов життя людини. М. Туган-Барановський одним із перших у світі здійснив чітку класифікацію потреб, виділивши п’ять груп:

1. Потреби практичного характеру;
2. Альтруїстичні потреби;
3. Симптоматичні інстинкти та потреби;
4. Статеві потреби;
5. Фізіологічні потреби.

Вивчення мотивації почалося на початку XX століття, і цей процес можна умовно поділити на чотири етапи розвитку теоретичних поглядів на мотивацію.

Перший етап (1885-1920 рр.) пов’язаний із появою «школи наукового управління». Засновники цієї школи, такі як Ф. Тейлор, Г. Френк, Ф. Гілберт і М. Гантт, запропонували наукову систему знань про раціональну організацію виробництва та праці, включаючи стимулювання трудового внеску та нормування праці. Проте з розвитком продуктивних сил стало зрозуміло, що прості стимули не завжди ефективні, що змусило вчених шукати нові підходи до мотивації.

Другий етап (1930-1950 рр.) пов’язаний із «школою людських стосунків», засновником якої був американський соціолог Е. Мейо. Він встановив, що працівники беруть участь у виробництві не лише з техніко-економічних причин, але й через складні соціально-психологічні процеси. Ця школа рекомендувала впливати на працівників через безпосередніх керівників та забезпечувати можливості для співробітництва.

Третій етап (1960-1970 рр.) характеризується розвитком змістових і процесійних теорій мотивації. В цей час з’явилася теорія «співучасті» Д. Мак-

Грегора, який також запропонував «теорію X» і «теорію Y». «Теорія X» передбачала, що працівники лінуються і їх треба контролювати, тоді як «теорія Y» вважала, що працівники здатні брати на себе відповідальність і виявляти творчий підхід за належних умов.

Четвертий етап у розвитку теорії мотивації пов'язаний із переосмисленням ролі людини в суспільному виробництві, переходом до менеджменту «людських ресурсів». Сьогодні на практику менеджменту персоналу впливають як змістові, так і процесійні теорії мотивації.

Змістові теорії мотивації аналізують фактори, що впливають на поведінку людини та її трудову активність, зосереджуючись на аналізі потреб. Вони визначають структуру потреб, їх ієрархію та пріоритетність. Серед найвідоміших змістових теорій: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія М. Альдерфера, теорія двох факторів Ф. Герцберга та теорія набутих потреб М. Мак-Клелланда.

Процесійні теорії мотивації, на відміну від змістових, розглядають мотивацію з точки зору вибору поведінки людиною. Вони аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення цілей і як обирає конкретний вид поведінки. Найвідоміші процесійні теорії мотивації включають теорію очікувань, теорію справедливості, концепцію відповідальності за дії та партисипативного управління, а також модель Портера-Лоулера.

Потреби є неминучими супутниками людини протягом її життя, спонукаючи її до дій. Вони мають складний характер походження, обумовлений як фізіологічними, так і соціальними факторами. Класифікація потреб допомагає комплексно їх вивчати та розуміти їхню роль у мотивації трудової діяльності, саме:

- за природою вони поділяються на первинні (фізіологічні) й вторинні (психологічні, які усвідомлюються з досвідом);
- за суб'єктом вияву (особисті, групові, колективні, суспільні):
- за кількісною визначеністю й можливістю задоволення (абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені);
- за характером і причиною виникнення (матеріальні, трудові, статусні).

Діяльність людини є основним фактором формування особистих потреб. Чим ширшою й багатограннішою є діяльність людини,тим різноманітнішими є її потреби і тим повніше вони задовольняються [12]

Залежно від кількосної визначеності й можливостей щодо задоволення сукупність потреб поділяють на абсолютні, дійсні, платоспроможні й задоволені.

Абсолютні потреби виявляються лише у бажанні володіти певними товарами чи користуватися певними послугами.

Дійсні потреби формуються в межах досягнутого рівня виробництва.

Платоспроможні потреби визначаються реальними можливостями споживачів.

До задоволених потреб відносять такі, що фактично задовольняються наявними благами та послугами.

Потреби людей Маслоу об’єднав у п’ять основних груп, назви яких та ієрархія наведені на рис. 1.2.



Рис 1.2. Ієрархія потреб за Маслоу [23]

Фізіологічні потреби включають основні потреби людини в їжі, воді, одязі, повітрі тощо, які необхідно задовольняти для підтримки життєдіяльності організму.

Потреби безпеки пов'язані з прагненням людей до стабільності та безпеки. Вони включають гарантії зайнятості, медичного обслуговування, пенсійного забезпечення.

Потреби приналежності та причетності охоплюють прагнення людини брати участь у спільних діях з іншими, входити до певних груп або об'єднань.

Потреби визнання і самоствердження відображають бажання людей бути впевненими в собі, компетентними, конкурентоспроможними, а також прагнення отримувати визнання і повагу від оточення.

Потреби самовираження об'єднують прагнення людини до найповнішої реалізації своїх знань, умінь, здібностей, навичок та особистого потенціалу.

Для того, щоб цілеспрямовано впливати на поведінку працівників, менеджер готельно-ресторанного бізнесу має знати, яким потребам вони віддають перевагу і якими потребами керуються в кожний момент. Водночас вкрай важливо, як випливає з цієї теорії, надати можливості працівникам задовольнити їхні пріоритетні потреби за допомогою такого комплексу дій, який сприяє досягненню цілей усього підприємства.

Теорія Альдерфера, як і теорія Маслоу, побудована на класифікації та аналізі потреб, обгрунтуванні їх впливу на поведінку працівників. На відміну від ієрархії потреб, запропонованої Маслоу, теорія Альдерфера виділяє три групи потреб:

- потреби існування;
- потреби зв’язку;
- потреби зростання.

Потреби існування теорії, що розглядається, співвідносяться з первинними потребами в піраміді Маслоу, зокрема з фізіологічними та потребами безпеки.

Так, за теорією Альдерфера, потреби зв’язку виникають з соціальної природи людини, а також її природного прагнення бути членом колективу, сім’ї, бути з друзями, створювати добрі стосунки з керівництвом та навколишніми.

Потреби зростання в теорії Альдерфера частково кореспондуються з потребами визнання й самоствердження в теорії Маслоу. Вони пов’язані з

прагненням людини до задоволення статусних мотивів, з намаганням досягти впевненості в собі, самоствердитись та самовдосконалитись.

Виділені Альдерфером три групи потреб, як і в теорії Маслоу, мають певну ієрархічність. Проте при цьому має місце їх принципова різниця: в теорії Маслоу рух від однієї потреби до іншої відбувається лише знизу вгору. Після досягнення першочергової мети, тобто задоволення потреби нижчого рівня, настає черга задоволення потреби вищого рівня й саме це, згідно з теорією Маслоу, є основною спонукальною силою поведінки. Згідно з теорією Альдерфера незадоволення потреби верхнього рівня посилює ступінь впливу потреби нижчого рівня й на її задоволення переключаються свідомі дії людини. Отже, згідно з теорією Альдерфера ієрархія потреб відбиває рух не лише від нижнього до верхньою рівня потреб, але й передбачає зворотній рух, тобто посилення стимулюючої дії конкретних «нижніх» потреб, якщо не задоволено потребу вищого рівня.

Процес руху вгору за рівнями потреб Альдерфер назвав процесом задоволення потреб, а процес руху вниз — процесом фрустрації, тобто поразки в задоволенні потреб зростання

Наявність двох напрямків руху щодо задоволення потреб відкриває згідно з теорією Альдерфера додаткові можливості для мотивації праці. Так, якщо в організації немає достатніх можливостей для задоволення потреб зростання працівника або якщо останні через суб'єктивні причини є не задоволеними, то працівник може зосередити свої зусилля на повнішому задоволенні потреб зв'язку чи потреб ще нижчого рівня.

У теорії й практиці менеджменту до 50-х років поширеною була думка, що задоволення чи невдоволення людини своєю поведінкою, діями, оточенням є двома полюсами, протилежностями, і якщо задоволення — це завжди мотивуючий фактор, то невдоволення — демотивуючий. Отже, достатньо ліквідувати причини невдоволення людини й мотивуючий вплив на її поведінку буде забезпечено.

Проте основоположник двофакторної теорії Герцберг зі своїми колегами

провів дослідження, метою якого було визначення факторів, які справляють мотивуючий і демотивуючий вплив на поведінку людини, породжують її задоволення чи невдоволення.

Результати дослідження засвідчили, що фактори, які спричинили зростання невдоволення, та їх усунення не обов'язково призводили до збільшення задоволення, посилення мотивації до праці, і, навпаки, із того, що якийсь фактор сприяв зростанню задоволення, аж ніяк не випливало, що в разі його усунення зростало незадоволення.

Процес «задоволення — відсутність задоволення», за Герцбергом, в основному перебуває під впливом факторів, пов'язаних із змістом роботи, тобто факторів внутрішніх. Ці фактори справляють сильний мотивуючий вплив на поведінку людини й сприяють продуктивній роботі. Однак, коли вони відсутні, то це не спричиняє надто сильного невдоволення. До цієї групи належать такі потреби й фактори, як досягнення, визнання, відповідальність, просування по службі, робота як така. Якщо ці потреби реалізуються, то людина зазнає задоволення й вони відіграють мотивуючу роль.

На процес «незадоволення — відсутність незадоволення» впливають фактори, в основному пов'язані з оточенням, в якому здійснюється робота, тобто ті, що мають зовнішній характер. Їх відсутність породжує у працівників готелю, відчуття незадоволення й справляє демотивуючий вилив на поведінку. Проте (і це є досить важливим) наявність факторів цієї групи не справляє мотивуючого впливу на поведінку людей, оскільки вони створюють сприятливі, «здорові» умови праці, які сприймаються людьми як належне.

У теорії Мак-Клелланда теж виділяються три групи потреб: досягнення успіху, співучасті й влади [20].

Потреби досягнення успіху виявляються в прагненні людини до ефективнішого вирішення поставлених перед нею завдань, ніж вона це робила досі.

Потреба у співучасті виявляється у прагненні людини до дружніх відносин з оточуючими.

Потребу влади, Мак-Клелландом, віднесено до основних потреб. Виявом цієї потреби є прагнення контролювати дії людей, справляти вплив на їхню поведінку, брати на себе поведінку інших людей.

У теорії Мак-Клелланда потреби (досягнення, співучасті, влади) не мають ієрархічного підпорядкування. Водночас Мак-Клелланд підкреслює необхідність урахування взаємного впливу всіх потреб на поведінку людей. Так, якщо людина займає керівну посаду й відчуває високу потребу влади, то для успішного виконання управлінської діяльності бажано, щоб потреба у співучасті була в неї відносно менш вираженою [28].

Кожна зі змістових теорій мотивації має певні особливості, свої переваги та недоліки. Для того, щоб краще розуміти поведінку працівників та впливати на неї належним чином, менеджерам готельно-ресторанного бізнесу необхідно знати їх і вміло використовувати.

Процесійні теорії:

Теорія очікувань розглядає залежність поведінки людей від таких обставин: чому людина віддає перевагу; що й скільки вона б хотіла отримати в результаті своїх зусиль; яких саме вона готова докласти зусиль заради цього.

Теорія очікувань своїм корінням сягає 30-х років і пов’язана з роботами К.Левіна. Проте автором концепції очікувань щодо поведінки людини та її мотивації є В.Врум.

Виходячи з теорії очікування, працівник готелю повинен мати такі потреби, які можуть бути значною мірою задоволені в результаті винагороди. А керівник готелю повинен надавати таке заохочення, яке задовольнятиме очікувану потребу працівника.

Теорія очікувань відкриває широкі можливості для менеджерів готельно-ресторанного бізнесу, які прагнуть посилити мотивацію своїх підлеглих. З теорії випливає, що очікування у людей є індивідуальними. Отже їх треба вивчати не менш досконально, ніж склад потреб.

З теорії очікувань випливає й такий висновок: керівництво готельних комплексів має постійно порівнювати запланований обсяг і структуру винагород

з фактичними очікуваннями працівників.

Одвічним прагненням людини є прагнення до свободи й справедливості. Бажання отримати справедливу оцінку своїх дій є притаманним кожному. Справедливість у свідомості людей асоціюється з рівністю, однаковим ставленням до оцінки вчинків, результатів праці й відсутністю дискримінації. Якщо людина вважає, що до неї ставляться так, як до інших, оцінюють її за загальними критеріями, то вона вважає справедливим таке ставлення до себе й від того має задоволення. Але коли рівність (на думку конкретної особи) порушено, якщо «інші» незаслужено отримують більшу винагороду, то людина почуває себе ображеною, що призводить до невдоволення, зниження її трудової активності. Вплив справедливості, рівності на поведінку людини та її взаємовідносини з організацією є предметом однієї з процесійних теорій мотивації —. Теорії справедливості .

Засновником теорії справедливості є С.Адамс. Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що в процесі роботи людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги, з тим, як були оцінені дії та заслуги інших. І на основі цього порівняння залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні, людина в подальшому змінює свою поведінку [2].

Партисипативне управління – це один із сучасних методів менеджменту, який передбачає його демократизацію й участь працівників в управлінні виробництвом [12].

На практиці партисипативне управління може реалізовуватись за такими напрямами:

- працівники отримують право самостійного рішення щодо таких аспектів діяльності;
- працівники можуть бути залучені до постановки цілей, які їм належить досягти, визначення завдань, що потребують вирішення;
- працівникам надається право контролю за якістю продукції та послуг й водночас встановлюється відповідальність за кінцевий результат;

На нашу думку, основні елементи партисипативного управління в реальній

практиці мають реалізовуватись паралельно, оскільки вони тісно пов’язані та доповнюють один одного.

Теорія мотивації Портера-Лоулера побудована на елементах теорії очікування й теорії справедливості. Суть цієї теорії в тому, що існують співвідношення між винагородою й досягнутими результатами. М. Портер і Е. Лоулер визначили три змінні, які впливають на розмір винагороди:

- витрачені зусилля;
- особисті якості людини;
- здатність до усвідомлення власної ролі в процесі праці.

Елементи теорії очікування виявляються тут у тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить у те, що винагорода буде адекватною. Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що працівники мають власну точку зору щодо правильності винагороди порівняно з іншими працівниками й відповідно досягають певного ступеня задоволеності. Відтак можна дійти висновку, що саме результати праці є причиною задоволення працівників і результативність їхньої праці повинна беззаперечно підвищуватись.

Серед вітчизняних учених розробкою теорії мотивації займались Л.С. Вигодський, А.Н. Леонтьєв і Б.Ф. Ломов. Вони досліджували проблеми мотивації в педагогічній діяльності, але вони певною мірою притаманні й діяльності в готельно-ресторанному бізнесі.

Згідно з їхньою теорією у психіці людини є два паралельні рівні розвитку — вищий і нижчий, які й визначають високі й низькі потреби людини й розвиваються паралельно. Це означає, що задоволення потреб одного рівня за допомогою засобів іншого є неможливим. Якщо в певний момент людині необхідне задоволення нижчих потреб, спрацьовує матеріальне стимулювання. В такому разі реалізувати вищі потреби можна лише нематеріальним шляхом.

Л.С.Вигодський дійшов до висновку, що вищі й нижчі потреби, розвиваючись паралельно й самостійно, разом управляють поведінкою людини та її діяльністю.

1.2. Мотиваційні процеси та формування мотиваційного клімату в системі менеджменту організації

Як відомо, в усі часи праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людей і сприяти підвищенню мотивації передової діяльності робилося вже на перших етапах зародження суспільного виробництва. Згодом під різними назвами і з різних позицій науковці і практики почали досліджувати те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різноманітні аспекти активізації, заохочення, стимулювання.

В економічній літературі поняття «мотивація праці» перекладається неоднаково, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій [19, с.112]. Окрім того, одні автори вважають, що мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією праці розуміють усе те, що активізує діяльність людини. На думку третіх, мотивація – це надія на успіх і страх невдачі.

Відомий учений М. Мескон визначає мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [22, с.136].

Досить поширеним є також визначення мотивації праці як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії з метою задоволення своїх потреб. У кінцевому підсумку мотивація виявляється у внутрішніх стимулах до праці, прагненні досягнути найкращих її результатів. Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація праці – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення.

Узагальнюючи вище викладені поняття, слід відмітити, що мотивація як основна функція менеджменту пов’язана з процесом спонукання працівника до

діяльності шляхом формування мотивів його поведінки для досягнення особистих цілей і цілей підприємства.

Питання про те, як зацікавити персонал до праці, виникло ще задовго до наукових розробок про управління персоналом. Кому з керівників минулого, сьогодення і майбутнього не хотілося б мати у своєму розпорядженні такі інструменти і технології мотивації праці, які спонукали б працівників до продуктивної роботи на свою особисту користь і користь підприємства, де вони працюють. На перший погляд здається, що нічого складного в мотивації праці немає, оскільки ключові її ланки давно відомі: потреби – мотивація – винагорода. Однак не потрібно поспішати з висновками. Адже випадки вдалої мотивації праці скоріше є винятками, ніж правилами.

Вивчення складових теоретичних і практичних проблем мотивації праці розпочинається з розгляду категорії “потреби”. Людина є біосоціальною системою, відносно автономною, високоорганізованою, яка саморозвивається, активно взаємодіє з зовнішнім середовищем, потребує постійного задоволення потреб.

Потреби – це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально у кожної людини. Правомірним є і трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини.

Розглянемо детальніше механізм мотивації, який пропонує Колот А.М. в основі якого лежать потреби (див. рис. 1.2) [28, с.147].

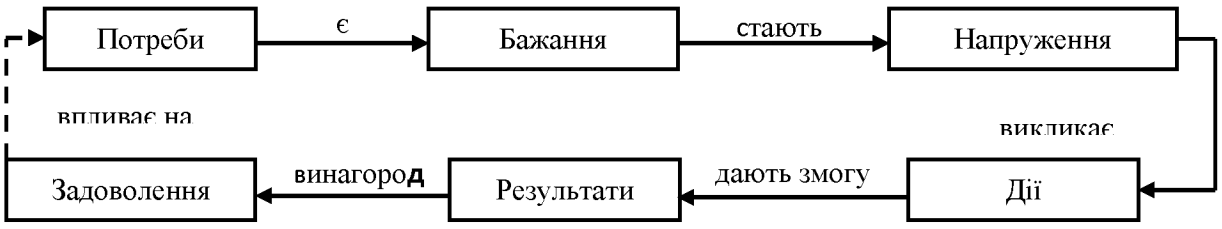


Рис.1.2 Механізм мотивації в основі якого лежать потреби [28, с. 147].

Як видно з рис.1.2, по-перше, в основі мотиваційного механізму лежать

потреби: усвідомлені (інтереси) чи неусвідомлені (інстинкти). Вони можуть бути різноманітні: від почуття голоду до службового просування. Потреби далі викликають бажання, напруження тощо. Але слід врахувати, що не всі потреби перетворюються в бажання, які, у свою чергу, не завжди викликають відповідні напруження. Звичайно, не всі дії призводять до запланованих результатів. У свою чергу, навіть заздалегідь визначені результати можуть отримати зовсім не ту винагороду, яка була обумовлена.

Тому керівнику слід бути надзвичайно уважним у пошуку тих деталей мотиваційного механізму, які знижують коефіцієнт його корисної дії, продуктивності.

Зауважимо, що мотиваційний механізм не є таким простим, як це зображено на рис.1.2. Потреби викликають певну поведінку (дії), але сама поведінка може впливати на потреби. Справа не тільки в тому, що спілкування з іншими знімає потреби підлеглих. Недосягнення запланованих результатів часто створює уявлення про недоцільність напруження, яке, у свою чергу, завдяки зворотному зв’язку провокує людину знищити рівень бажань і потреб.

У системі мотивації вживається поняття «мотиватор» або «мотив», що являє собою спонукальну причину, яка зумовлює певне індивідуальне виконання.

Велике значення для формування мотивації праці має оцінка ймовірності досягнення мети. Якщо для отримання блага не треба особливих зусиль, або потрібні зверх зусилля, то мотив швидше всього не формується. Мотивація праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є якщо не єдиним, то основним джерелом отримання благ.

Нарешті, слід розрізняти мотивацію та винагороду. Якщо мотивація стосується процесу спонукання до досягнення бажаючих цілей, то винагорода являє собою не що інакше, як задоволення бажання.

Керівництво має у своєму арсеналі два головних типи заохочувань: зовнішні, внутрішні.

У кожному конкретному випадку для створення відповідної мотивації

потрібно дбати про належний мотиваційний клімат, результати якого можуть мати позитивний та негативний ефекти, як показано у табл.1.2 [32, с.99]

Таблиця 1.2

Характеристика двох видів мотиваційного клімату

№ п. п.	Заряджаючий (позитивний) клімат	Розряджаючий (негативний) клімат
1	Визначення і схвалення доброї роботи	Непорозуміння
2	Урізноманітнення робіт, що дає змогу використати вміння і здібності працівника	Недостатньо довіри до працівника
3	Самостійність у роботі й відповідальність за неї	Неадекватна виконаній роботі заробітна плата
4	Участь у прийнятті рішень, що стосуються роботи	Погані або небезпечні умови роботи
5	Завдання або види роботи, виконання яких потребує навчання і професійного зростання	Погано утримуване або непридатне виробниче обладнання.
6	Добрі робочі стосунки із співробітниками	Відсутність можливостей для навчання або професійного зростання
7	Довіра до працівника	Керівник не приділяє належної уваги працівникам
8	Наочність кінцевих результатів роботи	Хтось вирішує проблеми за Вас
9	Високий статус посади	Ви не знаєте, успішно працюєте, чи ні
10	Увага до працівників та поінформування їх керівником	Ви не в злагоді із співробітниками або керівником
11	Висока заробітна плата	Нудна рутинна робота

Як видно з таблиці 1.2, позитивно заряджаючий мотиваційний клімат пов’язується, насамперед, з цікавою роботою, добрими службовими стосунками, високою матеріальною винагородою. Навпаки, негативний мотиваційний клімат пов’язується з непорозумінням, відсутністю можливостей для розвитку, самовдосконалення, навчання та підвищення кваліфікації тощо.

Таким чином бачимо, що мотивація складається з суми окремих мотивів. Вони можуть взаємно доповнювати один одного, а можуть й суперечити один одному. Чим сильніше домінують окремі мотиви, тим більше впливають вони на поведінку працівника [16, с.46].

Аналізуючи сучасну систему мотивації та стимулювання на вітчизняних підприємствах, у т. ч. й у сфері будівництва та оновлення автомагістралей та

доріг, досить складно створити й реалізувати її у контексті власне ефективності та раціональності, тому що загальновідомі теорії мотивації складно впровадити в кадрові служби.

Як відомо, в управлінні персоналом матеріальне стимулювання зводиться до рівня заробітної плати, сумі премії, кількості бонусів. І багато керівників власне зводять матеріальні методи до основних методів мотивації. У будь який момент губиться той ефект із віддачі співробітником свого потенціалу на робочому місці при використанні матеріального методу мотивації у вигляді визначеного розміру заробітної плати. Такий ефект наступає через 3-4 місяці виплати певного розміру заробітної плати працівнику. У нього відповідно зникає матеріальна зацікавленість, тому що від того, наскільки якісно він виконує свої посадові обов'язки, його заробітна плата однак залишиться колишньою Завищений рівень заробітної плати виявляє демотивуюча дія на працівника.

Тому, поряд із застосуванням у своєму керівництві матеріального стимулювання, корисно в обов'язковому порядку впроваджувати й нематеріальні методи мотивування персоналу. Дуже часто нематеріальні стимули приносять більше позитивних результатів, ніж матеріальні.

Практика свідчить про те, що найчастіше неправильно підбирають мотиваційні інструменти. Серед них словесна похвала є потужним поштовхом, що підтверджує цінність співробітника й роботу, що він виконує. Якщо такого не буде, то в працівника може виявитися апатія від незатребуваності. При участі в різних конкурсах також проявляється мотивуюча складова. Більш діючі не тільки похвала, фото на дошці пошани, а, наприклад, якийсь приз чи бонус, іноді навіть символічний.

Для будь якого співробітника його керівник є важливим мотиватором, який може мотивувати свого працівника на повну віддачу або, навпаки, відбити всяке бажання працювати. Вчасно сказані слова підтримки, увага, порада – усе це ефективні інструменти в системі управління персоналом.

Слід також зазначити, що головним у спілкуванні зі співробітниками є довіра та можливість не втратити зворотний зв'язок, постаратися розташувати

до себе кожного із членів команди. У випадку відсутності взаєморозуміння між співробітником і керівником можна втратити інтерес до роботи навіть у самого відповідального й працездатного працівника. Від ступеня довірчих відносин керівника й співробітника може залежати самостійність, ініціативність, креативність і відповідальність персоналу.

Для працівника повинні ставитися чіткі, розв'язувані завдання, тому що незрозумілі, так звані «розмиті доручення» можуть демотивувати персонал. Співробітник повинен знати обсяги, терміни й методи виконання дорученого йому завдання.

Багатьом співробітникам потрібен контроль, допомога, підказка, порада, підтримка з боку колег або керівництва. Схвалюючи словом будь-який вид виробничої діяльності, працівника мотивують до виконання більшого обсягу або до більш якісного виконання завдання. Співробітник, одержуючи похвалу, самостверджується й одержує емоційне задоволення від своєї роботи.

Слід зазначити, що моральне задоволення іноді цінніше для персоналу, ніж інші фактори: розмір заробітної плати, премії, близькість до будинку, графік роботи тощо. Слова подяки в колективі є також потужним інструментом мотивації. Їх слід використовувати із переходом працівника на іншу посаду, у сприятливі умови праці, при компенсації, наприклад, видатків на дорогу або обід, подарунками на свята.

Таким чином, поважне відношення до співробітників стимулює їх нематеріально. Співробітник намагається ефективно виконати свій обсяг роботи завдяки почутій подяці за працю, вниканню в проблеми співробітника і їх нейтралізацію.

Розробка ефективної системи мотивації діяльності працівників промислового підприємства може складатися з наступних етапів:

- проведення аналізу думки персоналу про рівень задоволеності своєю професійною діяльністю;
- визначення пріоритетів ефективності діяльності персоналу з використанням соціологічного дослідження;

- розробка й впровадження заходів, спрямованих на створення ефективної системи мотивації діяльності персоналу;
- коректування й актуалізація системи мотивації діяльності персоналу.

Для побудови ефективної системи мотивації необхідно хоча б раз у рік проводити заходи, спрямовані на вивчення думки персоналу про свою роботу й задоволеності від неї, тобто необхідно проводити соціологічні дослідження. Такого роду дослідження можуть проводити співробітники кадрової служби підприємства або спеціалізовані служби.

У процесі їх проведення аналізується оцінка задоволеності персоналу підприємства своєю роботою, психологічний клімат у колективі, виділяються першочергові мотиваційні складові й фактори, що виявляють вплив на особистість. Після проведення опитування дані аналізуються й виділяються ключові стимули ведення професійної діяльності працівниками підприємства, традиційне їх групування: матеріальні й моральні.

Третій етап грунтується на розробці й впровадженні заходів щодо створення ефективної системи мотивації діяльності персоналу.

Щорічно наприкінці року (у IV кварталі) рекомендується проведення соціологічних досліджень для оцінки ефективності й результативності комплексу мотиваційних заходів, що реалізуються підприємством. На основі соціологічних досліджень здійснюється їх коректування й актуалізація або затверджуються нові заходи на наступний період.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЮМУГРУП»

2.1. Трудовий колектив ТОВ «ЮМУГРУП» – як об'єкт мотиваційного впливу

ТОВ «ЮМУГРУП» було засновано 20 січня 2014 року з метою надання послуг населенню, отримання прибутку від підприємницької діяльності, задоволення матеріальних і соціально-побутових потреб учасників та працівників, вирішення соціальних питань і забезпечення зайнятості населення. Організація є одним з великих національних дистриб'юторів продуктів харчування та непродовольчих товарів.

ТОВ «ЮМУГРУП» розташоване за адресою: м. Ужгород, вул. Шевська, 8, кв. 1. Воно є юридичною особою з самостійним балансом, розрахунковими та іншими рахунками в банках, печаткою та іншими реквізитами. Підприємство укладає договори, набуває майнові та немайнові права, несе зобов'язання, виступає в суді, арбітражному та третейському суді, здійснює всі дії, не заборонені чинним законодавством.

ТОВ «ЮМУГРУП» діє на основі чинного законодавства України, статуту та установчого договору. Основні види діяльності компанії включають гуртову торгівлю цукром, шоколадом, кондитерськими виробами; діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; гуртову торгівлю зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; гуртову торгівлю напоями, кавою, чаєм, какао та прянощами.

ТОВ «ЮМУГРУП» самостійно визначає свою організаційну структуру, питання нормування і оплати праці, правила внутрішнього розпорядку, та виконує всі інші дії у відповідності зі статутом і статусом юридичної особи, які не заборонені законодавством.

Вищим органом управління ТОВ «ЮМУГРУП» є збори учасників, які мають виключну компетенцію щодо визначення основних напрямків діяльності,

затвердження планів та звітів, внесення змін до статуту, затвердження річних результатів діяльності, розподілу прибутку, визначення організаційної структури та умов оплати праці (рис. 2.1).

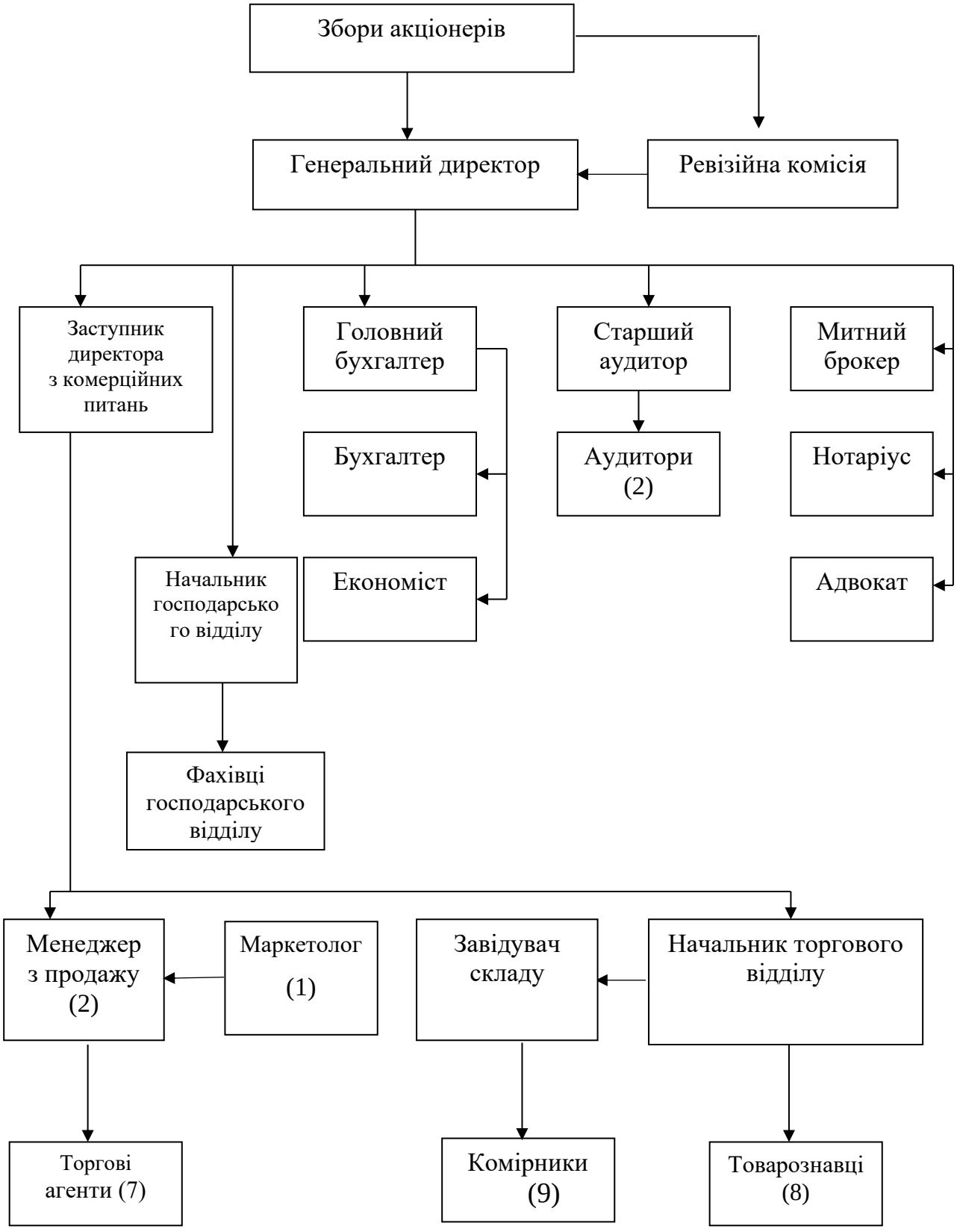


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЮМУГРУП»

Поточну діяльність ТОВ «ЮМУГРУП» здійснює дирекція у складі генерального директора та його заступника, які обираються зборами учасників. Дирекція вирішує всі питання діяльності компанії, за винятком тих, що належать до виключної компетенції зборів учасників чи ревізійної комісії. Генеральний директор має право приймати та звільняти працівників, укладати з ними контракти.

Організаційна структура ТОВ «ЮМУГРУП» відображає зв'язок між місією, цілями, завданнями та функціями персоналу. З моменту заснування структура організація зазнала змін: збільшилась чисельність працівників, створено нові відділи та введено нові посади. У листопаді 2022 року створено господарський відділ з 6 осіб, введено посади головного бухгалтера, старшого аудитора та економіста. Станом на 1 січня 2024 року чисельність працівників склала 43 особи, з них 7 – в апараті управління.

Динаміка чисельності працівників ТОВ «ЮМУГРУП» з 2021 по 2023 р. зображена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності працівників ТОВ «ЮМУГРУП» з 2021 по 2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023р./2021р.		2023р./2022р.	
				осіб, (+/-)	%, рази	осіб	%, рази
Кількість працівників, осіб	25	26	43	18	172	17	165
У тому числі в апараті управління	5	5	7	2	140	2	140
Кількість звільнених працівників, осіб	1	2	2	1	-	-	-
У тому числі в апараті управління, осіб	-	1	1	1	-	-	-
Кількість працівників прийнятих на роботу, осіб	2	3	19	17	9,5 разів	16	6 разів
У тому числі в апараті управління, осіб	-	1	3	3	3 рази	2	2 рази
Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	0,08	0,05	0,01	-	-0,03	-
Коефіцієнт плинності кадрів апарату управління	0	0,2	0,14	0,14	-	-0,06	-

Дані таблиці 2.1 показують, що у 2023 році кількість працівників ТОВ «ЮМУГРУП» зросла на 18 осіб, що становить збільшення на 72% порівняно з 2021 роком, зокрема в апараті управління — на 2 особи (або на 40%). Це значне збільшення персоналу пояснюється зростанням кількості клієнтів підприємства та необхідністю розширення асортименту послуг.

За даними таблиці 2.1, найбільший показник плинності кадрів у ТОВ «ЮМУГРУП» за аналізований період спостерігався у 2022 році і становив 0,08, тоді як у 2023 році він знизився до 0,05. Таким чином, можна зробити висновок, що дуже низькі показники коефіцієнтів плинності кадрів свідчать про високу стабільність колективу підприємства в цілому та працівників апарату управління зокрема. Така ситуація позитивно впливає на діяльність підприємства загалом, оскільки згуртований колектив є однією з ключових складових успіху будь-якої компанії.

Якісна характеристика персоналу здійснюється за освітньо-кваліфікаційними, віковими та статевими ознаками. Характеристика освітньо-кваліфікаційного рівня працівників ТОВ «ЮМУГРУП» станом на 1 січня 2024 року представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика освітньо-кваліфікаційного рівня працівників ТОВ «ЮМУГРУП» станом на 1 січня 2024 р.

Показник	Всього	З вищою юридичною освітою	З вищою економічною освітою	З середньо спеціальною освітою
Кількість працівників, осіб	43	6	23	14
У % до загальної кількості	100	53,5	13,9	32,6

Дані таблиці 2.2 показують, що серед працівників ТОВ «ЮМУГРУП» переважають спеціалісти з вищою економічною освітою – 53,9%, тоді як 23,5% персоналу мають вищу юридичну освіту. Вищу юридичну освіту мають такі працівники, як генеральний директор, нотаріус, адвокат, юрист, митний брокер; вищу економічну освіту мають заступник директора, головний бухгалтер,

економіст, старший аудитор, бухгалтери, аудитори, менеджери з продажу, маркетолог, товарознавці. Доволі значну частку – 32,6% – складають працівники із середньою спеціальною освітою (торговельною), до яких належать комірники і торгові агенти.

Керівництво ТОВ «ЮМУГРУП» активно займається підвищенням кваліфікації персоналу. Багато працівників (10 осіб) продовжують навчання у вищих навчальних закладах без відриву від роботи, здобуваючи фінансову, економічну та юридичну освіту. Співробітники також беруть участь у семінарах, організованих спеціалістами різних навчальних закладів. Останні семінари, проведені 6-10 жовтня 2023 року, були присвячені темам: «Проблеми співставлення нових цивільного та господарського кодексів», «Розбіжності в існуючих та використання нових методів нарахування пені», «Застосування цивільних та господарських норм, домінуючі їх частини» та іншим.

Особлива увага приділяється навчанню керівних кадрів середньої та низової ланки. Для них обов'язковим є відвідування семінарів раз на рік, присвячених проблемам управління персоналом у сучасних умовах господарювання та застосуванню ефективних інструментів розвитку персоналу.

Для оцінки рівня знань та професійних здібностей працівників компанії щорічно проводиться атестація. За результатами останньої атестації, проведеної в липні 2023 року (таблиця 2.3), трьом працівникам (12% від загальної кількості) було знижено посадові оклади на 10%, дев'яти працівникам (35%) було підвищено посадові оклади на 15%, а для решти 14 працівників (53%) оклади залишилися незмінними. Звільнень за результатами атестації не було.

Таблиця 2.3

Результати атестації працівників ТОВ «ЮМУГРУП», проведеної у 2023 року

Показник	Підвищ. Посадові оклади		Зниж. Посадові оклади		Посадові оклади не змінено	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Кількість працівників	9	35	3	12	14	53

Така ситуація свідчить про доволі високий рівень кваліфікації та підвищення якісних показників роботи персоналу.

Віково-статева характеристика складу персоналу ТОВ «ЮМУГРУП» подана в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика віково-статевого складу працівників ТОВ «ЮМУГРУП» станом на 1 січня 2024р.

Показники	Всього		До 25 років		25-35 років		35-45 років		Старші 45 років	
	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%
Кількість працівників, осіб.	43	100	7	16,3	26	60,5	8	18,5	2	4,7
в. т. ч в апараті управління, осіб	7	16,3	0	0	4	57,1	2	28,6	1	14,3
К-ть жінок, всього осіб	15	34,9	3	20,0	7	46,7	5	33,3	0	0
в. т. ч. в апараті управління, осіб	3	42,9	0	0	1	0,33	2	66,7	0	0

Дані таблиці 2.4 показують, що 76,8% працівників ТОВ «ЮМУГРУП» мають вік до 35 років. Лише 18,5% персоналу знаходяться у віковій категорії 35-45 років, а старше 45 років працюють лише 2 особи. Такий склад колективу можна вважати перевагою, оскільки молоді працівники зазвичай більш ініціативні, схильні до використання нових підходів і впровадження інновацій. Водночас, специфіка діяльності підприємства, зокрема надання юридичних послуг, вимагає певного досвіду і високого кваліфікаційного рівня, тому однією з умов прийняття на роботу в ТОВ «ЮМУГРУП» є наявність мінімум трирічного досвіду роботи.

Чисельність працівників жіночої статі в ТОВ «ЮМУГРУП» становить 15 осіб, або 34,9% від загальної кількості працівників. Серед них 66,7% жінок віком до 35 років. Така структура колективу є взаємодоповнюючою та сприяє

нормалізації діяльності підприємства.

Аналізуючи кількісний та якісний склад персоналу ТОВ «ЮМУГРУП», можна зробити такі висновки:

- Показник плинності кадрів є дуже низьким, що свідчить про стабільність колективу.
- Більшість працівників (67,4%) мають вищу освіту (юридичну або економічну), що вказує на високий кваліфікаційний рівень персоналу, підтверджений хорошими результатами атестацій.
- Колектив підприємства є доволі молодим (76,8% працівників віком до 35 років), що сприяє активізації діяльності персоналу та впровадженню інновацій.

Загальну ефективність функціонування ТОВ «ЮМУГРУП» можна проаналізувати на основі даних фінансової звітності за період з 2021 по 2023 роки. Динаміка основних економічних показників господарської діяльності ТОВ «ЮМУГРУП» за цей період подана в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «ЮМУГРУП» з 2021 по 2023 роки

Показники	2021 рік	2023 рік	у % до 2021 року	2022 рік	у % до 2022 року	2023 рік	у % до 2022 року	2023р. у разах до 2022р.
Дохід від реалізації послуг, тис. грн.	310900	473000	152	623500	132	978500	157	3,15
Загальні витрати, тис. грн.	211300	306200	145	333600	109	549800	165	2,60
Прибуток, тис. грн.	50000	88800	178	188100	212	269900	143	5,40
Рентабельність, у %	16,1	18,8	*	30,2	*	27,6	*	*

Згідно з таблицею 2.5, дохід від реалізації послуг у 2023 році порівняно з 2021 роком зріс на 57%, що також призвело до зростання прибутку на 43%. Водночас величина загальних витрат зросла на 65%, що пояснюється значним зростанням фонду оплати праці у зв'язку зі збільшенням кількості працівників на 65%.

Діяльність ТОВ «ЮМУГРУП» протягом аналізованого періоду (2021-2023 роки) була прибутковою. За цей період прибуток зростав на 78%, 112% та 43% відповідно у 2021, 2022 та 2023 роках. Зменшення темпів зростання прибутку в 2023 році пояснюється зростанням загальних витрат.

Також варто зауважити, що показник рентабельності зріс з 16,1% у 2021 році до 27,6% у 2022 році. У 2023 році рентабельність дещо знизилася порівняно з 2022 роком, що можна пояснити зростанням загальних витрат, що, в свою чергу, призвело до скорочення величини прибутку.

Оскільки за останній рік значно збільшилася кількість працівників підприємства, більш точний аналіз прибутковості діяльності підприємства можна провести шляхом порівняння продуктивності праці працівників за останні роки (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка продуктивності праці працівників ТОВ «ЮМУГРУП» за 2021-2023рр.

Показники	Од. виміру	2021р	2022р	2022/2021 у %	2023р	2023/2022 у%	2023/2021 у %
Чисельність працівників	осіб	25	26	104	43	165	172
Дохід від реалізації послуг	тис. грн.	473,0	623,5	132	978,5	157	3,15
Продуктивність праці	тис. грн./ос.	18,92	23,98	127	22,76	95	120

У 2021 році продуктивність праці працівників зросла на 27%, що свідчить про підвищення ефективності роботи персоналу та, ймовірно, є наслідком вдалої кадрової політики. У 2023 році продуктивність праці порівняно з 2022 роком дещо знизилась (на 5%), що можна пояснити набором великої кількості

персоналу (кількість працівників у 2023 році в порівнянні з попереднім роком зросла на 65%) та необхідністю додаткового часу для вивчення ними специфіки роботи. Однак продуктивність праці у 2023 році порівняно з базовим 2021 роком зросла на 20%, що свідчить про постійне покращення якісних показників роботи працівників, яке позитивно впливає на діяльність підприємства в цілому.

Таким чином, аналіз ефективності діяльності ТОВ «ЮМУГРУП» дає підстави стверджувати про наявність позитивних тенденцій у діяльності підприємства та покращення економічних показників. Водночас, спостерігаються певні негативні моменти, такі як зниження продуктивності праці працівників та збільшення загальних витрат, які можна вважати тимчасовими. Ці негативні аспекти пов'язані із запровадженням певних змін на підприємстві, зокрема зі зміною складу апарату управління та значним збільшенням кількості працівників.

2.2. Діагностика мотивування в системі менеджменту ТОВ «ЮМУГРУП»

Матеріальна мотивація не є єдиним способом спонукання працівників до ефективної діяльності задля досягнення цілей організації. Досить ефективним стимулом до якісного виконання працівниками своїх обов’язків є моральна мотивація.

Найбільш ефективною система мотивації буде лише тоді, коли керівник підприємства та керівники підрозділів будуть раціонально поєднувати методи моральної та матеріальної мотивації, що приведе до результативного включення персоналу в трудовий процес.

Для визначення рівня ефективності мотивування праці в ТОВ «ЮМУГРУП» керівнику підприємства було запропоновано відповісти на питання тесту, що поданий в табл. 2.7. Даний тест дозволяє визначити загальний рівень мотивації працівників на підприємстві. Керівнику потрібно було відповісти на запропоновані питання, при цьому підкреслюючи бал, який найбільше відповідає ситуації, що склалася на ТОВ «ЮМУГРУП».

Таблиця 2.7

Результати тестування генерального директора ТОВ «ЮМУГРУП»

Прояви	Рівень мотивації				
	Ніколи	Часом	У серед ньому	Часто	Завжди
1. Чи сумлінно працівники виконують відповідну роботу?	0	1	2	3	4
2. Працівники регулярно виходять на роботу?	0	1	2	3	4
3. Чи працівники дотримуються основних вимог до роботи?	0	1	2	3	4
4. Чи якісно працівники виконують роботу?	0	1	2	3	4
5. Чи захоплені працівники роботою?	0	1	2	3	4
Показники мотивації	найнижча	низька	середня	висока	найвища
3. Плинність кадрів на підприємстві	4	3	2	1	0
7.Продуктивність праці працівників	0	1	2	3	4

* Форма бланку запропонована А.О. Кредісовим (Менеджмент для керівників. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 1999. – 556с.)

Чим вища кількість підсумованих балів по даному тесту, тим ймовірніше, що директор створив сприятливий для ефективної праці морально-психологічний клімат в колективі.

З максимальної кількості балів (28 балів) директором ТОВ «ЮМУГРУП» було набрано 19 балів, що свідчить про середній рівень мотивації праці на підприємстві.

Для визначення того, які фактори (мотиваційні чи гігієнічні) є найбільш актуальними для працівників ТОВ «ЮМУГРУП» їм було запропоновано відповісти на питання тесту „Що люди хочуть отримати від своєї роботи?”, який базується на мотиваційній теорії Герцберга.

Результати даного тесту дозволять визначити, які методи мотивації будуть найбільш ефективними саме для колективу ТОВ «ЮМУГРУП».

Кожному працівнику необхідно було оцінити по п’ятибальній шкалі ступінь важливості для нього кожного з 12 нижче наведених факторів, що впливають на його відношення до роботи за такою шкалою (рис.2.2.).

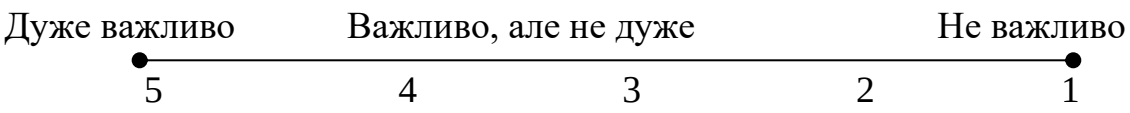


Рис. 2.2. Шкала оцінки важливості факторів, що впливають на роботу працівників

Крайніми полюсами даної шкали є „Дуже важливо” та „Не важливо”, середня позиція – „Важливо, але не дуже”. Перелік факторів:

1. Цікавий зміст роботи,
2. Хороший керівник,
3. Визнання виконаної роботи, повага,
4. Можливість кар’єрного росту,
5. Задоволеність особистим життям,
6. Престижна робота,
7. Відповідальна робота,
8. Хороші умови для роботи,
9. Справедливі правила, що існують на даному підприємстві,
10. Можливість самовдосконалення,
11. Робота, яку Ви можете добре виконувати і бути успішними в цьому,
12. Почуття безпеки, пов’язане з роботою.

Результати тестів всіх працівників ТОВ «ЮМУГРУП» були оброблені за допомогою ПК з використанням програмного пакету MS Office Excel. Було знайдено середнє значення по кожному фактору. Результати тесту „Що люди хочуть отримати від своєї роботи?” подані в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати тесту ”Що люди хочуть отримати від своєї роботи?” виконаного працівниками ТОВ «ЮМУГРУП»

Гігієнічні фактори		Мотиваційні фактори	
№ фактора	середній бал	№ фактора	середній бал
2	4,1	1	4,7
5	4,5	3	3,7
6	2,5	4	4,4
8	3,0	7	3,6
9	2,5	10	3,8
12	2,3	11	4,4
Всього	18,9	Всього	24,6

Результати даного тесту свідчать про пріоритет мотиваційних факторів над гігієнічними для працівників ТОВ «ЮМУГРУП», адже сума балів по гігієнічних факторах становить 18,9 балів, а по мотиваційних – 24,6 балів. Така ситуація вимагає від керівника ТОВ «ЮМУГРУП» переважного застосування моральної мотивації щодо персоналу організації.

Позитивний мікроклімат в колективі є одним з найважливіших мотиваційних механізмів. Для того, щоб конкретніше визначити характер морально-психологічного клімату колективу ТОВ «ЮМУГРУП» було проведено опитування. Дане опитування проводилось з використанням анкети (Додаток Г), що складалась з двох блоків питань.

Перший блок складався з 15 питань, варіанти відповідей для яких були однаковими і оцінювались по п’ятибальній шкалі (так – 5 балів, більше так, ніж ні – 4, більше ні, ніж так – 3, ні – 2, безумовно ні – 1). Другий блок складався з десяти питань, варіанти відповідей для яких були різними, а деякі з них передбачали власний варіант відповіді.

Обробка анкет проводилась з використанням ПК. Дослідженням було охоплено всіх працівників підприємства (42 особи), крім генерального директора.

Аналіз результатів відповідей на питання першого блоку, що проводився з використанням шкали (табл.2.9), дозволяє зробити ряд висновків по кожному питанню анкети:

Таблиця 2.9

Шкала оцінки важливості факторів, що впливають на роботу персоналу ТОВ «ЮМУГРУП»

	Так (Повне задоволення ситуацією)	Більше так, ніж н	Більше ні, ніж так	Ні (Незадоволення ситуацією)	Безумовно, ні (Повне незадоволення ситуацією)
Макс. Кіль-кість балів	210	168	126	84	42

1) працівники підприємства вважають ТОВ «ЮМУГРУП» досить престижним підприємством – 180 балів,

2) роботу, яку виконують працівники, вони вважають цікавою – 153 бали,

3) колектив підприємства не є дружнім та згуртованим – 93 бали,

4) працівники не задоволені стилем управління генерального директора – 63 бали,

5) плату праці на підприємстві працівники вважають більш-менш справедливою – 147 балів,

6) рівень професійності керівника на думку колективу є середнім – 125 балів,

7) умови праці на ТОВ «ЮМУГРУП» є хорошими – 173 бали,

8) перспектива кар’єрного росту працівниками оцінюється на рівні вище середнього – 135 балів,

9) загалом колектив задоволений розподілом обсягу роботи між працівниками – 187 балів,

10) працівники повністю задоволені графіком роботи підприємства – 203 бали,

11) морально-психологічний клімат в колективі є не дуже позитивним – 107 балів,

12) на думку працівників позитивний морально-психологічний клімат в колективі має значний вплив на ефективність діяльності підприємства – 197 балів,

13) дружні стосунки між працівниками колективу майже не підтримуються – 137 балів,

14) свої можливості працівники використовують на робочому місці майже в повній мірі – 193 бали,

15) працівники докладають значних зусиль при виконанні отриманих завдань – 195 балів.

Аналіз результатів одержаних по другому блоку питань свідчить про те, що основними чинниками, що спонукають працівників до роботи саме в ТОВ «ЮМУГРУП» є цікава робота та гарантована заробітна плата (рис. 2.3.).

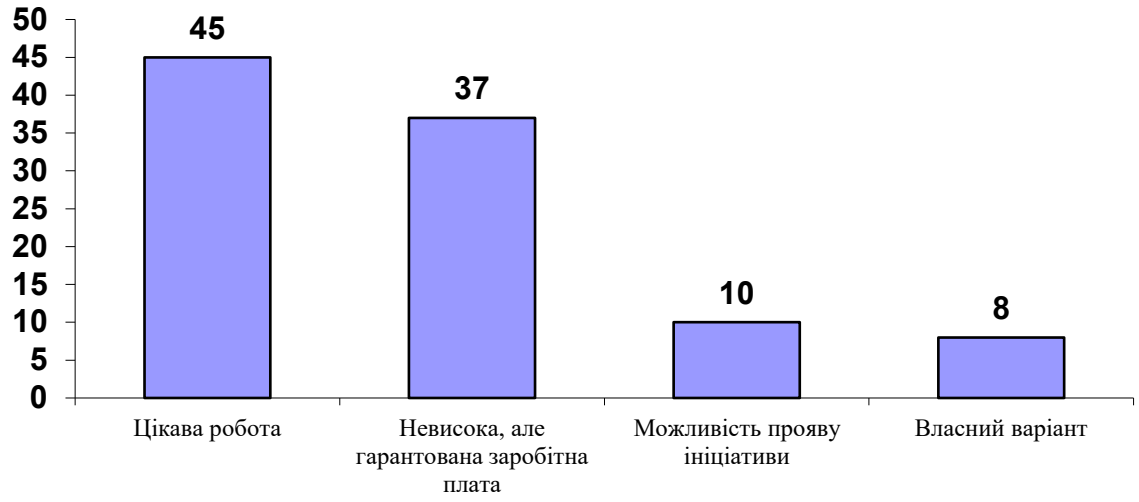


Рис. 2.3. Розподіл чинників, що спонукають працівників до роботи в ТОВ «ЮМУГРУП», у %

Власними варіантами чинників, що спонукають працівників до роботи в ТОВ «ЮМУГРУП» були названі:

- висока оплата праці,
- перспектива кар'єрного росту,
- відсутність кращого варіанту робочого місця.

За даними опитування самооцінка працівниками свого кваліфікаційного рівня виглядає наступним чином (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка працівниками ТОВ «ЮМУГРУП» свого кваліфікаційного рівня

Кваліфікаційний рівень	У % до загальної кількості
Високий	27
Середній	71
Низький	2

Дані табл. 2.15 показують, що більшість працівників підприємства (71%) вважають свій кваліфікаційний середнім, а низьким його визнали лише 2 % працівників.

Результати відповідей працівників щодо величини бажаної заробітної плати розподілилися наступним чином:

а) до 7000 грн. – 0%,

б) 10000 – 12000 грн. – 14%,

в) 12000 – 15000 грн. – 46%,

г) 15000 – 20000 грн. – 42%,

д) більше 20000 грн. – 17%.

Отже, основна частина працівників (88%) вважає, що величина їх заробітної плати повинна знаходитись в межах 12000 – 20000 грн. Якщо порівняти ці результати з реальною заробітною платою працівників, яка становить 11500,5 грн., то її величина задовольняє лише 14% працюючих.

Причини незадоволення працею в ТОВ «ЮМУГРУП» є у 67% працівників і лише кожен третій працівник підприємства задоволений роботою на підприємстві.

Основною причиною незадоволення працею в ТОВ «ЮМУГРУП» є погані взаємовідносини в колективі (43% опитаних). Іншими причинами незадоволення працею на підприємстві є доходи, що не відповідають трудовим зусиллям (28%), низька оплата праці (17%), погана організація праці та стиль управління генерального директора (12%).

95% працівників вважають, що до них не застосовувався жоден вид моральної мотивації, і лише 2 працівники визнали, що до них було застосовано

такий вид моральної мотивації як похвала.

На думку 81% опитаних працівників моральна мотивація є необхідною і сприяє підвищенню продуктивності праці, і лише 19% працівників не вважають моральну мотивацію необхідною і обов'язковою в діяльності підприємства.

Результати дослідження також показують, що для жінок є більш важливим застосування щодо них методів моральної мотивації, а не лише матеріальної, як це практикує керівник ТОВ «ЮМУГРУП» (табл. 2.10, табл. 2.11).

Таблиця 2.10

Розподіл опитаних за статтю залежно від причин їх незадоволення працею в ТОВ «ЮМУГРУП»

Частка за статтю	Причини незадоволення роботою в ТОВ «ЮМУГРУП»										Всього	
	Погані взаємовідносини в колективі		Низька оплата праці		Доходи, що не відповідають трудовим зусиллям		Погана організація праці		Стиль управління керівника		к-ть	%
	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%		
чол.	3	7	7	17	12	28	1	2	4	10	27	64
жін.	15	36	0	0	0	0	0	0	0	0	15	36
Всього	18	43	7	17	12	28	1	2	4	10	42	100

Дані табл. 2.10 показують, що для всіх жінок колективу підприємства (15 осіб або 36% від кількості опитаних) основною причиною незадоволення роботою в ТОВ «ЮМУГРУП» є погані взаємовідносини в колективі, а для основної частини чоловіків -19 осіб або 45% від загальної кількості опитаних – основними причинами незадоволення є низька оплата праці та доходи, що не відповідають трудовим зусиллям. З цього можна зробити висновки, що для жіночої частини колективу більш ефективною буде система мотивації з відчутним акцентом на моральну мотивацію, а для чоловіків – на матеріальну мотивацію.

Таблиця 2.11

Розподіл опитаних за статтю залежно від важливості для них моральної мотивації

Частка за статтю	Необхідність моральної мотивації як чинника підвищення продуктивності праці				Всього	
	так		ні		к-ть	%
	к-ть	%	к-ть	%		
чол.	19	45	8	19	27	64
жін.	15	36	0	0	15	36
Всього	34	81	8	19	42	100

Дані табл. 2.11 показують, що всі жінки і більша частина чоловіків (45% від загальної кількості опитаних) колективу підприємства вважають моральну мотивацію необхідною і лише 19% опитаних вважають моральну мотивацію непотрібною як чинник підвищення продуктивності праці.

Таким чином, систему мотивації для колективу ТОВ «ЮМУГРУП» потрібно будувати з врахуванням статевої ознаки, при цьому для жіночої частини колективу слід акцентувати увагу на методах моральної мотивації, а для чоловіків – матеріальної мотивації.

Результати дослідження також дозволяють зробити висновок про те, що працівники найбільше незадоволені стилем керівництва генерального директора організації. Для виявлення причин незадоволення було проведено дослідження, що дозволило встановити який стиль керівництва притаманний генеральному директору ТОВ «ЮМУГРУП».

Дослідження проводилось шляхом опитування всіх працівників організації, окрім генерального директора (42 особи) та врахування власних спостережень за наступними критеріями: постановка цілей, розподіл завдань, оцінка роботи, трудова атмосфера, групова згуртованість, зацікавленість у виконанні завдань, інтенсивність роботи, мотивація праці.

Результати даного дослідження показано в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Характерні риси класичних стилів керівництва у роботі генерального директора ТОВ «ЮМУГРУП»

№ з/п	Критерій	Характеристика	Стиль
1	Постановка цілей	Цілі ставить керівник	Авторитарний
2	Розподіл завдань	Встановлений визначений порядок розподілу робіт. Залежно від побажань працівника керівник може давати поради і пропонувати інше завдання	Демократичний
3	Оцінка роботи	Керівник особисто нагороджує і карає працівників	Авторитарний
4	Трудова атмосфера	Висока напруженість, ворожість	Авторитарний
5	Групова згуртованість	Низька групова згуртованість	Ліберальний
6	Зацікавленість у виконуваних завданнях	Висока	Демократичний
7	Інтенсивність (якість) роботи	Висока інтенсивність	Авторитарний
8	Готовність до роботи	При відсутності керівника перерва в роботі	Авторитарний
9	Мотивація праці	Мінімальна	Авторитарний, ліберальний

Дані табл. 2.12 показують, що керівнику ТОВ «ЮМУГРУП» притаманний змішаний стиль керівництва, в якому переважаючими є ознаки авторитарного стилю. Результати даного дослідження частково пояснюють причини незадоволення працівників стилем керівництва керівника підприємства, адже при авторитарному стилі керівництва працівники не приймають участі в постановці цілей та не можуть висловити свої пропозиції щодо діяльності підприємства взагалі.

Стиль керівництва також проявляється в ступені делегування повноважень підлеглим. Для характеристики стилю керівництва генерального директора ТОВ «ЮМУГРУП» було використано одномірний опис, який поданий на рис. 2.4.

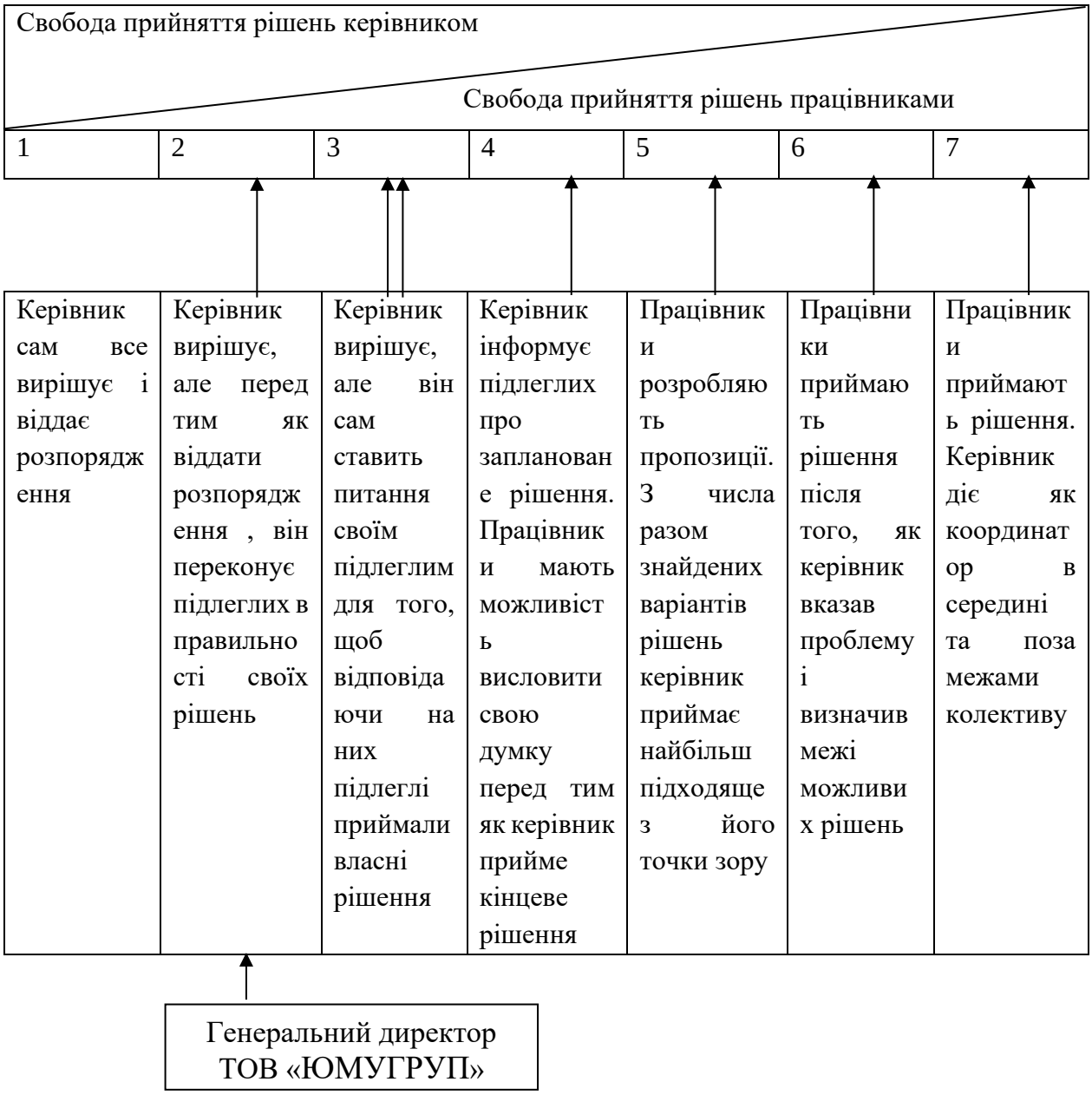


Рис. 2.4. Одномірний опис стилю керівництва генерального директора ТОВ «ЮМУГРУП»

З рис. 2.4 видно, що працівники підприємства не мають права на внесення коректив в рішення, що приймаються керівником.

В реальних умовах зусилля керівника ТОВ «ЮМУГРУП» спрямовані не тільки на трудовий колектив, а й на завдання, що даються працівниками підприємства для виконання. Тому більш „об’ємно” стиль керівництва може бути описаний за допомогою „решітки менеджменту”, що зображена на рис. 2.5.

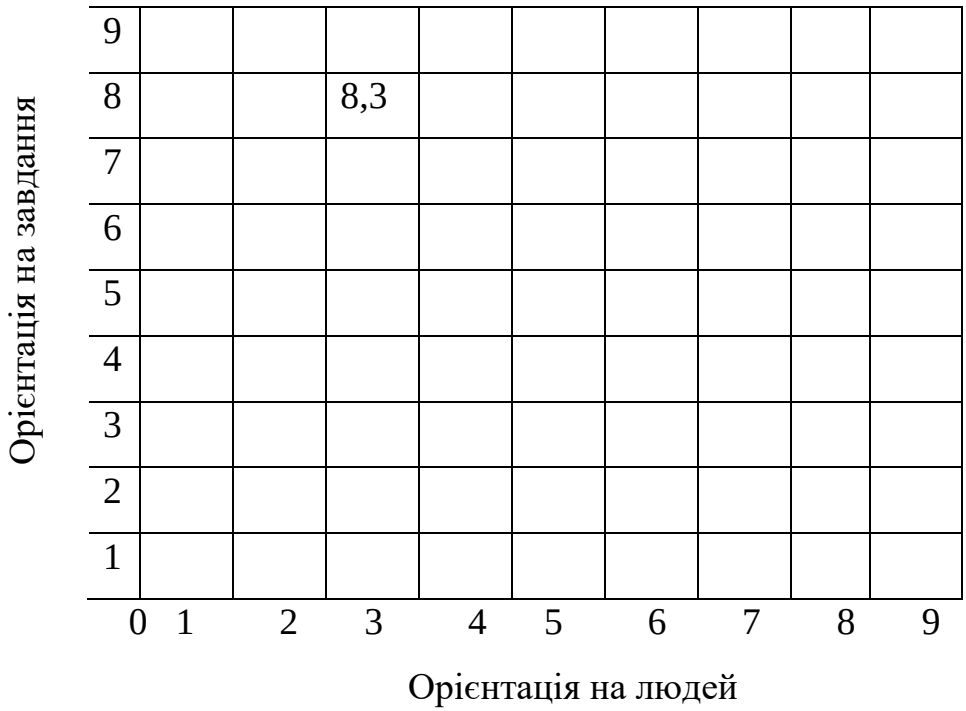


Рис. 2.5. Решітка менеджменту ТОВ «ЮМУГРУП»

Стиль керівництва генерального директора ТОВ «ЮМУГРУП» умовно можна розмістити в клітинці [8,3], що говорить про те, що керівник підприємства робить значний акцент на завдання, які мають виконувати працівники, в свою чергу приділяючи не значну увагу колективу.

Таким чином, поганий морально-психологічний клімат колективу ТОВ «ЮМУГРУП» та відсутність належної моральної мотивації можна частково пояснити стилем керівництва притаманним керівнику підприємства. Така ситуація негативно впливає на діяльність колективу, що в свою чергу може привести до зниження продуктивності праці працівників, що потягне за собою зменшення прибутку ТОВ «ЮМУГРУП» та зниження ефективності діяльності підприємства в цілому.

Опитування працівників та власні спостереження дозволяють також зробити висновки, що працівники не отримують інформації про результати власної праці. Дану інформацію працівники самостійно збирають шляхом щоденних записів кількості наданих ними послуг та суми доходу принесеного ними підприємству. Така ситуація супроводжується проявами невдоволення з

боку колективу, що ігноруються керівництвом підприємства.

Оскільки у 2023р. було набрано 17 нових працівників, то певною мірою мав місце мотив першого дня роботи. За кожним новим працівником було закріплено вже працюючого співробітника, який був наставником і помічником для нового працівника протягом першого тижня роботи.

Негативним явищем на підприємстві є також те, що працівники не мають можливості і права брати участь у прийнятті рішень, що певною мірою приглушує їх ініціативу в роботі.

Графіком роботи задоволені всі працівники ТОВ «ЮМУГРУП», адже працівник при потребі може працювати за індивідуальним графіком, попередньо обговоривши його з керівником.

Опитування працівників також показало, що працівників не нагороджують почесними грамотами та цінними призами за досягнення в роботі. На підприємстві також не практикується присвоєння працівникам почесних звань (типу „працівник року”).

У цілому професійний рівень керівників не можна оцінити як досить високий. За результатами проведеного нами анкетування, тільки третина з них має необхідний професійний рівень.

Дослідивши дану ситуацію за допомогою анкетування, можемо запропонувати наступне:

- розглянути та внести деякі зміни щодо режиму робочого часу, так як він не повністю задовольняє працівників, а це в свою чергу призводить до зниження продуктивності праці;
- переконати працівників, які дещо негативно відносяться до прийнятого раніше рішення працювати в організації;
- покращити організацію праці, так як змістом роботи задоволені близько 40%.

Отже, одним з важливих шляхів зменшення витрат часу на виконання управлінських операцій є вміння керівника працювати над собою, раціонально організовувати свою працю. Планування часу сприятиме підвищенню

ефективності використання робочого часу.

Таким чином, мотивація являє собою стимулювання певної поведінки людини, зумовлене напруження між потребами і можливостями їх задоволення.

Аналіз системи моральної мотивації ТОВ «ЮМУГРУП» показує, що на підприємстві практично не застосовується жодна форма моральної мотивації працівників, що, безумовно, є негативним явищем, адже моральна мотивація є одним з основних способів стимулювання працівників в ринкових умовах.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Основні напрями формування ефективного мотиваційного механізму у ТОВ «ЮМУГРУП»

Аналіз мотивування в системі менеджменту ТОВ «ЮМУГРУП» виявив її недоліки, стосовно матеріального мотивування, що дозволяє розробити заходи для її оптимізації та реального впровадження на підприємстві. Зокрема, вдосконалення потребує система оплати праці, де головний бухгалтер та економіст розраховують величину премій, доплат і надбавок для кожного працівника. Відсутність чіткої шкали для визначення величини премій, ймовірно, призвела до зниження продуктивності праці на 5%. Працівники ТОВ «ЮМУГРУП» вважають цю систему суб'єктивною.

Ми пропонуємо нову систему оплати праці, яка дозволить:

1. Стимулювати працівників працювати з максимальною віддачею.
2. Здійснювати „природний відбір" найпрацелюбніших і найбільш здібних працівників.
3. Підтримувати зворотний зв'язок між усіма підрозділами підприємства, щоб будь-які збої в системі негативно позначались на заробітній платі працівників, спонукаючи їх до виправлення ситуації.

Цю систему доцільно впровадити для таких категорій працівників ТОВ «ЮМУГРУП»: юристи, аудитори, митний брокер та адвокати. Ці працівники, зазвичай, працюють з двома групами клієнтів:

1. «Невеликі» клієнти, які регулярно користуються послугами ТОВ «ЮМУГРУП».
2. «Великі» клієнти, які рідко користуються послугами підприємства, але суми угод з ними значні.

Система передбачає поділ працівників на дві категорії:

- Ті, що працюють з „невеликими" і постійними клієнтами.
- Ті, що працюють з „великими", але не завжди постійними клієнтами.

Процес обслуговування непостійних клієнтів суттєво відрізняється від обслуговування постійних. З важливими непостійними клієнтами потрібно часто та довго зустрічатися для вирішення їхніх справ, складати унікальні договори щодо надання послуг тощо. З дрібними клієнтами потрібна чітко відпрацьована потокова технологія і швидке обслуговування. Поєднання різних груп клієнтів може призвести до низької продуктивності. У ТОВ «ЮМУГРУП» працівники працюють з різними групами клієнтів, оскільки клієнта обслуговує той, хто його знайшов.

У цьому випадку можна використати „принцип Парето 80:20”, згідно з яким за перші 20% часу досягається 80% результатів, а решта 80% часу приносять лише 20% загального підсумку. Отже, при оцінці працівника з клієнтами першої групи основний акцент робиться на збільшення кількості угод (тобто числа клієнтів і кількості угод з кожним клієнтом), а при оцінці роботи з клієнтами другої групи – навпаки. Тобто для працівників, які працюють з клієнтами першої групи, результативність на 80% залежить від кількості угод і на 20% – від обороту за угодами.

$$Р_{заг} = Р_{за\ оборотом}*20\% + Р_{за\ к\text{-}тю\ угод}*80\%, \qquad (3.1)$$

де $Р_{заг}$ – загальна результативність,

$Р_{за\ оборотом}$ – результативність за оборотом,

$Р_{за\ к\text{-}тю\ угод}$ – результативність за кількістю угод.

А у працівників, що працюють з клієнтами другої групи результативність, навпаки, на 80% залежить від обороту за угодами і на 20% - від кількості угод:

$$Р_{заг} = Р_{за\ оборотом}*80\% + Р_{за\ к\text{-}тю\ угод}*20\%, \qquad (3.2)$$

Для кожної категорії працівників ми пропонуємо еталони (табл.3.1):

Таблиця 3.1

Еталони для кожної категорії працівників

Показники	Еталон на місяць
Оборот за угодами, грн.	Еталонна сума обороту
Кількість угод, шт.	Еталонна к-ть угод

Для розрахунку фактичних показників кожному працівнику слід скласти

таблицю (зразок – табл.3.2), в рядках якої перелічені фірми-клієнти, у стовпчиках зазначаються угоди, а у клітинці – сума кожної угоди.

Таблиця 3.2

Пропонована форма щомісячного звіту роботи працівників ТОВ «ЮМУГРУП»

№	Клієнти	Оборот за угодою, грн.						Разом
		угода 1	угода 2	угода 3	угода 4	...	угода m	
1	Клієнт А	сумаА1	сумаА2	сумаА3	сумаА4	...	сума Am	сума(А1; Am)
2	Клієнт Б	сумаБ1	сумаБ2	-	-	...	-	сума(Б1; Бm)
3	...	...	...	...	...	...	...	...
4	Клієнт N	сумаN1	сумаN2	сумаN3	сумаN4	...	сума Nm	сума(N1; Nm)
Разом								сума угод по всіх клієнтах
Кількість угод, шт.								кількість всіх заповнених клітинок

Далі підраховуємо кількість заповнених кліток таблиці - це і є фактична кількість угод, укладених працівником. Сума за цими угодами – це і є фактичний оборот за угодами.

Тепер можна розрахувати результативність.

$Р_{\text{за к-тю угод}}$ = Фактична к-ть угод/Еталон*100% (3.3)

$Р_{\text{за оборотом}}$ = Фактактичний оборот /Еталон*100% (3.4)

Загальну результативність підраховуємо за формулами (3.1) або (3.2).

Тепер можна підрахувати підсумкову заробітну плату, що складається з ставки та премії:

$$ПЗ = О + О * Р_{заг} \quad (3.5)$$

де ПЗ – підсумкова заробітна плата,

О – оклад працівника.

При реалізації такої системи оплати праці слід встановити мінімальну результативність.

Використовуючи запропоновану систему оплати праці, ми розрахували величину заробітної плати юриста, аудитора та митного брокера, виходячи при

цьому з результатів їх діяльності за місяць. Нами було розраховано заробітну плату за лютий 2024 р. Ми розрахували заробітну плату юриста, що працює переважно з „великими" клієнтами та аудитора, що працює переважно з дрібними клієнтами. При цьому у юриста найкращі показники роботи серед працівників відділу, а у аудитора – найнижчі. Еталонні показники були нами узгоджені з генеральним директором та безпосередніми керівниками цих працівників.

Нами було встановлено наступні еталонні показники (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Пропоновані еталонні показники для юриста, митного брокера та аудитора ТОВ «ЮМУГРУП» за лютий 2024р.

Показники	Еталон на грудень 2023р.		
	юрист	митний брокер	аудитор
Оборот за угодами, тис.грн.	4500	3500	4000
Кількість угод, шт.	5	10	10

Фактичні результати роботи цих працівників (юриста, митного брокера та аудитора) подані в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати роботи юриста, митного брокера та аудитора ТОВ «ЮМУГРУП» за лютий 2024р.

Показники	Фактичні дані за грудень 2023р.		
	юрист	митний брокер	аудитор
Оборот за угодами, тис.грн.	3950	3200	3720
Кількість угод, шт.	4	11	8

Розрахуємо загальну результативність роботи кожного працівника.

Юрист:

$Р_{\text{за оборотом}} = 3950/4500*100\%=88\%;$

$Р_{\text{за к-тю угод}} = 4/5*100\%=80\%;$

$\mathbf{Р_{заг}} = 88\%*80\% + 80\%*20\%=87\%.$

Митний брокер:

$Р_{\text{за оборотом}}$ = 3200/3500*100%=91%;

$Р_{\text{за к-тю угод}}$ = 11/10*100%=110%;

$\mathbf{Р_{заг}}$ = 91%*20% +110%*80%=106%.

Аудитор:

$Р_{\text{за оборотом}}$ = 3720/4000*100%=93%;

$Р_{\text{за к-тю угод}}$ =8/10*100%=80%;

$\mathbf{Р_{заг}}$ = 93%*20% +80 %*80%=83%.

Розрахуємо підсумкову заробітну плату, що складається з основної та додаткової заробітної плати (окладу та премії). Результати розрахунків подані в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати розрахунку заробітної плати юриста, митного брокера та аудитора ТОВ «ЮМУГРУП» за лютий 2024р.

Показники	Юрист	Митний брокер	Аудитор
Основна з/п (оклад), тис.грн.	15032	15065	15050
Додаткова з/п (премія), тис.грн.	15032*87%=1022	15065*106%=973	15050*83%=972
Заробітна плата, тис.грн.	16054,5	16038,6	16022,2

Тепер порівняємо фактично отриману даними працівниками заробітну плату із розрахованою за запропонованою системою матеріального стимулювання заробітною платою (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Порівняння фактичної заробітної плати працівників ТОВ «ЮМУГРУП» за лютий 2024р. з запропонованою величиною заробітної плати

Показники	Юрист	Митний брокер	Аудитор
Факт. з/п, грн.	15032,00	15065,00	15050,00
Розрах. з/п, грн.	16054,50	16038,60	16022,20
Абсолютне відхилення, грн.	1022,50	973,60	972,20
Відносне відхилення, %	0,11	0,13	0,13

Дані табл. 3.6 показують, що працівники могли б отримати за лютий заробітну плату на 972-1022 грн. або 11-13% більшу, ніж фактично отримали.

При цьому були б враховані результати їхнього індивідуального вкладу в загальні результати діяльності підприємства. Можливість отримання працівниками заробітної плати більшої на 11-13%, безумовно, буде важливим позитивним мотиваційним чинником і сприятиме намаганню працівника постійно покращувати результати роботи, що відповідно приведе до зростання величини заробітної плати працівника.

Тепер працівник може сам вибрати, за якою системою отримувати заробітну плату. Якщо працівник досягає хоча б мінімальної результативності як щодо „великих", так і щодо „малих" клієнтів, він може отримувати дві ставки і дві премії. Але, так чи інакше, працівнику стане невигідним змішувати клієнтів і „розпорошуватися" – краще віддати одного великого в обмін на декількох невеликих і навпаки, адже зрозуміло, що один великий клієнт вплине на зарплату працівника першої групи в середньому в 4 рази менше (80:20), ніж декілька невеликих.

Для працівників ТОВ «ЮМУГРУП» таких категорій як страхові агенти та нотаріус дана система оплати праці буде недоцільною та занадто складною, адже ці працівники надають чітко визначений і дещо обмежений перелік послуг.

Для цих працівників (окремо для страхових агентів та нотаріуса) ми пропонуємо встановити еталонні показники за двома параметрами: за оборотом і за кількістю наданих послуг. Коли будуть встановлені еталони, то їх можна буде порівнювати з ними фактичні показники діяльності кожного клієнта: на скільки відсотків виконано еталонні показники. Це співвідношення і буде результатом діяльності, тобто для даної категорії працівників результативність – це відношення фактичного результату до еталону, помножене на 100% (3.6).

$$Р = Ф / Е * 100\%, \qquad (3.6)$$

де Р – результативність,

Ф – фактичний оборот або кількість угод,

Е – еталон.

Результати роботи страхового нотаріуса слід подавати у формі наступної таблиці (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

Результати роботи нотаріуса за _____(місяць) 202_р.

Показники	Факт	План	Результативність
Оборот, тис.грн.	сума1	сума2	сума1/сума2
Кількість наданих послуг, шт.	к-ть1	к-ть2	к-ть1/к-ть2
Загальна результативність			(сума1/сума2)* (к-ть1/к-ть2)

Згідно даних табл. 3.7 загальна результативність обчислюється як добуток результативності за оборотом та результативності за кількістю наданих послуг.

Заробітна плата в даному випадку складатиметься з двох частин:

1) основної – постійної частини (посадовий оклад, що встановлюється для кожного працівника підприємства),

2) додаткової – змінної.

Підсумкова заробітна плата розраховуватиметься за формулою (3.5).

Таким чином, що основою для нарахування премії є посадовий оклад працівника, а не лише кількість наданих послуг чи оборот по них, тобто підсумкова заробітна плата враховує і кількість наданих послуг і оборот, а премія нараховується як частка від окладу (при цьому розмір частки прямо залежить від результативності).

Використовуючи запропоновану систему оплати праці, ми розрахували величину заробітної плати нотаріуса, використавши при цьому результати його роботи за лютий 2024р. Еталонні показники були нами узгоджені з генеральним директором, оскільки він є безпосереднім керівником нотаріуса.

Розрахуємо результативність нотаріуса, використавши запропоновану схему (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок результативності діяльності нотаріуса ТОВ «ЮМУГРУП» за лютий 2024 р.

Нотаріус	Факт	Еталон	Результативність
Оборот, тис.грн.	15650	15500	106%
Кількість наданих послуг, шт.	85	100	85%
Загальна результативність			90%

Розрахуємо підсумкову заробітну плату нотаріуса, яку він міг отримати в

лютому 2024р., згідно запропонованої нами системи матеріального стимулювання.

Підсумкова з/п = 15650+15500*90%= 15789 грн.

У лютому 2024р. нотаріус ТОВ «ЮМУГРУП» фактично отримав заробітну плату у сумі 15650 грн., що на на 5% менше тієї заробітної плати, яку він міг би отримати за запропонованою схемою. Хоча величина можливої заробітної плати лише на 5% більша фактично отриманої, та все ж для працівника навіть таке незначне зростання зарплати буде стимулом в подальшій діяльності та сприятиме покращенню результатів роботи.

Такий підхід звільнить від необхідності у вирішенні деяких складних завдань, наприклад, не потрібно буде визначати внесок працівника „в дохід підприємства" з метою справедливого розподілу премії від прибутку. Такий підхід також не провокуватиме працівників на роздуми про «справедливість» величини премії та суб'єктивність її розподілу керівництвом підприємства.

Ми пропонуємо запровадити в ТОВ «ЮМУГРУП» з 2024 року індивідуальну диференційовану систему оплати праці, що передбачатиме укладання індивідуальних договорів із визначеними індивідуальними критеріями оплати праці.

Аналіз фінансового стану ТОВ «ЮМУГРУП» дозволяє підприємству ввести запропоновану систему оплати праці та регулювати необхідну величину фонду оплати праці. Такий крок, безумовно, сприятиме активізації діяльності персоналу та підвищенню продуктивності праці, адже в цьому випадку працівник отримуватиме більшу заробітну плату, а це є вагомим мотиваційним чинником.

Виходячи із запропонованої системи матеріального стимулювання ми пропонуємо проект Положення про преміювання (Додаток Б).

На ТОВ «ЮМУГРУП» окрім додаткової заробітної плати застосовується ще такий вид матеріального стимулювання як надання працівникам безвідсоткової позики на купівлю житла чи побутової техніки. Оскільки на підприємстві документально не регламентований порядок надання працівникам

позики на купівлю житла чи побутової техніки, ми пропонуємо проект Положення про порядок надання позики працівникам (Додаток В).

Запровадження на ТОВ «ЮМУГРУП» всіх вищевказаних заходів дозволить оптимізувати роботу підприємства та належним чином впорядкувати систему матеріальної мотивації, що позитивно вплине на роботу працівників та призведе до покращення результатів діяльності підприємства загалом.

3.2. Організаційні заходи з удосконалення мотивування в системі менеджменту ТОВ «ЮМУГРУП»

Дослідження мотивування в системі менеджменту ТОВ «ЮМУГРУП» виявило, що генеральний директор підприємства не має можливості належним чином вирішувати питання управління персоналом через брак часу.

У зв'язку з цим ми пропонуємо створити нову посаду — менеджера з персоналу. На цю посаду необхідно призначити особу з вищою освітою та досвідом роботи на аналогічній посаді не менше двох років. Важливим інструментом ефективної роботи менеджера з персоналу є чітко визначена посадова інструкція, проект якої ми розробили (Додаток Г).

Оскільки ефективне управління персоналом створює умови, за яких працівники можуть задовольнити свої потреби та одночасно досягати цілей організації, соціальні, персональні, творчі та фінансові умови роботи персоналу підприємства необхідно планувати.

Менеджер з персоналу буде безпосередньо підпорядковуватися генеральному директору ТОВ «ЮМУГРУП». Його місце в організаційній структурі підприємства відображено на рис. 3.1.

До основних обов'язків менеджера з персоналу слід включити планування потреби в кадрах, оскільки це забезпечує залучення працівників, чиї навички та характеристики найкраще відповідають цілям підприємства. Під час планування менеджер повинен визначати необхідну кількість працівників із потрібними здібностями та навичками для виконання відповідної роботи і вказувати оптимальні джерела для їх залучення.

Менеджер з персоналу, за погодженням із генеральним директором та головним бухгалтером (за потреби), буде складати посадові інструкції для нових працівників ТОВ «ЮМУГРУП».

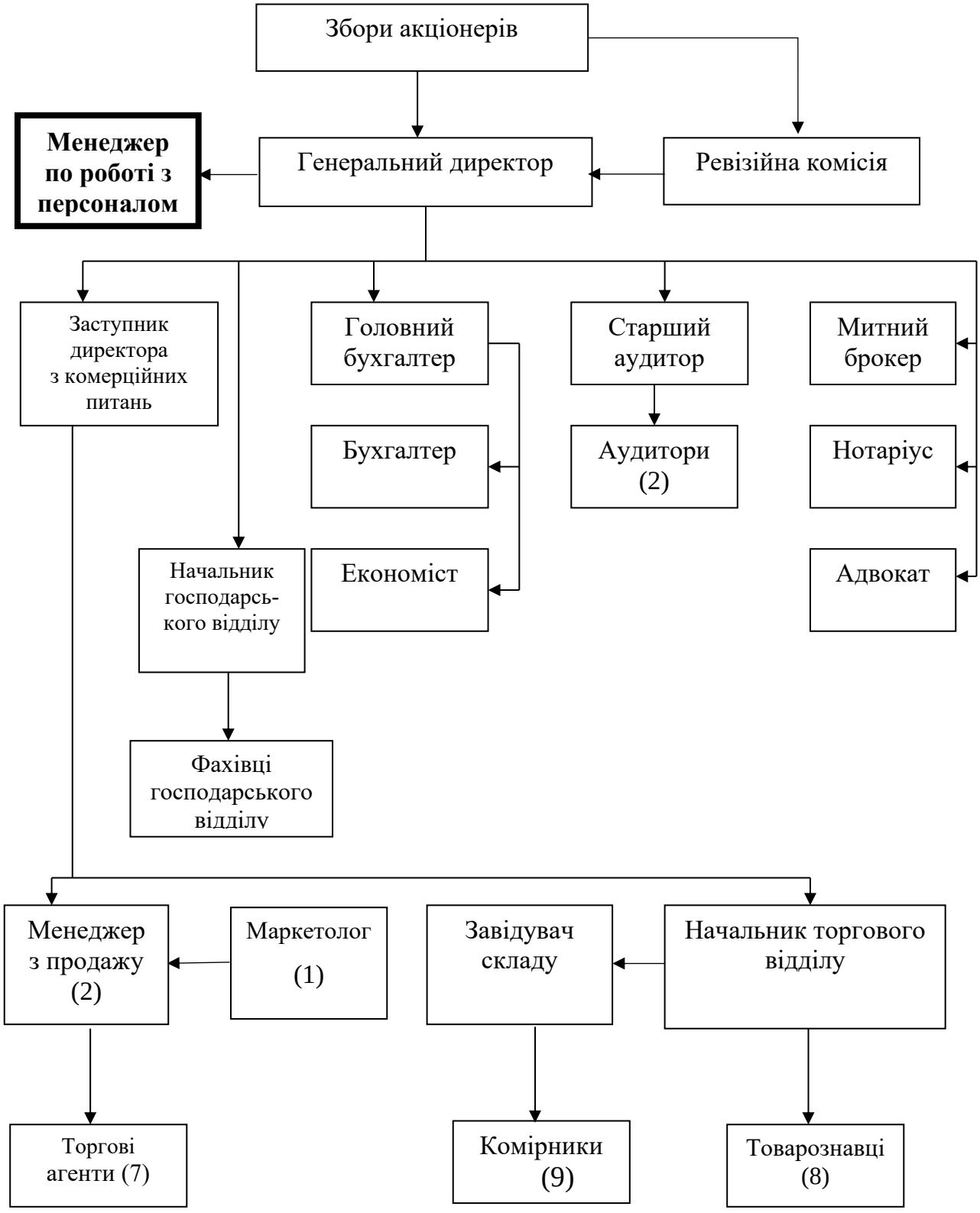


Рис. 3.1. Місце менеджера по роботі з персоналом в організаційній структурі ТОВ «ЮМУГРУП»

До обов'язків менеджера з персоналу входить оформлення найму, переміщення, переведення та звільнення працівників підприємства. Всі ці питання менеджер з персоналу повинен узгоджувати з генеральним директором.

При прийнятті нових працівників на роботу в ТОВ «ЮМУГРУП» менеджер з персоналу буде проводити співбесіди з обраними кандидатами на вакантні посади у присутності генерального директора або його заступника. Це необхідно у випадках, коли менеджер з персоналу не володіє специфічними знаннями щодо роботи юридичного підприємства та не може належно оцінити кваліфікаційні здібності кандидата.

Менеджер з персоналу повинен вести облік всіх категорій працівників ТОВ «ЮМУГРУП», реєструвати порушення трудової дисципліни, а також аналізувати професійний, освітній, віковий та гендерний склад персоналу.

Менеджер з персоналу також відповідатиме за заповнення, ведення обліку та зберігання трудових книжок згідно з інструкцією. У встановлені терміни він має надавати генеральному директору ТОВ «ЮМУГРУП» звітність по кадрах, готувати необхідні документи для призначення пенсій працівникам і своєчасно подавати їх до органів соціального забезпечення. Крім того, менеджер з персоналу буде готувати матеріали для нагородження працівників, вести облік заохочень і нагород.

До його обов'язків також входять оформлення матеріалів для атестації працівників, організація та проведення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу. Згідно з Правилами внутрішнього розпорядку, менеджер з персоналу контролюватиме дотримання режиму робочого часу, відпочинку, трудової дисципліни, використання праці жінок, правильність проведення ввідного інструктажу з охорони праці, а також надання пільг і компенсацій за шкідливі умови праці. Він здійснюватиме контроль за дотриманням законодавства, наказів, вказівок і рішень керівництва підприємства щодо роботи з кадрами.

Менеджер з персоналу також буде вносити пропозиції щодо мотивування персоналу, виходячи із внеску кожного з них у трудовий процес і досягнення

цілей організації, а також організовувати урочисті збори, вечірки та святкування за попереднім узгодженням з керівництвом. Він вивчатиме та узагальнюватиме результати роботи з кадрами, аналізуватиме причини плинності кадрів, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, готуватиме пропозиції щодо усунення виявлених недоліків, розроблятиме заходи для покращення трудової дисципліни та зниження витрат робочого часу, а також контролюватиме їх виконання.

Не завжди в процесі ретельного відбору та найму працівників вдається знайти таких, які мають знання, навички та кваліфікацію, необхідні для виконання певних завдань на ТОВ «ЮМУГРУП». Часто нові працівники одразу не в змозі належно виконувати свої завдання, тому одним з основних функціональних обов'язків менеджера з персоналу на ТОВ «ЮМУГРУП» повинно бути навчання персоналу. Навчання, організоване на підприємстві, допоможе працівникам набути необхідних умінь і навичок для того, щоб успішно справлятися зі своїми обов'язками. Це, з одного боку, підвищить продуктивність та якість праці, оскільки навчені працівники краще виконують роботу, витрачають на неї менше часу та застосовують ефективніші методи. З іншого боку, у працівників зростає задоволення від роботи, коли вони успішно виконують нові завдання і отримувати схвалення за свої зусилля.

В даному випадку менеджер з персоналу має можливість оцінити зусилля персоналу в процесі якісного і вчасного виконання поставлених перед працівниками завдань і своєчасно проінформувати керівництво про необхідність використання різних форм та засобі для мотивування даних працівників, підготувавши, як правило службове подання на ім’я керівництва.

Необхідно відзначити, що мотивування персоналу до навчання буде давати кращі результати, якщо воно буде спрямоване на конкретні потреби. Перед початком навчання слід визначити, яких умінь і навичок потребує робота, яку виконуватимуть працівники, та які будуть їх функціональні обов'язки. Для цього спочатку потрібно розробити проект посадової інструкції для відповідної посади. Менеджер з персоналу повинен залучати працівників, які вже працюють на підприємстві, до розробки плану навчання та організації самого навчального

процесу.

Організація навчання нових працівників стане важливим кроком до покращення показників якості та продуктивності праці на ТОВ «ЮМУГРУП». Специфіка роботи підприємства вимагає високої точності виконання завдань та знання персоналу. Навчання допоможе направити зусилля працівників на необхідні дії та сконцентрувати увагу на найбільш потрібних аспектах їх роботи.

Навчання можна проводити в декілька етапів, які подані в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Етапи проведення навчання персоналу ТОВ «ЮМУГРУП»

Назва етапу	Зміст
Етап 1. Підготовка до роботи	Створити такі умови, щоб працівники почували себе вільно та розкуто в процесі навчання. Кожен працівник повинен розповісти про свої функціональні обов'язки на посаді, що він займатиме. Потрібно зацікавити працівників можливістю навчатися в процесі роботи та давати їм відповідні завдання.
Етап 2. Демонстрація роботи.	Провести інструктаж працівникам про їх роботу та при можливості проілюструвати та показати зразки документів, які вони складатимуть. При виникненні запитань – дати вичерпну відповідь. Чітко і вичерпно інструктувати про послідовність виконання кожного завдання (складання певного виду договору, претензійно-позовної заяви чи порядок надання консультації тощо). Непотрібно давати більше інформації, ніж працівники можуть сприйняти в цей день.
Етап 3. Пробне виконання роботи.	Перевіряти виконання працівником своєї роботи. Коментар працівником ключових моментів виконуваного ним завдання. Обговорення результатів роботи кожного працівника з його безпосереднім керівником. Допомога працівнику у правильному виконанні свого завдання до тих пір поки він буде вірно їх виконувати.
Етап 4. Контроль за виконанням роботи.	Перевірка роботи нових працівників і допомога їм з числа працюючих в разі потреби. Заохочення працівників задавати питання для можливості кращого освоєння матеріалу та визначення основних моментів у міру того, як вони набувають кваліфікацію. Поступове зменшення додаткових тренувань і завершення контролю за навчанням нових працівників.

Специфіка роботи ТОВ «ЮМУГРУП» (гуртова торгівля) вимагає від менеджера з персоналу знання основ психології для роботи з людьми. Інакше він не зможе компетентно здійснювати набір працівників та проводити їх навчання. Тому менеджер з персоналу повинен мати відповідну підготовку.

Введення такої посади на ТОВ «ЮМУГРУП» дозволить зняти з генерального директора та головного бухгалтера частину обов'язків, пов'язаних з роботою з персоналом (найм працівників та проведення співбесід, різних атестацій, підготування проектів наказів щодо преміювання персоналу та інших документів, що стосуються мотивування працівників організації, а також здійсненню записів про заохочення, ведення обліку трудових книжок, відпусток та лікарняних листків тощо), що дозволить їм краще виконувати свої безпосередні обов'язки.

Робота менеджера з персоналу буде спрямована на активізацію персоналу, планування, організацію та проведення урочистих святкувань, вечірок та щомісячних нарад. Це покращить морально-психологічний клімат на підприємстві, згуртує працівників, що позитивно вплине на їх роботу та, відповідно, на результати діяльності підприємства.

На нашу думку, менеджер з персоналу допоможе працівникам апарату управління разом з генеральним директором ТОВ «ЮМУГРУП» більш ефективно використовувати різні засобі та форми мотивування в системі менеджменту товариства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення проблематики мотивування в системі менеджменту, проведено дослідження з персоналу в системі менеджменту ТОВ «ЮМУГРУП», визначено основні шляхи удосконалення мотивування в менеджменті товариства і пропонується ряд заходів щодо їх вдосконалення

1. Негативні явища в Україні зумовлені різними факторами, серед яких велике місце займає недосконаліть системи управління в організації. Складність вирішуваних керівниками (менеджерами) підприємств завдань значно посилює роль мотивації праці у забезпеченні підвищення ефективності діяльності підприємства.

2. Раціонально та ефективно управляти можна лише за умов, коли є чіткі уявлення про потреби, мотиви діяльності виконавця, про його позицію, цінності тощо. Але працівник не завжди усвідомлює свої спонукання (цілі, потреби, ідеали, направленість своєї особистості тощо), і не завжди добре знає про себе і не в змозі давати собі точну самооцінку.

3. Мотивування – це є процес, що складається з наступних двох елементів: зовнішнього цілеспрямованого впливу на працініка за допомогою відповідних умов і його внутрішньої психологічної діяльності по формуванню механізму мотивації (вибір цілей, їх упорядкування, розробка програм досягнення).

4. Проблема мотивування в системі менеджменту набуває дедалі більшого значення тому, що майже у всіх випадках виконання робіт вимагає розумових зусиль працівників, тому саме такий вид зусиль підлягає мотивації.

5. Основні теорії мотивації можна розбити на наступні дві великі групи. Першу групу складають теорії, що концентруються на виявленні й аналізі змісту факторів мотивації, і зазвичай її називають групою теорій змісту мотивації. Друга група - це теорії мотивації, основою концентрації уваги яких є динаміка взаємодії різних мотивів, тобто те, як активізується і направляється поведінка

людини - теорії процесу мотивації.

6. Мотивування праці працівників в системі менеджменту необхідне на кожному підприємстві, але і при цьому бути індивідуальним. На даному етапі розвитку економіки правильна і вдало розроблена система мотивування персоналу впливає ефективність роботи організації, але може бути одним із засобів її підвищення.

7. В другому розділі роботи було проведено проаналізовано основні показників діяльності організації та системи мотивування працівників ТОВ «ЮМУГРУП», і при цьому було виявлене наступне:

- аналіз економічних показників діяльності організації показав, що діяльність ТОВ «ЮМУГРУП» протягом аналізованого періоду (2021-2023р.р.) була прибутковою;

- аналіз ефективності діяльності в системі менеджменту ТОВ «ЮМУГРУП» дає можливість стверджувати про позитивні тенденції в діяльності організації та покращенні економічних показників, але хоч і спостерігаються негативні моменти (зниження продуктивності праці працівників, збільшення суми загальних витрат), які все ж можна вважати тимчасовими, адже вони пов’язані з запровадження певних змін на підприємстві (зміна складу апарату управління, значне збільшення кількості працівників тощо);

- аналіз матеріальної мотивації персоналу в системі менеджменту ТОВ «ЮМУГРУП» показує те, що організація побудувала свою власну систему мотивації, що притаманна саме їй особливості, та розробило власні методи і форми заохочування працівників, а саме: у вигляді заробітної плати, премій, доплат та надбавок, а також різних пільг, що мають як переваги так і недоліки. Керівництво організації пробує періодично вдосконалювати дану систему мотивації персоналу в системі менеджменту організації відповідно до потреб працівників та сучасних тенденцій.

- проведене анкетування працівників підприємства показало основною

причиною незадоволення працею в ТОВ «ЮМУГРУП» є погані взаємовідносини в колективі (43% опитаних). Іншими причинами незадоволення працею на підприємстві є доходи, що не відповідають трудовим зусиллям (28%), низька оплата праці (17%), погана організація праці та стиль управління генерального директора (12%).

- аналіз системи моральної мотивації ТОВ «ЮМУГРУП» вказує на те що в організації практично не застосовується інша форма моральної мотивації працівників, що є негативним явищем, адже моральна мотивація в організації є також одним з основних засобів мотивування працівників.

8. Заходами з вдосконалення системи мотивації працівників ТОВ «ЮМУГРУП» полягають у наступному:

- розробці принципово нової системи матеріального стимулювання працівників;

- вдосконалення мотиваційної системи менеджменту має передбачати створення ефективного механізму ефективної мотивації, що би забезпечив: наближення інтересів організації до інтересів працівників і навпаки: у об’єктивному всебічному оцінюванні можливостей працівників, що доцільно використання їх в організації, а також створенні умов для розвитку і реалізації потенціалу персоналу, системи гнучкої адаптації працівників, тісний взаємозв’язок форм стимулювання зі складністю та результативністю праці тощо.

- введення в штатний розклад організації нової посади – менеджера по роботі з персоналом. Його робота буде спрямована на активізацію праці персоналу, організацію та проведення урочистих святкувань та щомісячних нарад. Ця посада дозволить покращити морально-психологічний клімат в організації та згуртує працівників, що має позитивно вплинути на їхню роботу в організації і, відповідно, буде добре відображатися на результат діяльності ТОВ «ЮМУГРУП».

Менеджер з персоналу допоможе працівникам апарату управління разом з

генеральним директором ТОВ «ЮМУГРУП» більш ефективно використовувати різні засобі та форми мотивування в системі менеджменту товариства.

Запропоновані заходи дозволять керівництву підприємства удосконалити мотивування в системі менеджменту з врахуванням особливостей колективу, що позитивно відбиватиметься на результатах роботи ТОВ «ЮМУГРУП».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоконенко В.І. Організація виробництва. — Х.: ХНЕУ, 2020. — 180 с.
2. Близький Р.С. Роль ресурсозбереження в сучасному розвитку економіки // Вісник Дон-ДУЕТ.Сер.:Економічні науки. – 2008. – №4(20). – С.12-20.
3. Богоявленська Ю.В., Ходаківський Є.І. Економіка та менеджмент праці. — К.: Кондор, 2020. — 329 с.
4. Бодаковський В.Ю. Проблеми залучення кредитних ресурсів вітчизняними підприємствами // Фінанси України. – 2020. – № 1. – С.106-113.
5. Бондар Н.М. Економіка підприємства. — К.: А.С.К., 2021. — 352 с.
6. Буряк Л.Д., Марченко А.А. Формування фінансових ресурсів суб’єктів господарювання в трансформаційний період // Вчені записки КНЕУ. – 2007. – Випуск 4. – с.142-148.
7. Буряк П.Ю. Формування і надання інформації про фінансові ресурси підприємства // Фінанси України. – 2021. – № 10. – С.123-129.
8. Васильєва Т.А., Грищенко О.С. Проблема формування інвестиційних ресурсів підприємства в трансформаційній економіці // Вісник Української академії банківської справи. – 2020. – № 2. – С.86-90.
9. Васильков В.Г. Організація виробництва. — К.: КНЕУ, 2008. — 522 с.
10. Внукова Н.М., Смоляк В.А. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики. — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2021. — 181с.
11. Гаєвська Л.М., Семенець Ю.П. Економіка, організація діяльності об'єднань підприємств. — Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2020. — 155 с.
12. Гаєвська Л.М., Фурманюк О.Л., Паєнтко Т.В. Економіка підприємства. — Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2021. — 117 с.
13. Голубєва Т.С., Колос І.В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2021. – № 5. – С.66-72.
14. Гриньова В.М., Власенко В.В. Організаційні проблеми інноваційної

діяльності на підприємствах. — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2020. — 200 с.

15. Гриньова В.М., Козирєва О.В. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств. — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2021. — 192 с.
16. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. — К.: Знання, 2022. — 559 с.
17. Дутченко О.О. Галузеві аспекти управління фінансовими ресурсами підприємства // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Тези доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції (9-10 листопада 2021 р.): Збірник. – Суми: УАБС НБУ, 2021. – 188 с.
18. Жнякін Б.О., Краснова В.В. Економіка підприємства. — Донецьк: Альфа-пресс, 2020. — 160 с.
19. Карпіщенко О.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини. — Суми: Університетська книга, 2021. — 264 с.
20. Кожанова Є.П., Титар О.О., Білоконенко В.І., Жилін О. І., Гавкалова Н. Л. Економіка праці й соціально-трудові відносини. — Х.: ХНЕУ, 2009. — 284с.
21. Козик В.В., Гавриляк А.С. Організація виробництва. — Л.: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2020. — 159 с.
22. Кузьмін О.Є. Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник – Львів: національний університет «Львівська політехніка» (Інформативно-видавничий центр «Інтелект+» Інститут післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2002. – 228 с.
23. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини. — Л.: Новий Світ-2005, 2022. — 248 с.
24. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства. — К.: Знання, 2021. — 580 с.
25. Махсма М.Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини. — К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2009. — 188с.
26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1993. – 702 с.

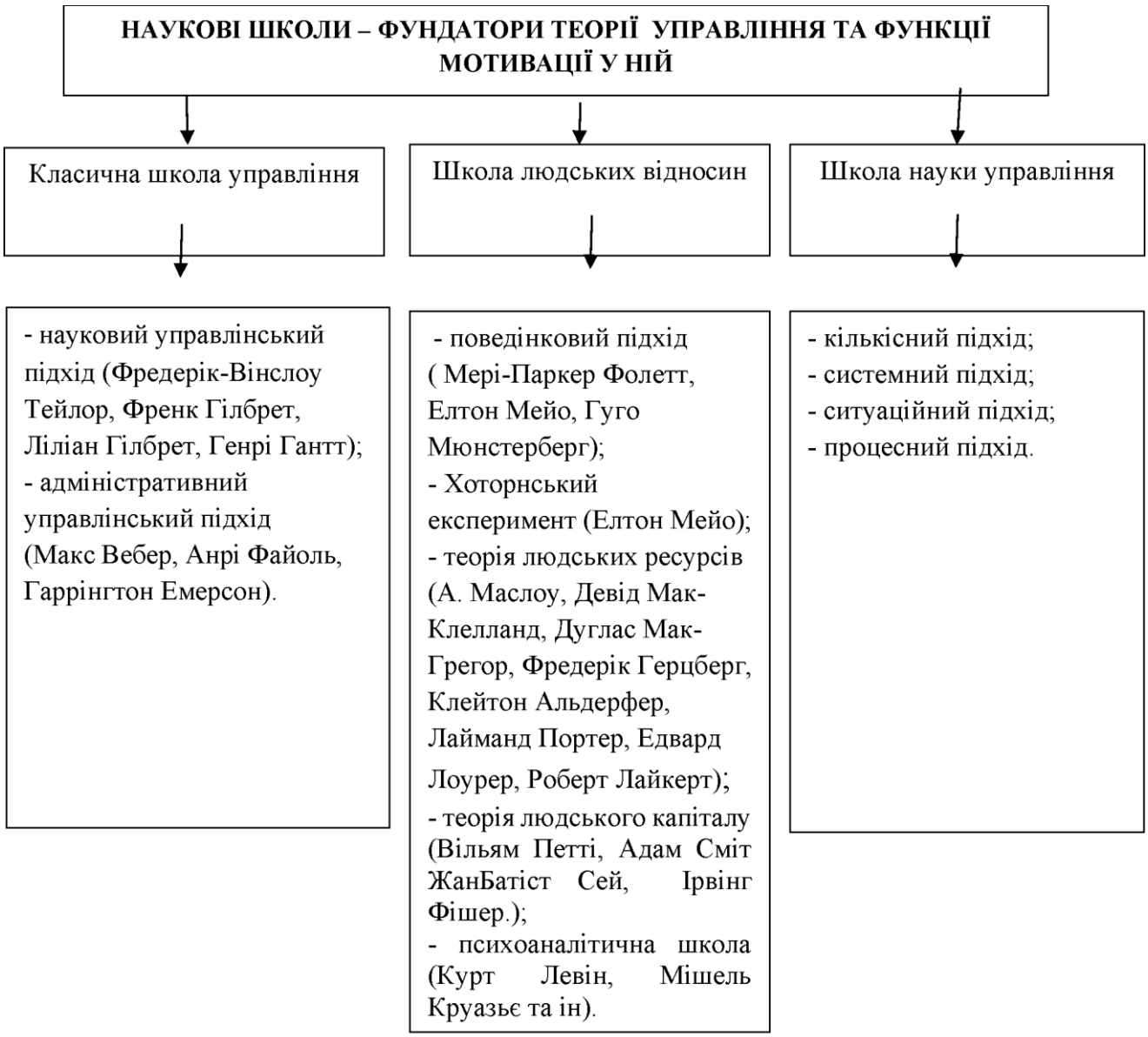
27. Москаленко Н.О., Отенко І.П. Економіка праці в організації. — Х.: ХНЕУ, 2021. — 232 с.
28. Общий и специальный менеджмент: Учебник / Общ. ред. А.Л. Ганоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Изд-во РАГС, 2001 – 568 с.
29. Онищенко В. О., Редкін О. В., Старовірець А. С., Чевганова В. Я. Організація виробництва. — К.: Лібра, 2008. — 336 с.
30. Осипов В.І. Економіка підприємства. — О.: Маяк, 2020. — 724 с.
31. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Под ред. Радугина А.А. – М.: Центр, 1998 – 432 с.
32. Палеха Ю.І. Документаційне забезпечення управління. – К.: Вища школа, 2002 – 157с..
33. Палеха Ю.І. Кудін В.О. Культура управління та підприємництва. – К.: 2004. – с. 74
34. Палеха Ю.І., Водерацький Ю.В. Етика ділового спілкування. – К.: У. ФІМБ 2006 – 220 с.
35. Петренко М.І., Храбан А.А. Економіка підприємства. — Вінниця: ВНТУ, 2021. — 198 с.
36. Петрович Й.М. та ін. Менеджмент організацій: методи виконання випускових робіт: Навч. посібник / Й.М. Петрович, А.В. Дубодєлова, І.Г. Устінова, І.І. Новаківський /; за ред. Й.М. Петровича – 2-е вид., перероб. і доп. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004 – 180 с.
37. Пилипенко С.М., Пилипенко А.А., Отенко І.П. Економіка праці та соціально-трудові відносини. — Х.: ХНЕУ, 2009. — 223с.
38. Рижиков В.С., Панков В.А., Антипова С.П. та ін. Організація виробництва. — Краматорськ: ДДМА, 2009. — 239 с.
39. Робінс У., Стефан П., Деченцо П., Девід А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А.Олійник та ін. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002 – 671 с.
40. Ситник Й.С. Економіка підприємства. — Л.: Тріада Плюс, 2021. — 192 с.
41. Темченко О.А. Внутрішній економічний механізм підприємства. —

Кривий Ріг: Мінерал, 2021. — 252 с.

42. Ткаченко А.П. Організація та планування виробництва.— Черкаси: ЧДТУ, 2020. — 172 с.
43. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003 – 608с.
44. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: навчальний посібник. – Львів: Магнолія плюс, 2004. – 333 с.
45. Шегда А.В., Нахаба М.П., Баюра Д.О., Голованенко М.В., Горянський В. Ф. Економіка підприємства — К.: Знання, 2021. — 615 с.

ДОДАТКИ

Додаток А



Діалектика розвитку теорії управління та функції мотивації у ній