

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Мотиваційний механізм управління персоналом на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА», м. Київ)**

Студента 2 курсу бм групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
персоналу»

Жигалюка Костянтина
Ігоровича

Науковий керівник:
кандидат економічних
наук, доцент

Миколайчук Ірина
Павлівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська Валентина
Миколаївна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність та структура мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві.....	6
1.2. Методичні підходи до формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА»	18
2.1. Діагностика процесу мотивації персоналу на підприємстві	18
2.2. Оцінка результативності мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві.	29
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	40
3.1. Розробка мотиваційної моделі в системі управлінні персоналом підприємства	40
3.2. Прогнозна оцінка ефективності функціонування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві.....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена необхідністю підприємства вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. В умовах, коли стейкхолдери компанії намагаються отримати якнайбільше переваг від ефективного використання персоналу, питання мотивації працівників є одним із найважливіших аспектів для розгляду керівництвом підприємств. Враховуючи мінливість зовнішнього середовища, керівникам необхідно максимально ефективно використовувати наявні ресурси. Одним з таких факторів є персонал підприємства, який володіє нескінченим потенціалом для зростання, отже, і для покращення загальної ситуації на ринку. Проте, на сьогодні в нашій державі тільки починають з'являтися ефективні механізми мотивації працівників і стимулювання їх до праці, і саме тому є необхідність у вивченні актуального закордонного досвіду.

Проблеми формування ефективного механізму мотивації давно є предметом різноманітних досліджень. Існує велика кількість різноманітних підходів, думок та поглядів на теоретичні основи мотивації та мотиваційного механізму, що свідчить про безумовний інтерес вчених до цього питання. Найбільш відомими є праці таких науковців: Д. Аткинсона, Л. Бока, В. Врума, Ф. Герцберга, Д. Коллінза, Е. Лоулера, А. Маслоу, А. Мескона, Л. Портера, Ш.Річі, С.Шиндлера, А. Шопенгауера та багато інших. Серед вітчизняних вчених проблематику мотивування персоналу досліджують В.Бала, Г.Гавкалова, Т.Гввішані, Г.Дмитренко, М.Дороніна, М.Долішній, А. Колот, Н.Лук'янченко, А.Мацак, О.Мороз, Л.Червінська, Л.Шимановська-Діанич та багато інших науковців. Значних досягнень у дослідженні теоретичних аспектів щодо формування мотиваційного механізму здобули наукові праці таких вітчизняних вчених як: О.Белова, Л.Бунтовська, М.Дороніна, З.Живко, В.Карпенко, Н.Лук'янченко, А. Музиченко-Козловський, Н. Сисоліна та інші. Однак, не зважаючи на численні дослідження науковців, залишаються актуальними у наукових колах питання щодо формування мотиваційного механізму управління

персоналом як чинника підвищення соціально-економічної ефективності підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи мотивації персоналу та підвищення на цих засадах ефективності функціонування підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розглянути сутність та структуру мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві;
- проаналізувати методичні підходи до формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві;
- виконати діагностику процесу мотивації персоналу на підприємстві;
- оцінити результативність мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві;
- обґрунтувати методичні рекомендації з удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві;
- розробити мотиваційні програми в системі управління персоналом на підприємстві;
- спрогнозувати ефективність функціонування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА», що функціонує у сфері оптової торгівлі іншими товарами господарського призначення у м. Києві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні проблеми мотивації праці персоналу вітчизняного підприємства в сучасних динамічних умовах.

Методи дослідження. В процесі дослідження застосовано такі методи: абстракцій і аналогій – для поглибленого поняття концептуальних положень, що формують сучасне уявлення про теорію і методологію мотивації; системного

аналізу – для визначення сукупності найбільш значущих мотиваційних складових; економіко-статистичного аналізу (групування, узагальнення, порівняння) – для оцінки фінансово-економічного стану підприємства; експертної оцінки – для визначення пріоритетів у створенні стимулів щодо мотивації персоналу та вимірювання мотиваційного потенціалу підприємства.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження стали законодавчі акти, монографічні дослідження, періодична література з мотивації персоналу вітчизняних і зарубіжних авторів. Використовувалася оперативна звітність та фактичні матеріали ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА». Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення MS Excel.

Наукову новизну містять такі отримані автором результати: запропоновано мотиваційний механізм управління персоналом підприємства (с.40-41); обґрунтовано доцільність впровадження заходів з мотивації персоналу на підприємстві (с.45-49).

Практична цінність випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що отримані результати теоретичних і практичних досліджень, а також розроблені пропозиції надані керівництву ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» для розгляду можливості їх практичного впровадження.

Матеріали дослідження були опрацьовані в статті «Формування мотиваційного механізму управління персоналом» та опубліковані у збірнику наукових статей студентів Київського національного торговельно-економічного університету «Управління та адміністрування», частина 1, 2019 рік (Дод. А).

Структура роботи. Основний текст роботи викладений на 50 сторінках, що містить 6 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел нараховує 67 джерел. Також робота містить 15 додатків, розміщених на 50 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та структура мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві

Кардинальні зміни, що відбуваються в суспільно-політичному й економічному житті України, реформування всієї системи виробничих відносин потребують створення принципово нової системи управління персоналом.

Вперше «мотивація» як термін використав Артур Шопенгауер на перетині 19 і 20 сторіччя. У подальшому розвитку це визначення трактувалось як пояснення причини поведінки людини, адже він є найвпливовішим у розрізі її діяльності. Як зазначає С. Єрохін [16], мотив є похідною від французького «*motivus*» – заклик до дії, а під мотивацією розуміється спрямованість та активність особистості.

Незважаючи на те, що автори по-різному визначають трудову мотивацію, є і загальні для багатьох вчених підходи. Так, автори розкривають сутність поняття мотивації через її нерозривний зв'язок із потребами людини [65, с. 9]. Наприклад, В. Скриль і Т. Галайда, пояснюючи сутність мотивації і подальшої поведінки, зазначають, що людина прагне знизити напругу, що виражається в стані занепокоєння і тривоги, які виникають в неї, коли вона відчуває потребу в задоволенні якої-небудь потреби (біологічної чи соціальної) [42].

Більшість учених [29; 31; 40; 50; 53] сходяться в думці, що саме мотивація – джерело трудової активності особистості. Внутрішніми причинами, що спонукають людину до роботи, є не тільки її інтерес до конкретного виду діяльності, але й, головне, – потреби. Під потребою автори розуміють фізіологічний чи психологічний стан людини, яка відчуває брак чого-небудь і прагне завдяки своїй активності відновити баланс, тобто одержати бажане (винагороду).

Говорячи про потребу людини як її стан, науковці виділяють два її взаємозалежні складники: фізіологічну (біологічний) і психологічний [25, с. 67]. Перший формується інстинктивно, для підтримки біологічної життєдіяльності людини як живого організму й активує діяльність за її задоволенням. Другий зумовлений ступенем розвитку людини як особистості і специфічних соціальних умов її діяльності та суспільства загалом, він мотивує дії.

Оскільки кожна особа – це індивідуум, але водночас і член суспільства, то можна виділити також потреби індивіда, потреби групи людей, потреби всього суспільства. Звичайно, потреби індивіда і потреби групи переважно не збігаються, але прагнення досягти хоча б відносної рівноваги може. Це підтверджує вислів Д. Мак-Грегора про те, що «якщо вдається домогтися збігу потреб індивідів з потребами груп і організацій, то працівники будуть викладатися так, як не допомогли б жодні примусові заходи» [65, с. 214].

В науковій літературі існує чимало визначень поняття мотивації. Це пов'язано насамперед із інтерпретацією термінів у різних концепціях мотивації. На думку Л.Громко, «на сьогодні поняття мотиву перетворилося на великий мішок, куди покладено різноманітні речі. Серед мотивів та мотивуючих факторів називають, наприклад, апетит, потяги, імпульси, звички та навички, бажання, емоції, інтереси, цілі або більш конкретні мотиви, як-от подразнення електричним струмом, відчуття задоволення, честолюбство, заробітна платня, ідеали» [12, с. 48].

Достатньо поширеним є підхід, орієнтований на визначення мотивації як «сукупності внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей» [13, с.158].

У проблемі формування мотивів сучасний менеджмент шанує й використовує в теоретичних працях та практичній діяльності надбання психологів. Вони легші для сприйняття, якщо людина не має спеціальної освіти, легше застосовуються на практиці [1, 6].

Інші автори вважають, що мотивація працівників, незалежно від сфери діяльності, нероздільна з фізіологією людини. В біології мотивацію трактують як

активний стан мозкових структур або системно організовані збудження в центральній нервовій системі, які спонукають вищих тварин або людину до поведінки, спрямованої на задоволення своїх потреб [20, 21].

Заслуговує на увагу підхід до сутності «мотивації» В. П. Пугачова, згідно якого автор розглядає дане поняття як поєднання двох аспектів: 1) мотивування, тобто спонукання людини до певної діяльності за допомогою зовнішніх та внутрішньо особистісних факторів та 2) психологічний стан вмотивованості, тобто готовність до певної поведінки [38, с. 42].

Станом на сьогодні не існує єдиного наукового підходу до визначення терміну «мотивація». Так, під цією категорією одні науковці розуміють активність і спрямованість організму, інші – усі ті фактори, що направляють і підтримують його поведінку (рис.1.1).

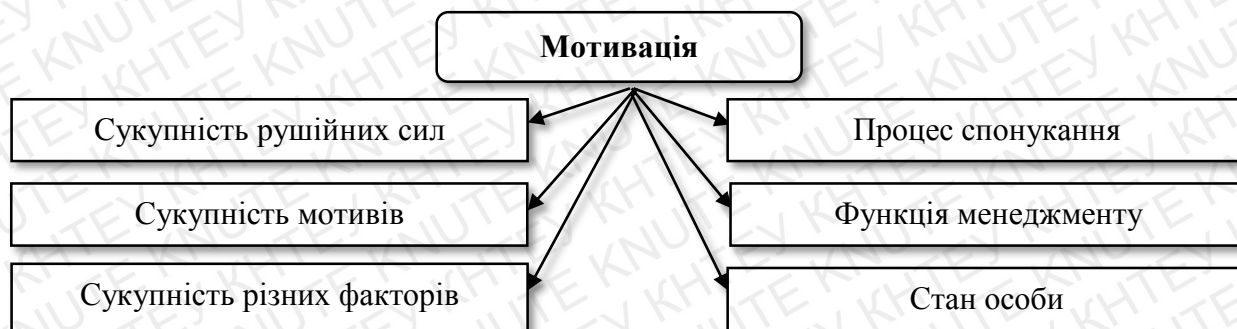


Рис. 1.1. Фактори мотивації

Джерело: побудовано автором за [19]

Огляд спеціальної літератури дозволив виявити різні підходи до визначення сутності мотивації як соціально-економічного явища, які мають свої переваги та недоліки у застосуванні. Так, наприклад, М.С.Дороніна вважає, що «система мотивації праці персоналу підприємства є найбільш завершеною формою організації мотивації, цілісністю функціонування певної сукупності мотиваційних складових (методів), органічно пов'язаних й узгоджених за матеріальними, моральними та соціальними потребами різноманітних груп носіїв інтересів для досягнення поставлених цілей» [5, с. 18]. Американські класики теорії менеджменту М.Мескон, Ф.Хедуорі визначають сутність мотивації як процес стимулювання самого себе і інших осіб на діяльність,

направлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації» [14, с.16]. М.В.Семикіна під мотивацією пропонує розуміти динамічний процес формування взаємопов'язаних і взаємообумовлених соціальних та економічних мотивів певної трудової поведінки людини, що стають поштовхом до ефективної трудової діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і колективних цілей [40, с. 34].

Трактування поняття «мотивація» з врахуванням наукових підходів наведено в дод. Б. Разом з позитивними результатами від створення систем мотивації існують й проблеми, результати аналізу яких на основі дослідження їх впливу на процес мотивації праці персоналу наведено в табл.Б.1 Дод. Б.

Потрібно поділити мотивацію як процес та мотивацію як систему. Мотивація як явище має внутрішню направленість, цей процес має за мету досягнення певних результатів. Система мотивації персоналу передбачає забезпечення комплексу заходів матеріального, морального, соціального напрямку, що сприяють активізації діяльності персоналу у виробничому процесі для задоволення різноманітних його потреб, котрі розглядаються як нагорода за трудові зусилля [18], тобто має направленість ззовні.

Розглядаючи сутність та особливості системи мотивування, варто відзначити, що вона ґрунтується на певному механізмі, що приводить її у дію. Щоб забезпечити підтримку належного рівня налаштованості персоналу на дії та цілеспрямовану поведінку, на підприємстві є вкрай важливим встановлення та дія певного механізму, який буде виступати основою розвитку підприємства.

З огляду на це, є потреба у дослідження його сутності та складових. Ведучи мову про етимологію даного поняття, звертаємося до економічної енциклопедії, у якій «механізм» розуміється як сукупність процесів, прийомів, методів, підходів, здійснення певних дій задля досягнення мети [15].

Аналіз літератури показав, що мотиваційний механізм розглядається як один із видів механізму управління, поряд із такими різновидами як фінансовий, економічний, організаційний тощо та має місце із таким об'єктом впливу як персонал.

Окремі наукові підходи до теоретичного обґрунтування сутності мотиваційного механізму наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «механізм мотивації»

№ пор.	Автори, джерело	Основна частина визначення
1	2	3
1.	Борецька Н.П., Крапівіна Г.О., Багдасарова Д.Г. [6, с. 312]	Механізми мотивації та оцінки праці є безперервним процесом визначення взаємозв'язків соціально-психологічного стану персоналу та економічних показників його трудової діяльності на предмет відповідності виконаного обсягу послуг завданням.
2.	Мазур Н.О. [29, с. 5]	Механізм мотивації є сукупністю взаємодіючих підсистем, а саме: потреб, стимулів та мотивів.
3.	Гончаров Г.О. [11, с. 20]	Механізм мотивації – це складна система, яка має вхід (зовнішній вплив) та вихід (корисний результат), головною метою якої є забезпечення ефективного досягнення цілей організації, яка функціонує на основі організаційно-економічних закономірностей та принципів, а її елементами є методи, засоби впливу тощо.
4.	Економічна енциклопедія [15]	Механізм мотивації – це сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють колектив у здійсненні певної економічної діяльності з метою задоволення потреб і реалізації інтересів, складовими елементами якого є цілі, стратегія, організаційна структура управління, функції та технологія управління

Джерело: складено автором

Дослідження структури механізму мотивування персоналу продемонстрували, що окрім стимулів і мотивів, він містить такі складові, як потреби, інтереси, цінності, поведінка персоналу. У такому контексті Н.Лук'янченко та Л.Бунтовська [28] запропонували спрощену модель мотивування поведінки через потреби (рис.1.2).



Рис. 1.2. Спрощена модель мотивування поведінки персоналу через потреби

Джерело: складено за [28, с. 30-35]

При відчутті людиною в чому-небудь потреби виникає бажання у певних діях, за якого формуються певні цілі та напрями руху, з конкретикою об'єкту впливу на їх досягнення. Такий стан людини інтерпретується як спонукання, або прояв її поведінки на реалізацію потреб та досягнення цілей.

Інші науковці поділяють процес мотивації на такі внутрішню та зовнішню, що по-різному впливають на поведінку працівника [1, с. 48] та пропонують механізм мотивування розглядати у їх сукупності та взаємодії (рис.1.3).

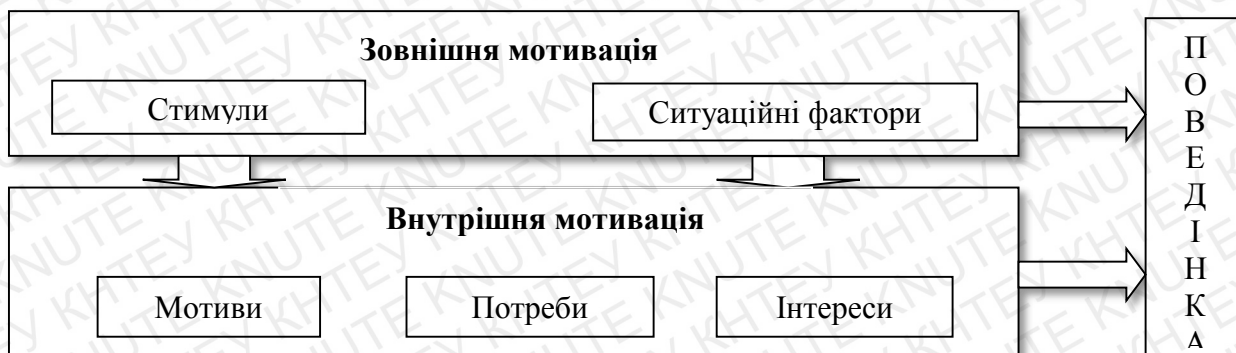


Рис.1.3. Структура механізму мотивування через взаємодію зовнішньої та внутрішньої мотивації

Джерело: складено за [3, с. 15]

Оскільки будь-яке підприємство як відкрита динамічна система здійснює стимулюючий вплив на персонал, то й мотиваційний механізм управління персоналом (ММУП) можна представити за схемою, наведеною на рис. 1.4.

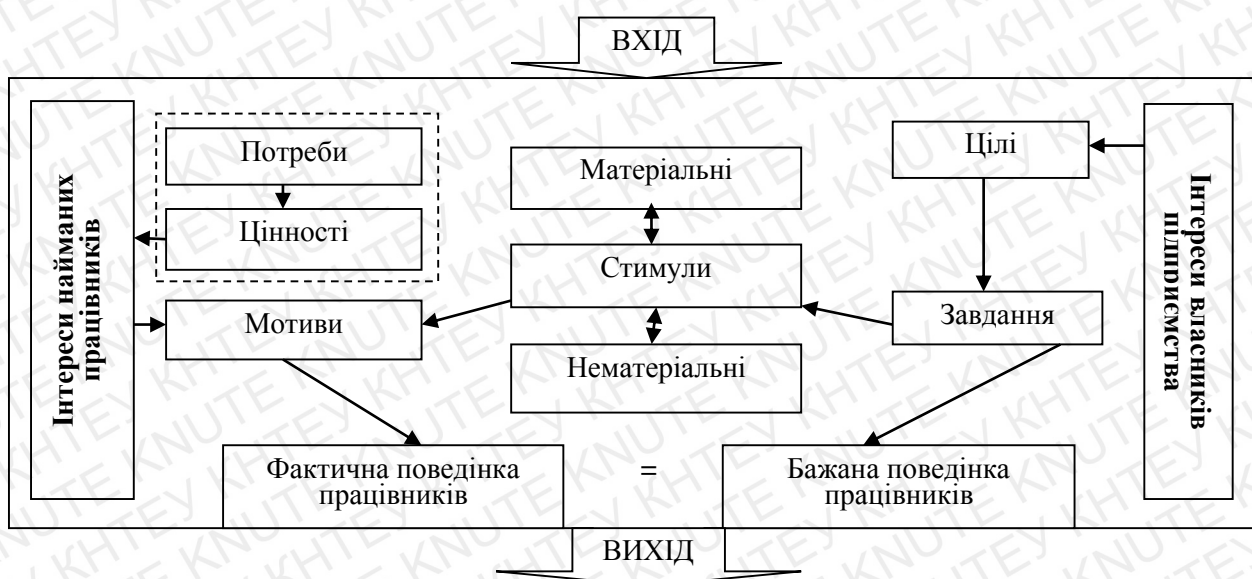


Рис.1.4. Структурно-логічна схема механізму мотивування персоналу

Джерело: розроблено автором

Розглянувши різне наукове бачення сутності та структури механізму мотивування, можна зробити висновок, що він передбачає формування відносин і зв'язків, якими визначається перехід від потреб працівника, які він має можливість реалізувати за допомогою ведення трудової діяльності, до поведінки.

1.2. Методичні підходи до формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві

Дослідження показують, що на будь-якому підприємстві в процесі формування мотиваційного механізму в якості суб'єкта і об'єкта впливу завжди є працівник. При цьому роль будь-якого мотиваційного механізму пов'язана із забезпеченням трансформації сукупності факторів, ціннісних орієнтацій, принципів, мотивів, сподівань, реакцій поведінки тощо з стану, який має характер дискретного – до процесу, що буде постійно повторюватися. За таким підходом структура мотиваційного механізму буде поєднувати фінансово-економічні важелі із сукупністю працівників, які будуть нести відповідальність за їх реалізацію, що поєднується із нормами стимулюючого впливу та періодичним контролем за оцінюванням доцільності їх застосування.

Якщо узагальнити думки вчених щодо цього питання, то можна стверджувати, що до принципів формування ММУП відносяться наступні:

- комплексне поєднання та використання матеріальних і нематеріальних (психологічних) стимулів;
- прямий зв'язок між результатами праці і розміром заохочення;
- зрозумілість і прозорість системи оплати праці;
- конкурентоспроможність розміру оплати праці серед інших галузей;
- безперервність процесу підвищення кваліфікації, а також професійного та кар'єрного зростання; стимулювання інноваційних методів і технологій роботи

Варто зазначити, що в наведеному переліку принципів найпершим є стимулювання працівників за допомогою різних засобів, що по суті є підґрунтям

формування системи ММУП. До матеріальних засобів мотиваційного впливу на працівників переважно відносять зарплату та певні фінансові винагороди – премії, бонуси та надбавки, оплата відвідування спортзалів тощо. Вона спрямована переважно на те, щоб людина задовольняла фізіологічні потреби. Але дуже часто виявляється, що фінансовий аспект не є найбільш ефективним методом мотивації працівників. Нематеріальна винагорода може виявитись більш ефективною у довгостроковій перспективі, адже після задоволення базових потреб настає час для бажання самореалізації. При цьому основними нематеріальними способам мотивації співробітників є: безпечне та комфортне робоче місце; можливості для кар'єрного зростання; гнучкий графік роботи; навчання за кошти роботодавця; статус підприємства на ринку та його репутація; можливості для саморозвитку тощо [41].

При здійсненні управлінських процесів на підприємстві необхідно враховувати, що працівники, які володіють вищим ступенем мотивації, працюють більш продуктивніше, незалежно від рівня їх вмінь чи навичок [33, с.362].

Протягом останніх років відбулася якісна трансформація форм і методів мотивації праці (табл. Б.3 Дод. Б). На практиці керівнику необхідно мотивувати працівників у деякому пропорційному співвідношенні засобів, як підкреслював Нобелівський лауреат Д.Гелбрейт. Він вважав, що мотиви по-різному взаємодіють один з одним: одні утворюють ефект синергії, посилюючи вплив один одного, інші майже не поєднуються, а треті реагують негативно, нейтралізуючи ефект іншого [31, с.137].

Аналіз практичного досвіду показує, що для формування діючого ММУП необхідно закласти приблизно однаковий рівень стимулюючих засобів – як для керівників, так і для їх підлеглих. Якщо індивідуальні стимули підлеглого будуть більш вагомими у порівнянні зі стимулами керівника, то може виникнути ситуація, коли вони стануть супротивниками. Коли ж система спонукання керівника набагато сильніша, а підлеглий задовольняється виключно мінімумом роботи, то загалом це має негативний вплив на роботу і ставить під загрозу

досягнення поставлених цілей. Таким чином, для формування діючих механізмів мотивації, керівництву потрібно не лише правильно і чітко поставити мету і завдання, але й сформулювати довгострокові та короткострокові мотиваційні плани у таких напрямках:

- стимулювати окремі групи або окремих співробітників, обираючи в індивідуальному порядку певні методи стимулювання;
- напрацювати вміння правильно налаштовувати співробітників і займатися їхнім розвитком;
- уникати управлінських помилок, тобто знаходитись в постійному процесі навчання і самовдосконалення своїх знань з теорії механізмів, видів і методів мотивації та практики застосування мотиваційних складових в управлінні персоналом.

Дещо відмінним від вищезазначеної методики є мотиваційний механізм, що формується за правилами формування грейдів (метод Хея), що доцільно вважати найбільш ефективним для будь-якого підприємства [57, с.110], поетапність якого заведена у табл. 1.2.

Виходячи із переорієнтації об'єкту конкуренції підприємства на сферу управління людськими ресурсами – як головного чинника його внутрішньо-організаційного розвитку, доцільно зазначити, що керівники все далі більше дбають про розроблення механізмів мотивації кваліфікованих та конкурентоспроможних фахівців. За окремим дослідженнями, сучасними трендами технологій залучення та збереження таких працівників є грейдування (управління ієрархією посад) та талант-менеджмент. При цьому грейдування спрямоване на таку побудову ієрархії посад персоналу, яка б відповідала ціннісним потребам підприємства, у відповідності до якої у керівників з'являється можливість у розробленні системи базової матеріальної винагороди за працю. Тренд талант-менеджменту фокусується на виявленні та утриманні працівників ключових посад, мотивація яких базується на отриманні досить високих індивідуальних результатів праці.

Етапи формування мотиваційного механізму за методом Хей

№ пор	Назва етапу	Характеристика етапу
1.	Підготовка робочої групи, вивчення методики	Важливим є персонал, який ставиться до оцінки роботи колег без жодних упереджень
2.	Розробка документації	Характеризується створенням документаційної та методологічної бази, яка регулюватиме усі подальші дії
3.	Оцінка посад	Має бути проведено анкетування персоналу, щоб зрозуміти усі конкурентні переваги конкретного працівника, а також щоб оцінити що саме співробітник вкладає у термін «корисна та корисна робота»
4.	Визначення вимог до посад	Вимагає формування факторів для кожної посади, що повинні бути доступно сформульовані, а також диференціюватися за складністю
5.	Факторний розподіл (за рівнями)	Характеризується розподілом за рівнями та визначає залежність валідності оцінки посади
6.	Оцінка конкретного рівня	Кожному рівню даються бали, які залежать від ступеню складності та прояву рівня
7.	Оцінка ваги фактору	Складається таблиця по кожній посаді з перерахованими факторами та поділом - на рівні, з визначенням кількості балів
8.	Розподіл пунктів для грейдів	Всі посади структуруються в ієрархічну залежно від отриманого сумарного балу
9.	Встановлення базових посадових окладів та «вилки» окладів	Ключовим моментом є визначення розміру базового посадового окладу та «вилки» для кожного рівня
10.	Аналіз отриманих результатів	Для кращого розуміння обсягу проведених робіт необхідно проаналізувати отримані результати, це допоможе коректній роботі мотиваційного механізму

Джерело: складено за [57, с 109-115]

Застосування технології грейдуння сприяє процесу побудови прозорої та справедливої для всіх працівників оплати праці. Однак, навіть якщо всередині підприємства і наголошується на тому, що будь-який співробітник є незамінним і його робота є відповідальною, на підприємствах завжди спрацьовує відомий принцип А. Парето, зміст якого зводиться до того, що завжди є певне коло людей, на яких тримається і саме підприємство, і колектив всередині нього. Водночас, поняття «ключовий персонал» має зовсім різний зміст в межах різних видів та сфер діяльності підприємств, як то: для одних підприємств – це СЕО та керівники вищого рівня управління, а для інших підприємств – це креативні особи, які є по

духу новаторами, при заміні або звільненні яких на підприємстві виникає проблема зниження ефективності діяльності або криза.

Враховуючи цей факт, при створенні ММУП з використанням грейдингу необхідно в першу чергу розробити програму з управління талантами та індивідуального розвитку такої категорії співробітників. Віднаходження універсальної методики застосування ММУП, що базується на врахуванні інтересів як роботодавців, так і всіх найманих працівників, є стратегічним завданням сучасних вітчизняних підприємств. Не так просто зйти баланс між досягненням підприємством цілей з урахуванням мінімізації витрат та зростанням обсягу матеріальної мотивації працівників, які «знають собі ціну». Тому метод грейдування дозволяє частково узгодити оплату праці та інтереси бізнесу, а також побудувати ефективний ММУП.

Базуючись на дослідженнях численних науковців, можна стверджувати, що мотиваційна система та її механізм повинні бути спрямовані на розвиток лояльності працівників до певного підприємства, виховання їх патріотизму та залученості. Саме така поведінка кожного працівника у ставленні до виконуваної роботи визначається умовами праці, сукупністю його індивідуальних цінностей, а також стимулами, що застосовуються у роботі.

Узагальнення досвіду роботи підприємств розвинених країн ринкової орієнтації вказує на суттєві особливості побудови мотиваційних механізмів. В табл. Б.5 Дод. Б приводяться основні характеристики факторів мотивування та елементів систем мотивування різних країн світу. Результати дослідження особливостей методів мотивації праці відображено їх у вигляді порівняльної табл. Б.6 у Дод. Б. Всі методи мотивації працівників поділяють та економічні та неекономічні, що наведені на рис. Б.3 та Б.4 Дод. Б. Серед систем, що використовуються у закордонних компаніях, О. Колобердянко та Ю. Редька зазначили ті, що зустрічаються частіше всього (табл. Б.8 дод. Б).

Мотиваційний вплив в умовах динамічного розвитку вітчизняної економіки повинен базуватися на глибоких змінах у системі інтересів і стимулів, що є тими детермінантами, використання яких дозволить ефективно управляти

мотиваційними процесами і на цій основі формувати умови для підвищення рівня підприємницької діяльності. Необхідно враховувати що зміщується акцент з виключно матеріального заохочення, в сторону комбінованого з нематеріальним. Також необхідно масово запроваджувати спеціалізовані мотиваційні системи, які будуть сприйматися усіма працівниками підприємства як прозорі і справедливі для всіх. Взірцем повинен слугувати досвід зарубіжних корпорацій, з якого можна взяти багато теоретично-методологічних напрацювань.

Систему мотивації можна вважати економічно ефективною, якщо вона забезпечує досягнення ефекту, по своїй величині більшого, ніж відповідна йому частина заробітної плати, або рівного цій частині. Використовуючи системний підхід, визначимо критерії, чинники та показники ефективності системи мотивації (рис. Б.5 Дод.Б).

Отже, ММУП є сукупністю взаємопов'язаних заходів, які стимулюють діяльність як окремого працівника, так і цілий у напрямі реалізації сукупних цілей діяльності та розвитку сучасного підприємства. У напрямі формування відповідального ставлення працівника до виконуваних ним функцій є необхідність у створенні таких умов для працівників, за яких вони чітко розуміли зміст своєї діяльності як підґрунтя професійного зростання та успішної реалізації кар'єри.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА»

2.1. Діагностика процесу мотивації персоналу на підприємстві

ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА», обране в якості об'єкту дослідження є представництвом в Україні компанії «ENERGETIX Magnet Therapy LTD», була заснована в Німеччині у квітні 2000 року. Сьогодні ENERGETIX – лідер на ринку прямих продажів магнітних прикрас з успіхом працює в більш ніж в 20-ти країнах Європи, а також США, Канаді і Японії. Жінки та чоловіки у Пуерто-Ріко, Австралії, Туреччині та Монголії, Росії, Великобританії та Німеччині, Сербії, країни та багато інших країн – довіряють унікальній продукції компанії. Класична елегантність модних прикрас, унікальної косметики і високо технологічних біологічно активних добавок привертає до продукції більше 160-ти мільйонів любителів моди і здоров'я різних вікових груп і з різним рівнем доходу.

З березня 2004 року компанія «ENERGETIX» розпочала свою діяльність в Україні. За цей час колектив нараховує по всьому світу понад 40 тис. осіб. Це успішні цілеспрямовані співробітники, завдяки яким більше 2-х мільйонів клієнтів в Україні вже познайомилися з продукцією компанії. Кількість клієнтів та регіональних представництв компанії щороку зростає. Корпоративна легенда компанії наведена в Дод. В.

Юридична адреса підприємства: 02081, м. Київ, Дарницький район, вул. Сортувальна, буд.2. Керівником ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» з 2004 року є генеральний директор Михайло Томіч.

Мережа компанії розповсюджена по всій Україні та має регіональні представництва в кожному обласному центрі.

Основним видом діяльності компанії є дистрибуція засобів нелікарської природи, магнітних засобів для лікування, лікувальної косметики під

торговельною маркою *Sanovita* – засоби для обличчя, для тіла, для волосся. ENERGETIX також розробляє та виробляє ексклюзивні дизайнерські прикраси, в які вбудовані високоякісні постійні магніти, які наповнюють клієнтів компанії енергією, дарують силу і здоров'я. Напрями застосування магнітотерапії, функціональні зміни, що виникають під впливом магнітотерапії та переваги з додатковими ефектами висвітлена в Дод. Г.

Одночасно, прикраси Energetix є джерелом заробітку для багатьох людей. Завжди цікаво знайомити клієнтів з магнітними прикрасами від ENERGETIX на особистих зустрічах і заходах. Незалежні партнери, користуючись бізнес-можливостями, можуть побудувати цікавий і гарний бізнес або прибуткове хобі у цій сфері. Компанія входить до асоціацій прямого продажу у Німеччині (D), (США), (GB), до Європейської асоціації прямого продажу (EC) та Fédération de la Vente Directe (F).

Бізнес ТОВ «ENERGETIX» побудований за принципом мережевого маркетингу. При цьому кожен, хто є не лише продавцем продукції, але й залучає нових працівників отримує додаткові бонуси та пільги. В товаристві об'єднано зусилля кращих фахівців, щоб гарантувати бездоганний рівень надання послуг на даному сегменті ринку. Головною особливістю діяльності ТОВ «ENERGETIX» є вузька спеціалізація бізнес-напрямків. Завдяки цьому найбільш компетентні працівники гарантують найвищий професіоналізм і витончене розуміння особливостей завдань, що стоять при роботі з різними клієнтами. Завдяки тісному співробітництву з партнерами, рішення на підприємстві, відповідають найвищим вимогам часу. Керівництво підприємства приділяє значну увагу відстеженню новітніх світових тенденцій у розвитку маркетингових рішень і впроваджує їх з урахуванням українських особливостей.

ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» діє відповідно до Господарського кодексу України та інших законодавчих актів України, а також Статуту Товариства, який є його єдиним установчим документом. Організаційна структура управління підприємства станом на 1 січня 2019 року наведена на рис. 2.1.

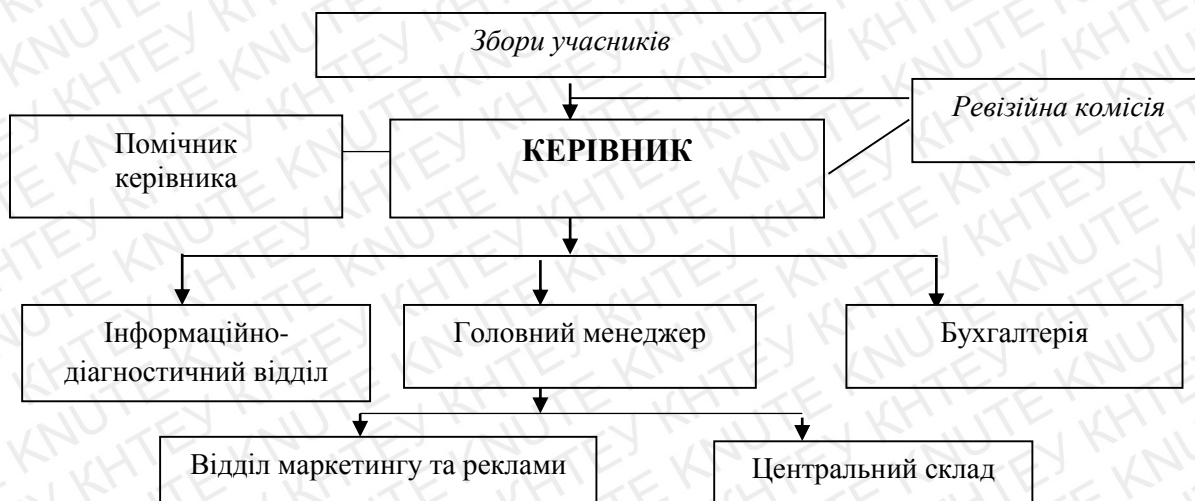


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» станом на 1 січня 2019 року (головний офіс у м.Києві)

Джерело: складено за фактичним даними підприємства

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Головною особою на підприємстві є керівник (директор), який вирішує всі стратегічні проблеми діяльності підприємства. Він також здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства у межах своєї компетенції та делегує частково свої функції заступнику та головному бухгалтеру. Відповідальність за стан ведення оперативного та фінансового обліку, своєчасне надання бухгалтерської та іншої звітності покладається на головного бухгалтера.

Керівництво ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» в процесі організування праці використовує такі посадові інструкції: оператора апаратно-програмного комплексу, начальника відділу маркетингу; начальника складу.

Головною особою на підприємстві є генеральний директор, який вирішує всі стратегічні та поточні проблеми діяльності підприємства. Відповідальність за стан ведення оперативного та фінансового обліку, своєчасне надання бухгалтерської та іншої звітності покладається на головного бухгалтера.

Аналіз економічного стану підприємства було виконано за результатами 3-х років його функціонування – 2016-2018 роки та даними фінансової звітності, наведеної у дод. В. Відповідно, у дод. Г наведено результати ретроспективи показників діяльності підприємства за 3 роки.

За даними табл. Г.1, побудуємо діаграму, що зображує динаміку чистого доходу та собівартості продукції ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» (рис.2.2).

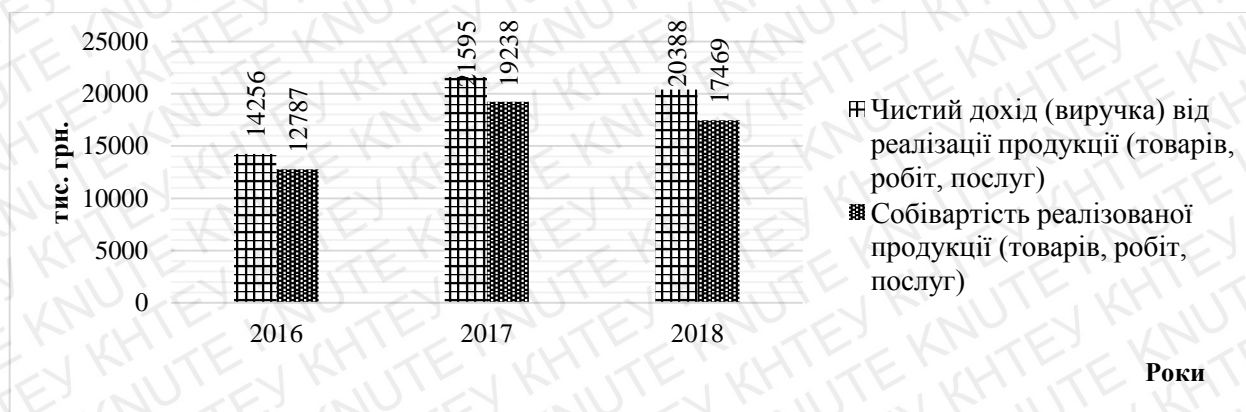


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції та послуг ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» протягом 2016-2018 років, тис. грн.

Як видно з рис.2.2, підприємство нарощувало обсяги своєї діяльності у 2017 році, у якому, порівняно з 2016 роком, сума виручки збільшилася більше ніж на 7,3 млн. грн., а собівартості реалізованої продукції – на 6,4 млн. грн., що було позитивним явищем господарської діяльності підприємства.

Однак, у 2018 році тенденція змінилася в інший бік і чиста виручка зменшилась на 5,6%, а собівартості реалізованої продукції – на 9,2%. Однією із причини цього стало зменшення попиту на продукцію населення.

Аналіз інших операційних витрат підприємства за цей період часу показав, що відбувається постійне зростання матеріальної складової витрат – одночасно із зростанням доходу від реалізації товарів та чисельності працівників: в 2017 році – на 88,2%, а в 2018 році – на 14,8%.

Обсяг чистого прибутку у 2018 році став негативним економічним результатом діяльності підприємства, оскільки скоротився на 17,7%, хоча в 2017 році він зріс майже вдвічі, порівняно із 2016 роком діяльності підприємства, що наведено нами на рис. 2.3.

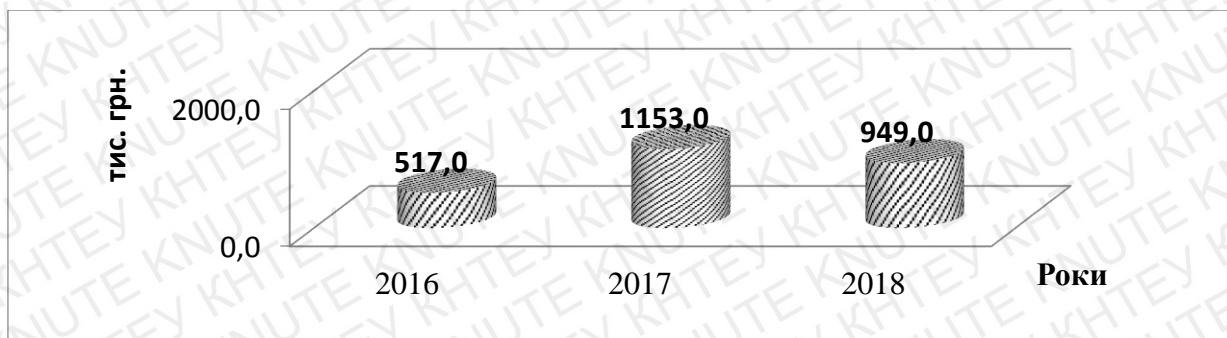


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» протягом 2016-2018 років, тис. грн.

З метою оцінювання стану господарської діяльності підприємства та ефективності економічного потенціалу проаналізуємо основні показники ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» за 2016-2018 роки за даними Балансу.

Згідно балансу загальна вартість майна підприємства, включаючи гроші та засоби в розрахунках на 1 січня 2016 року склала 16,8 млн. грн. і порівняно з вартістю майна за попередній період зросла на 3,6 млн. грн. чи на 27,23%, а порівняно із 2016 роком – більше, ніж на 5,7 млн. грн. (Дод. Е, табл.Е.2). Зміни у майні відбулися за рахунок того що, необоротні активи зросли на 23,3% або в 1,2 разів протягом досліджуваного періоду, а оборотні активи – зросли в на 89,25 або в 1,9 разів, при цьому підприємство не має витрат майбутніх періодів. Як наведено в табл. Г.2 (див. Дод. Е) і на рис. 2.5, у складі майна підприємства переважну частку (більше 54%) займають поточні зобов'язання, що є не зовсім позитивним явищем для фінансового стану підприємства. Їх частка протягом досліджуваних періоду практично не змінюється – з 56,3% до 54,01%. Разом з тим, в структурі фінансових ресурсів частка власного капіталу постійно зростає – майже на 2%, а в абсолютному значенні його обсяг збільшився більше ніж на 955 тис. грн. в 2018 році, водночас частка довгострокових зобов'язань дещо зменшилась в 2018 році (на 0,6%).

Значні зміни відбулися в поточних зобов'язаннях, інші поточні зобов'язання у 2016 р. склали 387 тис. грн., в 2017 р. – 781 тис. грн., а в 2018 році – лише вже 256 тис. грн., тобто зменшились на 67,2%. Отже, на кінець 2018

року у складі фінансових ресурсів підприємства переважали нерозподілений прибуток та кредиторська заборгованість за товари, роботу, послуги.

За даними додатку Ж, табл. Ж.1 можна відзначити, що всі показники рентабельності ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» протягом 2017 року поступово зростають – внаслідок зростання обсягу чистого прибутку, а в 2018 році – відповідно знижуються. У 2017 році відбулося зростання рентабельності активів, а в 2018 році підприємство нарощує обсяг активів нижчими темпами за чистого прибутку, тому рентабельність активів знизилась на 1,23%.

Ефективність використання основних фондів дещо підвищилась в 2017 році, про що свідчить зростання показника фондівіддачі на 2,02 тис. грн., але в 2018 році відбулося її зменшення – на 0,8% порівняно із 2017 роком. Також несуттєво зменшився показник фондоозброєності у 2017 році на 1 працівника, але в 2018 році він різко підвищився порівняно із 2017 роком (на 10,3 тис. грн./осіб, отже, оснащеність праці персоналу основними фондами покращилась.

На підприємстві є довгострокові зобов'язання, отже, воно підприємство для своєї діяльності використовує довгострокові позикові ресурси: в 2017 році вони зросли на 17,04% а в 2018 році – їх обсяг різко зріс на 78,42%, що негативно характеризує склад та використання фінансових ресурсів підприємства.

Успіх діяльності ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» залежить від ряду факторів, без врахування яких може втратити свої позиції в обраному сегменті мережевого ринку, тому для керівництва є дуже важливим його розвиток з врахуванням змін у зовнішньому середовищі. На сьогоднішній день завдяки створеній працівниками мережі відносин із клієнтами та розширення дилерській мережі, підприємство має можливість збувати продукцію по всій Україні – як фізичним особам-підприємцям, так і юридичним особам.

Для просування продукції і послуг існують різноманітні ефективні інструменти. Провідні співробітники підприємства мають безцінний практичний досвід роботи у сфері мережевого маркетингу, добре розуміють, як будується процес руху продукції від виробника до кінцевого споживача. У прагненні до

збереження своїх позицій на ринку в даній галузі вони пропонують замовникам сервіси, що максимально задовольняють їх потреби.

Досліджуючи діяльність ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА», можна констатувати, що підприємство обрало напрям до унікальності і престижності послуг в сегменті МЛМ. В період заснування підприємства у 2004 році на території України даний напрям тільки-но починав зароджуватися, що відкривало широкі ринки збуту та забезпечувало відносно невелику конкуренцію. Зі зростанням темпів конкуренції на ринку з'явилася досить велика кількість конкуруючих підприємств, що призвело до зміни підприємством вектору розвитку. Активізувалася робота відділу маркетингу, оскільки потрібно було будувати тісні взаємозв'язки із постачальниками продукції нелікарської природи, магнітних засобів для лікування, лікувальної косметики *Sanovita*.

Основними конкурентами ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» на ринку магнітотерапії є такі оператори ринку: Центр здорової естетології, Медичний лікувально-діагностичний центр «МедЕрбіс», медичний центр «Мануал-Делюкс».

Частки ринку підприємств, що надають послуги магнітотерапії, представлена на рис. 2.4.

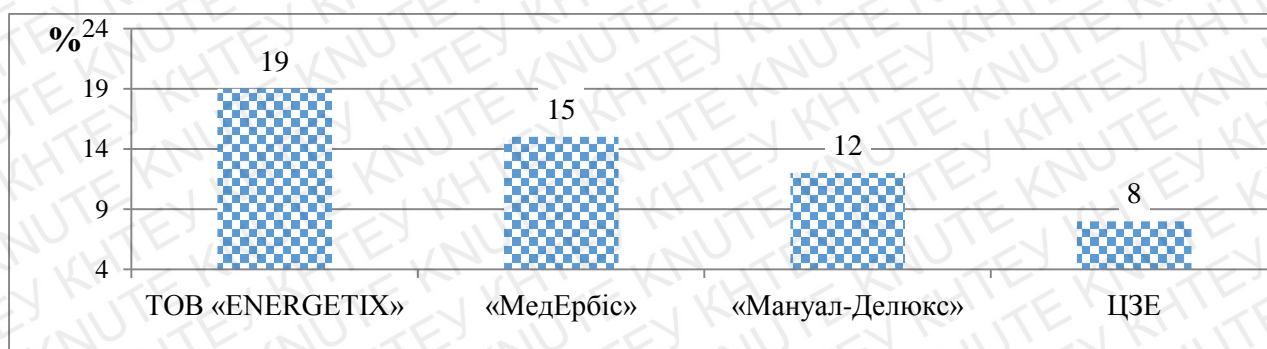


Рис. 2.4. Частка ринку дистриб'юторів магнітотерапевтичних засобів

Джерело: складено автором

З рис. 2.4 видно, що найбільшу частку ринку у 2018 році (19%) займає ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА». Найближчий конкурент компанії – Медичний лікувально-діагностичний центр «МедЕрбіс», який має лише 15% від загальних

продажів. В цілому на частку перших чотирьох компаній припадає 54% від загальних продажів по Україні в 2018 році. Інші 46 % – це продажі дрібних компаній та посередників.

Щодо засобів для обличчя, тіла та волосся основними операторами на ринку України є компанія Weleda, Angel Professional, Tsukerka та багато інших. Частки продажів на ринку продукції вказаних компаній наведені на рис. 2.5.

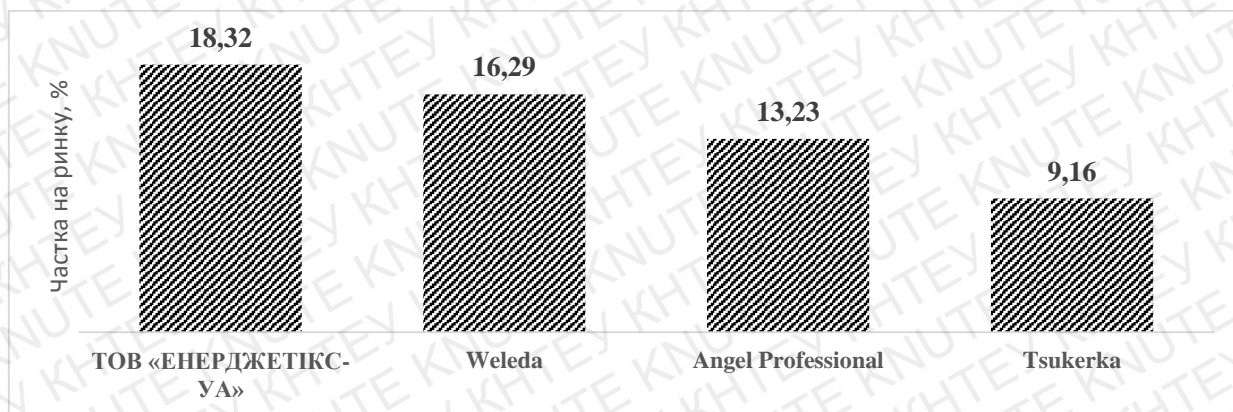


Рис. 2.5. Співвідношення часток ринку основних продавців косметичних засобів в Україні

Джерело: складено автором

Як зазначено на рис. 2.5, найбільшу частку ринку займають продажі ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» – 18%, у компанії Weleda, відповідно – 16%. Загальна частка перших чотирьох продавців на ринку України становила в 2018 році 56%.

Наступним етапом є перегляд маркетингової політики підприємства, яка повинна була виходити на нову аудиторію споживачів та репрезентувати нові види магнітотерапевтичних засобів та переваги послуг. Це також було покладено в основу того, що підприємство відкрило новий напрям продаж продукту на всій території України (табл. 2.1).

Дослідження показало, що на сьогоднішній день основними конкурентними перевагами підприємства є такі: досвід роботи із провідними світовими й національними організаціями; унікальна професійна майстерність фахівців; надання звітності в зручному для аналізу форматі; індивідуальний підхід до кожного замовника.

Визначальною та приємною особливістю є те, що жодна з організацій не припинила співробітництво з ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» через неякісне виконання взятих ним на себе зобов'язань.

Таблиця 2.1

Стратегії розвитку ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» на ринку

Назва стратегії	Період	Характеристика
Стратегія зростання	2004 -2010 рр.	З перших днів заснування підприємства була обрана стратегія проникнення на ринок, яка полягала у впровадженні інтенсифікації послуг, наступального просування та конкурентоздатних цін. Проведення маркетингових досліджень щодо попиту населення на магнітотерапевтичні засоби, підбір висококваліфікованого та досвідченого персоналу.
	2011-2018 рр.	Спостерігається стратегія диференціації, яка виражається у прагненні до унікальності послуг та умов їх розповсюдження

Джерело: складено автором

Для ефективної діяльності підприємства та формування дієвої системи мотивації працівників необхідно постійно здійснювати моніторинг зовнішнього середовища, виявляти слабкі та сильні місця та з'ясовувати попит населення на продукцію

Серед основних факторів зовнішнього середовища, що впливають на розвиток системи мотивації ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА», можна виокремити такі (табл. 2.2). Окремою колонкою в табл. 2.2 зазначено силу впливу кожного фактора на діяльність підприємства – за допомогою експертного опитування, в якому взяли участь 5 фахівців підприємства. Силу впливу кожного фактора оцінювали за такою шкалою: (-3) бали – найбільш негативний вплив тощо до +3 балів – найбільш позитивний вплив.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємозв'язані, тобто зміни однієї з них (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін інших (наприклад, у соціально-демографічній), що відтворює *складність зовнішнього середовища*. Зосередимо свою увагу на факторі, що, на нашу думку, найбільше впливає на розвиток підприємства – це кон'юнктура ринку.

Результати оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на формування системи мотивації в ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА»

№ пор	Група факторів	Перелік факторів	Сила впливу
1	1. Стан економіки та ринків	<ul style="list-style-type: none"> - характер економічних процесів (зокрема, інфляція або дефляція); - система оподаткування та якість «економічного законодавства» (зокрема, вивезення прибутків); - масштаби економічної підтримки (підприємств); - загальна кон'юнктура національного ринку; - розміри та темпи зростання чи зменшення ринку; - розміри та темпи зростання окремих сегментів ринку, відповідно до інтересів підприємства 	<p align="center">2</p> <p align="center">-3</p> <p align="center">+1</p> <p align="center">+1</p> <p align="center">+2</p> <p align="center">-2</p>
2	2. Діяльність уряду — політико-інституційні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - стабільність уряду; - забезпечення рівня зайнятості, регулювання ринку праці; - державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств; - рівень корупції державних структур; - рівень економічної свободи держави 	<p align="center">-3</p> <p align="center">-1</p> <p align="center">-3</p> <p align="center">-1</p> <p align="center">-2</p>
3	3. Структурні тенденції	<ul style="list-style-type: none"> - структура галузей національної економіки; - процес формування нових галузей та рівень їх конкурентоспроможності; - темпи згортання діяльності «застарілих» галузей 	<p align="center">+2</p> <p align="center">+1</p> <p align="center">+3</p>
4	4. Науково-технічні тенденції	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій (за окремими галузями); - питома вага наукомістких виробництв і продукції; - вимоги до науково-технічного рівня виробництва,; - вимоги до кваліфікації кадрів робітничих професій та спеціалістів-інженерів у сфері генетики та селекції риб; - вимоги до конкурентоспроможної продукції. 	<p align="center">-2</p> <p align="center">-1</p> <p align="center">+2</p> <p align="center">+2</p> <p align="center">+1</p>
5	5. Природно-екологічна складова	<ul style="list-style-type: none"> - стан екологічного середовища та його вплив на виробництво та збут магнітних засобів та прикрас 	<p align="center">+3</p>
6	6. Демографічні тенденції	<ul style="list-style-type: none"> - кількість потенційних споживачів; - наявна та потенційна чисельність персоналу; - рівень освіченості та обізнаності населення про продукцію підприємства; - кваліфікаційні характеристики робочої сили 	<p align="center">-2</p> <p align="center">+2</p> <p align="center">-1</p> <p align="center">-1</p>
7	7. Соціально-культурна складова	<ul style="list-style-type: none"> - зміна потреб населення щодо культури споживання продукції. 	<p align="center">+1</p>

Джерело: складено автором

Методика SWOT-аналізу дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства та передбачає здійснення декількох етапів: визначення

сильних сторін і недоліків підприємства, загроз і можливостей. Для встановлення цих зв'язків між ними складемо матрицю SWOT (дод. 3).

ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» швидко адаптується відповідно до змін зовнішнього середовища за рахунок унікальних якостей персоналу, який володіє необхідним рівнем компетентності та високим рівнем продуктивності праці, що має визначальне значення для просування продукції на ринку.

Робота з персоналом ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» здійснюється керівником та головним менеджером. Найбільш успішним фактором діяльності підприємства є організація праці персоналу на основі співробітництва та формування команди працівників для виконання поставленого плану реалізації через укладання договорів з дилерами. Не важливу роль при відборі відіграє вік претендента, однак, переважно на підприємстві зайняті жінки – в силу специфіки діяльності підприємства.

Для залучення працівників ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» використовує внутрішні джерела (родичі та друзі працівників підприємства); зовнішні джерела (Інтернет-джерела) (переважно, через створення соціальних спільнот та груп).

Розповсюдження інформації про позитивний вплив магнітів та засобів на здоров'я, загальне самопочуття та зовнішність через покращення шкіри та якості волосся призвели до бажаного результату. В останні роки в компанії спостерігалася позитивна динаміка приросту персоналу, що займається просуванням продукції компанії. Зміни кількості персоналу в компанії наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності та структури персоналу ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)		
	2016	2017	2018	2017 р. / 2016 р.	2018 р. / 2017 р.	2018 р. / 2016 р.
Керівники	5	5	5	-	-	-
Професіонали та фахівці	8	11	10	3	-1	2
Робітники	3	3	5	-	-	-
Середньооблікова чисельність	16	19	18	3	-1	2

Джерело: складено автором

Дані табл.2.3 свідчать про те, що у 2018 році відбувалася негативна динаміка у зміні кількості працівників. При цьому спостерігається не просто постійний позитивний приріст. Якщо в 2016 році приріст склав лише 2,0% у порівнянні з попереднім роком, то в 2017 цей приріст склав вже 6,5%, а в наступному 2018 році – 6,67%. В табл. 2.3 наведені дані за досліджувані роки, які показують, що загальна чисельність працівників збільшилась на 2 особи в 2016-2018 роках. За аналізований період спостерігається підвищення кількості працівників апарату управління на 1 особу внаслідок зростання обсягів діяльності підприємства. Результати розрахунку руху кадрів, що характеризують стабільність трудового колективу, наведено в табл.И.1 дод. И.

Коефіцієнти, які характеризують динаміку руху кадрів, розраховувалися за формулами, наведеними в дод. Ж. Розрахунки показників, свідчать про те, що в досліджуваній організації існує досить низький рівень плинності кадрів і є тенденція формування стабільного трудового колективу. Так, за досліджуваний період плинність кадрів знизилась на 7%. Досить незначною на підприємстві є кількість звільнених за власним бажанням, що свідчить про сприятливий клімат у колективі та задоволеність місце роботи.

Отже, доцільно зробити висновки про те, що досліджуване підприємство успішно розвивається та функціонує на вітчизняному ринку вже понад 15 років. Підприємство володіє унікальними конкурентними перевагами, що допомагають йому успішній діяльності.

2.3. Оцінка результативності мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві

Особливість діяльності головної компанії «ENERGETIX» полягає в тому, що вона мотивує працівників саме тим, що вони отримують свою оплату праці лише за продемонстрований результат своєї роботи. В компанії достатньо жорстко регламентовані умови, за виконання яких працівник отримує свої дивіденди.

Сутність цих вимог полягає в наступному:

1. Проходження навчання на кожному з рівнів функціонування.
2. Виконання обороту структури в залежності від рангу працівника.
3. Виконання необхідної запланованої активності у відповідності до означених квот.
4. Щомісячна реєстрація в першій лінії своєї структури хоча б одного нового активного працівника.
5. Прийняття активної участі у повсякденній діяльності компанії – регулярне відвідування офісу компанії, підтримувати та приймати участь у заходах компанії – змагання, презентації, лекції, семінари, майстер-класи, тренінги, навчання та підвищення кваліфікації та інших заходах.
 - a. Займатися розвитком власної структури через: щомісячні збори всієї структури; мінімум дві презентації в місяць; один майстер-клас в місяць; раз в три місяці тематичний тренінг; раз в чотири місяці міський захід.
6. Своєчасно подавати плани та звіти щодо своєї роботи за встановленим регламентом та встановленими документальними формами. Звіт про заходи подавати терміново – протягом двох днів після проведення заходу.
7. Дотримуватися етичних правил компанії у відповідності до Зведених правил та обов'язків.

Для кращих працівників підприємство надає можливість скористатися певним переліком привілеїв, які в свою чергу можуть привести до подальшого професійного та особистісного зростання в межах компанії.

Програма мотивації персоналу ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» до кращої праці складається на підприємстві з таких заохочень:

1. Можливість стати членом Ради директорів.
2. Можливість брати участь у регулярних (раз в два місяці) зустрічах з Генеральним директором, отримання професійної інформації «з перших рук» участь в розробці стратегічних планів просування компанії.
3. Розміщення фото та особистої інформації на головному сайті компанії.

4. Отримання на електронну пошту першочергово про новинки, звіти, плани та напрямки роботи.
5. Право займати на заходах місця для ТОП-менеджерів та VIP-клієнтів.
6. Право користування в номерах підвищеного класу при поїздках, відрядженнях, на відпочинку.
7. Право представляти компанію на офіційних, в т.ч. міжнародних заходах.
8. Можливість отримувати додатковий Екстра-бонус на розвиток структури.
9. Можливість отримання додаткового відсотку за комісійну винагороду до 20% додатково.
10. Якщо показники діяльності працівника дозволяють йому утримуватися в межах цих пропозицій протягом року – відкривається індивідуальна програма заохочення, що формується самим працівником.
11. При невиконанні всіх умов, працівник стає кандидатом в Раду директорів та отримує бонуси за комісійні більші, ніж всі інші працівники.

Отримані нами при дослідженні дані свідчать про те, що в ТОВ «ENERGETIX» присутня достатньо структурована та обґрунтована програма мотивування своїх працівників до отримання максимального результату. Але всі працівники підприємства отримують, у відповідності до розробленого та діючого Положення про стимулювання, лише змінну частину. Тобто, на підприємстві відсутня така складова в структурі оплати праці як базова ставка, що не дуже позитивним моментом в системі мотивації на підприємстві. Це пов'язано з тим, що не завжди на 100% саме від працівника залежить успіх та можливість здійснення продажів продукції компанії: недостатні постачання та зрив термінів постачання; невідповідна якість продукції; необхідність заміни продукції через виробничий брак; відсутність певного виду продукції при наявності попиту на нього тощо.

За результатами аналізу, окремим висококваліфікованим працівникам, які зайняті на особливо важливих і відповідальних ділянках (наприклад, головний

менеджер, фахівець-оператор діагностичного обладнання, керівник складу), можуть виплачуватися додаткові премії або винагороди за складність в роботі.

Крім того факту, що не завжди відсутність продажів залежить особисто від самого працівника, виплата базової ставки надає працівникові внутрішнє відчуття безпеки та захищеності, впевненості у власному підприємстві та головування права в державі.

Відсутність базової ставки в компанії ТОВ «ENERGETIX» керівництво пояснює тим, що це вмикає внутрішню мотивацію у працівників та змушує їх працювати на максимальних власних можливостях. На думку керівництва, наявність базової ставки розхолоджує працівників, тому що вони впевнені в наявності певного заробітку, який дасть їм принаймні можливість харчуватися і не померти від голоду. Оплата праці, що складається лише з виплати за виконаний обсяг продажів, змушує вмикати працівникам свої внутрішні резерви та працювати не для отримання суттєвих життєвих благ та реалізації надлишкових потреб, а для того, щоб вижити та заробити для початку для свого існування, а потім вже й для інших життєвих потреб.

Проведений аналіз переліку мотиваційного списку для працівників компанії «ENERGETIX» привертає увагу ще дуже важливим фактом. Всі позитивні елементи програми мотивації працівників, які пропонує компанія, спрямовані безпосередньо на самого працівника та на його позиціонування серед інших працівників. Тобто відсутні заходи, спрямовані на соціальні моменти життя самого працівника, на його невиробничу частину життя, на його родину, родичів та близьких. Всі пропозиції певним чином покращують імідж та статус ТОВ «ENERGETIX» на ринку. Отже, цей факт визначає недосконалість розробленої системи мотивації та потребує певного доопрацювання та удосконалення.

Адміністрація підприємства постійно враховує результати роботи працівників – з метою перегляду обсягу заробітної плати, але при встановленні посадових окладів враховує зміни на ринку праці, рівень оплати серед компаній-конкурентів та мінімальний обсяг заробітної плати працівників в Україні. Аналіз

показав, що на сьогоднішній день досліджуване підприємство організує систему мотивації у відповідності до діючого в компанії Положення про стимулювання працівників.

Оплата праці працівників ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» проводиться за досягнуті кожним працівником результати, преміями та бонусними виплатами за виконання планових показників збуту продукції. Рішення про Управлінським бонусні виплати та премії працівникам підприємства приймає керівник. Виявлено таку проблему – при нарахуванні премій працівникам на підприємстві не завжди враховується особистий внесок кожного працівника у загальний результат, отже, не враховуються потреби кожного працівника в системі мотивації праці.

На наш погляд, з огляду на такі тенденції, працівники підприємства достатньо мотивовані до професійного розвитку, оскільки не всі вони мають відповідну освіту, наприклад, з маркетингу. Якщо оцінити рівень їх компетенції, то ми можемо відзначити той факт, що у багатьох працівників практично не вистачає досвіду роботи у даній сфері діяльності.

З метою більш ґрунтовного дослідження мотиваційної системи наступним етапом нашого аналізу є порівняння динаміки зростання чистої виручки від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг та продуктивності праці персоналу підприємства (рис. 2.6). Як можемо побачити з рис. 2.6, у 2018 році на підприємстві спостерігається тенденція щодо різкого підвищення продуктивності праці персоналу – внаслідок зростання фактичних цін на унікальну продукцію.

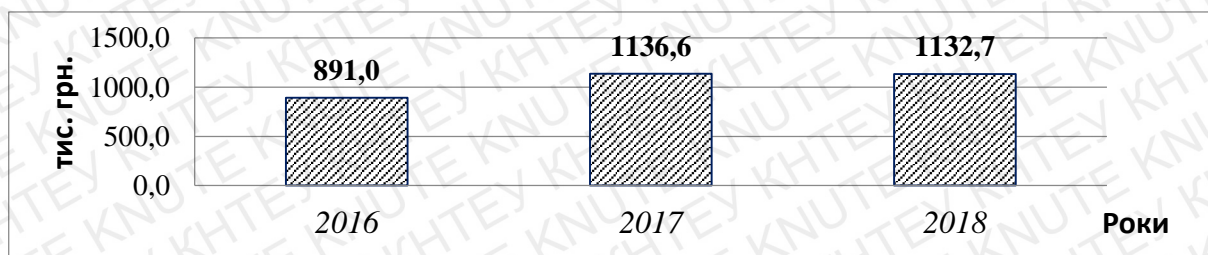


Рис. 2.6. Динаміка продуктивності праці персоналу

ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» як результативного показника рівня мотивації

Джерело: розраховано автором

Станом на 1 січня 2019 року дослідження показало, що підприємству дуже важко підібрати працівників професіоналів, компетентних у даній сфері діяльності. На підприємство приходять люди з бажанням працювати, але керівництво не може запропонувати їм заробітну плату не більшу за 12,5 тис.грн., окрім того, на підприємстві існує система як преміювання, такі і штрафів, тому в ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» керівництво приймає на роботу працівників, які мають досвід роботи у подібній сфері діяльності та мотивовані на результат.

Для більш глибокого вивчення факторів, які визначають мотиви до праці персоналу, було проведено опитування персоналу ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» на початку жовтня 2019 року, у якому брало участь 10 осіб. Його метою було визначити, яке значення мають особисто винайдені працівниками в своїй роботі цінності (рис. 2.7).

В основі даного опитування ми були використані основні положення класичних теорій мотивації праці, характеристику яких ми навели в теоретичному розділі роботи. Метою дослідження було з'ясувати, в якій мірі рівень заробітної плати визначальним чинником високої трудової активності працівників.

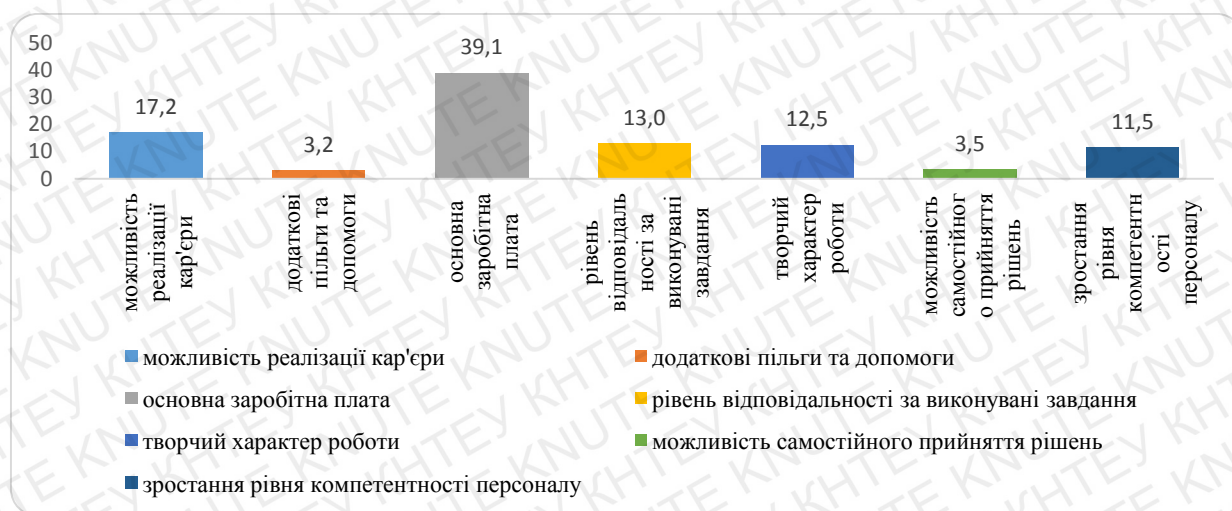


Рис. 2.7. Розподіл відповідей респондентів ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» щодо оцінки їх мотивів в роботі

Джерело: складено автором

Результати опитування показують на те, що найбільш вагомим в роботі працівників ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» є рівень заробітної плати, потім можливість реалізації кар'єри тощо.

Наступним етапом дослідження мотивації персоналу на підприємстві було проведення анкетування працівників (Дод. К) з метою виявлення рівня трудової активності та задоволеності працівників роботою. Для полегшення оброблення результатів та підвищення об'єктивності отриманих оцінок серед опитуваних працівників брали участь 5 керівників та 5 спеціалістів; із загальної чисельності опитуваних – 5 осіб - до 30 років та 8 осіб – після 30 років. Структура мотивів до праці персоналу наведена в дод. К, табл. К.1 та рис.К.1.

Для розрахунку середньої трудової активності використаємо такий алгоритм:

$$TA_{сер} = \sum(\gamma_{ma} \times \chi_{опит}) \quad (2.1)$$

1. Визначення середньої трудової активності працівників:

$$(0,5 \times 14,3 + 0,6 \times 14,3 + 0,7 \times 28,6 + 0,8 \times 42,9 + 0,9 \times 7,1) = 74,46$$

2. Визначення середньої трудової активності чоловіків:

$$(0,6 \times 20,0 + 0,7 \times 20,0 + 0,8 \times 40,0 + 0,9 \times 20,0) = 76,0$$

3. Визначення середньої трудової активності жінок:

$$(0,5 \times 22,2 + 0,6 \times 11,1 + 0,7 \times 44,4 + 0,8 \times 22,2) = 70,32$$

4. Визначення середньої трудової активності працівників до 30 років:

$$(0,5 \times 30,0 + 0,6 \times 10,0 + 0,7 \times 20,0 + 0,8 \times 20,0 + 0,9 \times 20,0) = 69,0\%$$

5. Визначення середньої трудової активності працівників після 30 років:

$$(0,5 \times 22,2 + 0,6 \times 22,2 + 0,7 \times 11,1 + 0,8 \times 44,4) = 75,26\%$$

Отже, в цілому працівники не достатньо задоволені системою мотивації, що пов'язано з постійною напругою та стресами в робочому середовищі та невиразними перспективами кар'єрного росту. В результаті дослідження з'ясувалося, що в середній показник трудової активності працівників становить 72,0% (табл. К.1 дод.К). 92,3% працівників ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА»

задоволені взаємовідносинами з безпосереднім керівником та 76,9 – соціально-психологічним кліматом на підприємстві (рис.К.1 дод. К).

Не дивлячись на високу трудову активність, співробітники не завжди задоволені результатами своєї праці. Показник середньої задоволеності роботою працівників становить 64,5%, але сфера його визначення коливається від 30 до 85% (у жінок). Більше задоволені роботою молоді спеціалісти, які не дуже давно працюють в ДП «ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА», хоча серед них 1 особа задоволена виконуваною нею роботою лише на 30% (табл. К.2 дод. К).

Як відомо, на початкових етапах роботи в організації рівень мотивації і очікувань у персоналу дещо вище, тим часом як задоволеність працею у керівників після 30 років із досвідом роботи, складає 40-50%. За даними табл. К.2 слід відзначити, що важливість характеристик праці (що є мотиваторами або демотиваторами в кожному конкретному випадку) є різною для працівників до 30 і після 30 років.

Для розрахунку середнього рівня відносного задоволення виконуваною роботою використаємо такий алгоритм:

$$ЗР_{сер} = \sum(\gamma_{зр} \times Ч_{онит}) \quad (2.2)$$

1. Визначення відносного рівня задоволення працею працівників:
 $(0,3 \times 7,1 + 0,4 \times 7,1 + 0,5 \times 14,3 + 0,6 \times 14,3 + 0,7 \times 28,6 + 0,8 \times 28,6) = 64,5$

2. Визначення відносного рівня задоволення працею чоловіків:
 $(0,5 \times 20,0 + 0,6 \times 20,0 + 0,7 \times 40,0 + 0,8 \times 20,0) = 10 + 12 + 28 + 16 = 50,16$

3. Визначення відносного рівня задоволення працею жінок:
 $(0,3 \times 11,1 + 0,4 \times 22,2 + 0,5 \times 11,1 + 0,6 \times 11,1 + 0,7 \times 22,2 + 0,8 \times 11,1 + 0,9 \times 11,1) = 3,33 + 8,88 + 5,55 + 6,66 + 15,54 + 8,88 + 9,99 = 58,83$

4. Визначення відносного рівня задоволення працею працівників до 30 років:

$$(0,3 \times 20,0 + 0,5 \times 20,0 + 0,6 \times 20,0 + 0,7 \times 20,0 + 0,8 \times 20,0 + 0,9 \times 20,0) = 76,0\%$$

5. Визначення відносного рівня задоволення працею працівників після 30 років: 76%

$$(0,4 \times 22,2 + 0,6 \times 22,2 + 0,8 \times 44,4 + 0,9 \times 11,1 + 11,1) = 78,81$$

Наступним етапом методики оцінювання ефективності мотивації праці персоналу є проведення ранжирування характеристик праці для персоналу підприємства за їх значимістю, результати якого представлені в табл. К.3 дод.К. Так, для 1-ї категорії працівників на 1-му місці знаходиться можливість професійного росту, а на останньому – престижність роботи на підприємстві. Водночас, працівники старшого віку ставлять на 1-ше місце високу заробітну плату, а на останнє (серед зазначених тут) – робота як засіб до самоствердження.

Як показали результати дослідження, одним із перших чинників, що впливає на задоволеність працею керівників в ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА», є рівень заробітної плати. Задоволеність зарплатою висловили 5,8% опитаних працівників або 7 осіб з 13 (табл. К.4 дод.К).

Високий рівень задоволеності мають працівники і такими важливими характеристиками як відносини з безпосереднім начальником, колегами, що визначають психологічний клімат у колективі. Поряд з відносно високим рівнем задоволеності гігієнічними чинниками, більшість співробітників значною мірою задоволені можливістю вирішення нових проблем і розмаїтістю роботи. Проте, рівень самостійності роботи, що був визнаний одним з основних мотиваторів, викликає невдоволення в 45% респондентів, а 20% не висловили конкретної думки з цього приводу.

Задоволення роботою як засобом до самоствердження виявили тільки 25% всіх опитаних. Більшість опитаних відмітили для себе такий важливий мотиватор як кар'єрне зростання. Але дослідження показали, що одержання досвіду і нових навичок є набагато важливіше для персоналу, ніж кар'єрне зростання. 55% опитаних не висловили конкретної думки з цього питання. З цього можна зробити висновок, що для більшості цей мотиваційний чинник не є суттєвим, або ступінь не задоволеності не досягає критичної точки. Одним із значних чинників демотивування працівників виступає режим праці. Не задоволені режимом праці – 45% від числа опитаних.

Отже, можна зробити висновок, що основні гігієнічні чинники і мотиватори в цілому задовольняють працівників. Нижче середнього показника чинники самостійного виконання розмаїтості роботи. Проте, незважаючи на особливості організації праці, зазначені вище, необхідно зробити скидку на різноманітний рівень кваліфікації і посад опитуваних.

Для наочності поєднаємо дані про найбільш важливі для персоналу характеристики праці і відносний рівень їх задоволеності ними (табл. К.5). Аналіз ступеню активності праці персоналу показав, що основний негативний вплив на персонал чинять економічні нововведення підприємства та заходи адміністративного впливу. У даному випадку мова йде про штрафи, що застосовуються керівництвом при неякісному виконанні роботи. Чинниками, що підвищують рівень трудової активності, працівниками були названі моральне та матеріальне стимулювання. У цілому показник трудової активності персоналу знаходиться на рівні 72%, що є достатньо високим показником.

Для визначення рівня групової мотивації персоналу застосуємо тестову методику, наведену в Дод. Л. Підрахунок балів по кожній з ознак виявлення рівня групової мотивації показав, що сума балів становить 121 бал. Відповідно до методики оцінювання результатів, в ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» станом на кінець вересня 2019 року група недостатньо мотивована на позитивні результати в діяльності і є резерви для зростання даного рівня групової мотивації (табл.Л.1).

Аналіз активності роботи персоналу, показав, що основний негативний вплив на персонал чинять економічні нововведення підприємства. У даному випадку мова йде про штрафи, що застосовуються адміністративним апаратом при не виконанні працівниками завдань. Чинниками, що підвищують рівень трудової активності, були названі *моральне* і, у першу чергу, *матеріальне стимулювання*. У цілому показник трудової активності персоналу знаходиться на рівні 72%, що є достатньо високим показником.

Як засвідчує практика ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА», моральне заохочення реалізується у формі визнання та схвалення заслуг працівника та ґрунтується на моральній зацікавленості працівників у результатах своєї праці.

З метою оцінювання мотиваційного потенціалу працівників ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» до роботи (навчання) була використана методика, наведена в Дод. М.

Згідно цієї методики, в опитуванні взяли участь всі працівники підприємства, результатом якого стало оцінювання таких характеристик роботи: її різноманітність, цілісність (закінченість), її значимість для працівників та самостійність. Результати відповідей були розподілені на відповідних шкалах та отримані середні оцінки відповідей.

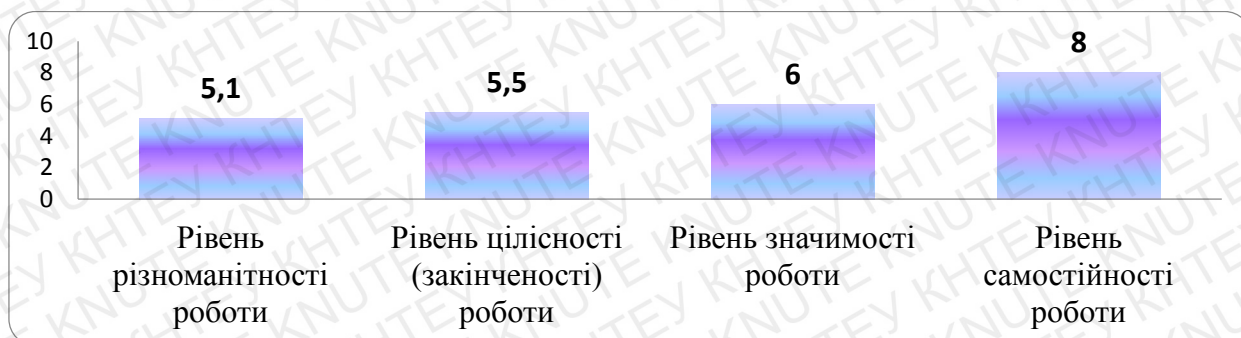


Рис. 2.8. Оцінка мотиваційного потенціалу працівників ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА»

Джерело: складено автором

Як бачимо з рис.2.8, найнижчий рівень балів має рівень різноманітності роботи для працівників, оскільки зростає конкуренція в бізнесі і працівники часто не сприймають свою роботу як значиму.

За результатами дослідження рівня мотивації персоналу ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» встановлено, що до недоліків діючої на підприємстві системи мотивування праці опитані працівники в переважній більшості віднесли такі: відсутність стимулювання щодо творчої активності працівників, незадовільне моральне стимулювання, несприятливість умов праці тощо. Працівники переважно незадоволені таким складовими трудової діяльності як: одноманітність роботи, відсутність інноваційного підходу підприємства до вирішення проблем, невідповідність роботи особистим вмінням, фактично відсутність можливості кар'єрного зростання, низький рівень організації праці.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Розробка мотиваційної моделі в системі управлінні персоналом підприємства

Основою для розробки та впровадження (або оптимізації та удосконалення) системи мотивації персоналу є ключові базові положення місії підприємства. Слід зазначити, що важливою запорукою отримання бажаного ефекту від запровадження нової системи мотивації персоналу є оптимізація елементів цієї системи протягом всіх життєвих циклів життєдіяльності підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика системи мотивації на всіх етапах життєвого циклу підприємства

Етап життєвого циклу	Методи мотивації праці
Народження	Застосування мотиваційних важелів впливу на використання залучених людських ресурсів
Зростання	Традиційні методи мотивації: зростання заробітної плати, премії, доплати, надбавки, бонуси за результатами праці, підвищення її продуктивності
Зрілість	Мотивація на загальний результат за допомогою участі в прибутках, індивідуалізації заробітної плати за рівнем освіти, кваліфікації, інтелектуалізації та інноваційності праці, застосування нових форм зайнятості, забезпечення кар'єрного та професійного зростання, розширення системи соціальних пільг
Відродження	Мотивація праці до підвищення конкурентоспроможності; використання інноваційних методів; підвищення кваліфікації працівників та їх зацікавленості у реалізації сучасних знань в інноваційній діяльності; формування інноваційної корпоративної культури

Джерело: складено автором

Беручи за основу інформацію з рис. 3.1, зауважимо, що всі ці фактори мотивації є актуальними та важливими за будь-яких обставин.

Комфортні умови праці відіграють мотивуючу роль за декількох умов. На нашу думку, по-перше, це відчуття уваги до своєї персони з боку керівництва.

По-друге, виконання своїх виробничих функцій в комфортних умовах сприяє підвищенню продуктивності, подовженню працездатності. По-третє, при роботі в комфортних умовах у працівника покращується емоційний стан, настрої, а це, в свою чергу, сприяє додатковому покращенню показників діяльності працівника.

Переважає більшість працівників надають перевагу роботі в структурованих умовах. Ми вважаємо, що при цьому вони розуміють наявні регламенти та правила, мають чітко прописані алгоритми. Навіть при виконанні творчих та новаторських завдань наявна структурованість виробничих процесів допомагає працівнику досягати поставленої мети та отримувати запланований результат. Тому, безумовно, структурованість виступає як мотивуючий чинник.

Необхідність людини спілкуватися з іншими людьми вже давно потрапила в першочергові мотивуючі чинники. Ще А.Маслоу ввів цю людську потребу до п'яти найбільших потреб, що постійно керують людським життям. Під час соціальних контактів людина отримує цінну для себе інформацію: цінності та тенденції соціуму, оцінка тебе соціумом та оцінка соціуму тобою тощо. Без такої інформації людина не спроможна розвиватися ні як особистість, ні як соціальна одиниця, ні як професіонал. Тому часто можливість отримання соціальних контактів ставиться в списку цінностей вище, ніж матеріальні блага.

Одна з форм соціальних контактів – стійкі взаємовідносини виступають окремим мотивуючим чинником. Особливість мотивації через цей чинник полягає в тому, що випадкові соціальні контакти дають лише зріз інформації миттєвий, разовий. Для отримання динамічної інформації необхідно контактувати з одними і тими особами тривалий час та будувати свій розвиток по всіх напрямках в залежності від отриманої інформації.

Визнання заслуг переважає більшість практиків визнає мотивуючим чинником більшим, ніж матеріальна винагорода. Важливість цього чинника полягає в тому, що саме завдяки визнанню заслуг роботодавець має можливість надати працівнику сигнал про те, що він помітив бажану для себе поведінку та хоче щоб працівник постійно повторював таку необхідну та цінну поведінку. Для

працівника це є важливим, оскільки він тільки завдяки цьому може зрозуміти – чи правильно він діє у виробничих ситуаціях та яким чином він повинен вчиняти й далі, чи досягає він бажаного для роботодавця результату.

Людині повинна подобатися її робота і вона повинна бачити, що вона комусь потрібна та приносить користь щоб робити свою справу якісно та\або високопродуктивно. Цікава та корисна робота мотивує працівника до нових досягнень та демонстрації ще кращого результату в своїх подальших діях.

Мотивує працівників також креативність, оскільки надає інформацію про їх можливості не шаблонно вирішувати поставлене завдання, використовувати різні підходи та можливості, застосовувати новітні науково-технічні досягнення. Креативність як мотивуючий чинник, може висуватися керівництвом для надання можливості працівнику за його заслуги самому обирати варіант вирішення поставленого завдання та досягати мети тим способом та з використанням тих технік, які сам працівник вважає за необхідне.

Достатньо сильним мотивуючим чинником є самовдосконалення, оскільки людина прагне до цього постійно. Надання працівнику такої можливості покращує лояльність персоналу, а роботодавець отримує ще й віддалений ефект – такий працівник покращує свої професійні та особистісні характеристики, виконуючи свою роботу краще, швидше, якісніше. Такий результат призводить до покращення фінансово-економічних показників підприємства в цілому. Якщо процес самовдосконалення носить на підприємстві постійний та загальний характер, й ефект від цього буде швидким та максимальним.

Влада і впливовість є сильним мотивуючим чинником. Прагнення до отримання працівником влади максимально мобілізує його та його потенціал, надає можливість проявити всі його найкращі якості та можливості. Впливовість надає працівнику можливість розповсюджувати свою думку та бачення серед оточуючих та зміцнювати їх через ладу. Такі можливості працівника, що отримує владу й спонукають до того, щоб робити всі можливе для її отримання.

В результаті пропонується мотиваційна модель, що містить матеріальну мотивацію, нематеріальні важелі та передбачає конкретну структуру мотивів до продуктивної праці на благо підприємства (рис. 3.1).

Оскільки матеріальна складова є сильним мотивуючим фактором, якщо вона безпосередньо пов'язана з підсумками праці, то варто сформулювати впевненість працівників в наявності стійкого зв'язку між матеріальною винагородою та їх працею.

Перш за все, варто визначити індивідуальні мотиватори працівників та вміти правильно їх інтерпретувати. Мотиватори – це всі ті фактори, які підвищують ефективність роботи людини та її задоволеність, оскільки відповідають її внутрішнім мотивам, які на даний момент не задовольняються.

Для ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» визначення індивідуальних мотиваторів буде досить актуальним, оскільки кожний працівник у значній мірі володіє значним творчим потенціалом, реалізація якого потребує свого підходу.

Працівник має бачити, що мотивація відбувається в кожній ситуації, що визначається як підстава для заохочення. В іншому випадку вся система мотивації буде здійснювати тільки деструктивну дію, оскільки працівник не буде розуміти критерії, за якими оцінюється його робота.

Для впровадження мотиваційної моделі в ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» пропонується алгоритм її формування в послідовності етапів (дод. Н).

Ефективність такої моделі залежить від результату сумарного впливу на працівника всіх *мотиваторів*, а з'ясувати поле потреб працівників можна завдяки проведенню анкетування.

Для визначення структури мотивів трудової діяльності різних категорій працівників ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» було застосовано анкету (Дод. П, табл. П.1).

При цьому проведенню анкетування буде вимагати певного фінансування з боку підприємства (табл. 3.2).



Рис. 3.1. Мотиваційна модель, що може бути впроваджена в діяльність ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА»

Джерело: складено автором

Витрати на проведення мотиваційного анкетування на підприємстві

№ пор	Стаття витрат	Сума витрат, грн
1	Підготовчий етап, збір інформації	4 000
2	Проведення анкетування	7 000
3	Розробка спеціальних програм	4 000
4	Проведення навчання щодо анкетування	3 000
5	Витрати на заробітну плату	20 000
	Всього	38 000

Джерело: розраховано автором

Підсумки експертного опитування та оцінки мотивів персоналу ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» згруповано за матеріальною (табл. П.2) та змістовною ознаками (табл. П.3) за п'ятибальною системою, а також наведена прогнозна динаміка вагомості кожного фактору.

Узагальнюючи результати прогнозування впливу різних мотиваторів на поведінку персоналу, потрібно враховувати, що вагомість параметрів на момент дослідження і в перспективі через три роки відрізняється несуттєво. За один рік навряд чи можна очікувати докорінних змін в економіці та політиці, і стан середовища суттєво не зміниться. Можуть відбутися лише окремі позитивні зрушення, що на мотиваційній моделі істотно не позначиться.

Центр ваги мотиваційних потреб працівників поступово переміщається до інтелектуально-усвідомленої праці, про що свідчать збільшення часткової вагомості саме цих мотиваторів.

З метою виявлення змін вагомості визначальних характеристик, що формують модель мотивації праці на перспективу за 5 років, відібрано найбільш суттєві з них за частковою вагомістю за бальною оцінкою. У цьому випадку із загальної кількості визначальних характеристик, поданих у табл. 3.1, 3.2, залишиться тільки десять, у тому числі об'єднаних за матеріальною ознакою – 5, за змістовною ознакою – 5.

Отже, до визначальних характеристик, що формують мотиваційну модель, слід віднести такі: рівень заробітної плати, прийнята система оплати праці, преміювання за кількісними показниками, гарантія своєчасності оплати праці, наявність матеріальних пільг, прийнятний характер праці, прийнятний

режим праці, можливість підвищення кваліфікації, участь у розподілі прибутків підприємства, очікування зростання особистих прибутків.

Запропонована мотиваційна модель повинна бути доведена до відома всіх працівників підприємства, адже якщо виконуються всі попередні умови, але персонал не проінформований про існуючу систему стягнень і заохочень, то він не може корегувати свою поведінку на підприємстві.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності функціонування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві

В ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» необхідно запровадити *систему мотиваційного моніторингу* – постійного спостереження і контролювання стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності підприємства, що б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у даній сфері.

Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш ділових, у даний період, важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх власних цілей і цілей організації.

Проведене нами дослідження існуючої системи мотивації в ТОВ «ENERGETIX» виявило серед особливих недоліків в матеріальній мотивації працівників відсутність у працівників базової ставки. Її введення, на нашу думку, суттєво позитивно позначиться на фінансових показниках її діяльності.

Причинами такого покращення будуть, в першу чергу: покращення морально-психологічного клімату в колективі, відчуття працівниками захищеності від фактів неможливості заробити що не залежатимуть від працівників, поява у працівників відчуття того, що компанія працює в правовому полі України і не є порушником трудового законодавства України. Але більше питань виникало у нас при дослідженні нематеріальної складової системи мотивації ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА».

Тому особливу уваги ми радили б приділити саме удосконаленню та розвитку нематеріальної складової цієї системи. Крім того, наша порада була б в тому, щоб змістити акцент нематеріальної мотивації з виробничої до особистого життя працівників.

Узагальнюючи зазначені пропозиції, складено табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Пропозиції щодо удосконалення системи мотивації
працівників ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА»**

№ пор	Заходи
Матеріальна складова	
1	Введення в склад заробітної плати постійної складової – базової ставки
2	Створення фонду мотивації працівників
Нематеріальна складова	
3	Проведення регулярних мотиваційних анкетувань
4	Запровадження для працівників медичного страхування
5	Проведення кадрового аудиту з атестацією персоналу
6	Створення програми кадрового резерву
7	Створення програми навчання та підвищення кваліфікації
8	Залучення працівників за результатами попереднього періоду до розробки та удосконалення корпоративної культури
9	Запрошення рядових працівників на наради керівного складу
10	Широке висвітлення особливих заслуг працівників на сайті компанії та в інших корпоративних та загальних засобах масової інформації
11	Стажування працівників з особливими заслугами на посадах вищих за їх поточний рівень

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 3.5, з розроблених нами пропозицій лише незначна частина їх є витратною фінансово для компанії «ENERGETIX»: введення базової ставки, медичне страхування для працівників, програма з навчання та підвищення кваліфікації.

Проведені консультації з керівництвом компанії призвело до того, що керівництво прийняло рішення щодо необхідності покращення та удосконалення програми навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників. За нашими розрахунками створення та впровадження програми навчання та підвищення кваліфікації буде коштувати підприємству до 500 гривень на кожного працівника.

Один із варіантів такого тренінгу наведено в дод. Р.

Проведені розрахунки надають можливість визначитися із ефективністю пропозицій за формулою 3.1:

$$V_{HP} = Ч_n \times V_{н1} \quad (3.1)$$

де $Ч_n$ – чисельність партнерів бізнесу;

$V_{н1}$ – витрати на навчання на 1-го партнера;

V_{HP} – витрати на навчання за рік по компанії.

Таким чином можемо розрахувати необхідну суму, що отримає ТОВ «ENERGETIX» завдяки проведенню навчання та підвищення кваліфікації партнерів: $40200 \times 500 = 2\,010\,000$ грн.

Таке навчання (разом із іншими заходами з удосконалення системи мотивації працівників) призведе до покращення фінансових показників діяльності компанії. Навіть за песимістичним прогнозом, так покращення може складати мінімум 1%. Оскільки річний обсяг продажів склав в 2018 році близько 25 млн. грн., то приріст складе до 0,25 млн. грн. якщо передбачити, що покращення може скласти більш оптимістичні 3%, то приріст складе на рік 0,75 млн. грн.

Тобто, за мінімальним ефектом компанія може отримувати:

$$250\,000 + 2\,010\,000 = 2\,250\,000 \text{ грн.}$$

За більш оптимістичними передбаченнями компанія може отримати:

$$750\,000 + 2\,010\,000 = 2\,750\,000 \text{ грн.}$$

Ми зробили лише розрахунок матеріальних наслідків удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ENERGETIX». Однак слід враховувати ще й моральну складову ефекту: покращення морально-психологічного клімату в колективі; підвищення лояльності персоналу до свого роботодавця; поява відчуття захищеності у відповідності до чинного законодавства; привабливість для зовнішніх фінансових інститутів; більша привабливість для нових працівників; покращення іміджу та репутації компанії для зовнішніх соціальних та суспільних інститутів; зростання можливості пишатися роботою в компанії «ENERGETIX». Доцільно додати, що додатковим елементом

системи мотивації працівників компанії ТОВ «ENERGETIX» могло б бути запровадження в практику діяльності принципів соціальної відповідальності.

Таким чином, компанія ТОВ «ENERGETIX» могла б продемонструвати свої сучасні погляди та прагнення, турботу про навколишнє середовище та добробут суспільства.

Розроблені заходи з удосконалення методів мотивації персоналу підприємства є обґрунтованими з економічної точки зору як ефективні інвестиційні проекти на досліджуваному нами підприємстві.

Доцільно звести всі виконані нами прогнози розрахунки в табл. 3.4

Таблиця 3.4

**Розрахунок результативних економічних показників діяльності
ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» на плановий період до 2020 рр.**

№ пор	Найменування показника	Роки			Відносне відхилення, %	
		2018	2019	2020	2019 р. /2018 р.	2020 р. /2019 р.
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20388	23854	27909	17,00	36,89
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17469	20439	23913	17,00	36,89
3.	Валовий: прибуток	2357	3415	3996	44,90	69,53
4.	Інші операційні доходи	256	300	350	17,00	36,89
5.	Адміністративні витрати	167	195	229	17,00	36,89
6.	Витрати на збут	140	164	192	17,00	36,89
7.	Інші операційні витрати	454	454	454	0,00	0,00
8.	Фінансовий прибуток	2414	2902	3472	20,20	43,83
9.	Інші фінансові доходи	21	25	29	17,00	36,89
10.	Інші доходи	87	102	119	17,00	36,89
11.	Фінансові витрати	1321	1321	1321	0,00	0,00
12.	Інші витрати	44	44	44	0,00	0,00
13.	Прибуток до оподаткування:	1157	1663	2255	43,73	94,89
14.	Витрати (дохід) з податку на прибуток	208	276	374	32,71	79,95
15.	Чистий прибуток	949	1387	1881	46,14	98,16
16.	Сукупний дохід	949	1387	1881	46,14	98,16
17.	Матеріальні затрати	6910	8085	9459	17,00	36,89
18.	Витрати на оплату праці	580	679	679	17,00	17,00
19.	Відрахування на соціальні заходи	214	250	293	17,00	36,89
20.	Амортизація	9696	11344	13273	17,00	36,89
21.	Інші операційні витрати	2440	2855	3340	17,00	36,89

Джерело: розраховано автором

Отже, можна сказати про те, що запропонована удосконалена система оплати праці персоналу є досить ефективною для підприємства, що показує розрахунок прогнозних показників діяльності підприємства за допомогою рівняння лінійної регресії..

На рис. 3.2 та 3.3 побудовано лінію тренду прогнозних обсягів чистого доходу та чистого прибутку підприємства.

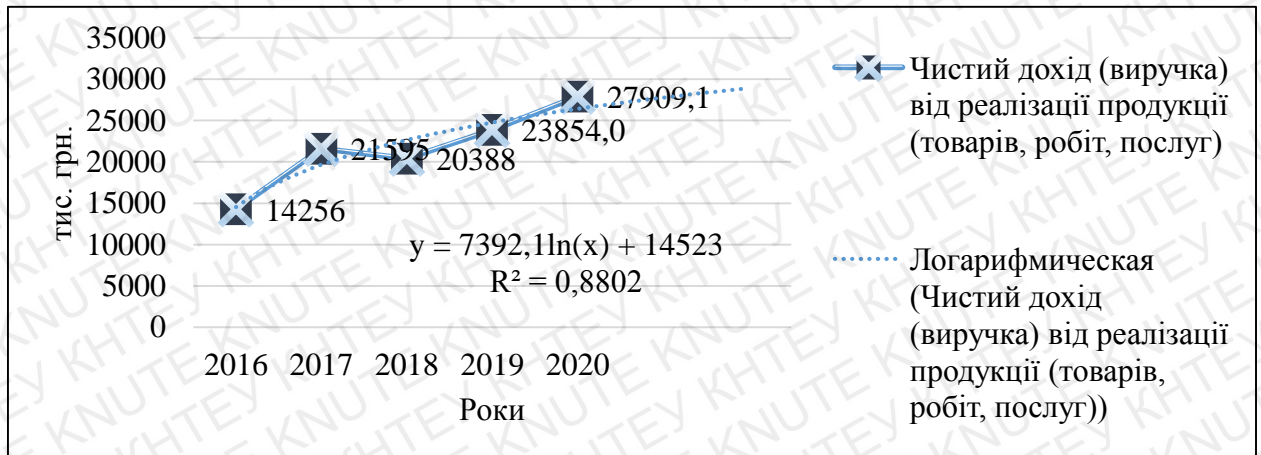


Рис. 3.2. Лінія тренду прогнозних обсягів чистого доходу підприємства (логарифмічна функція)

Джерело: розраховано автором

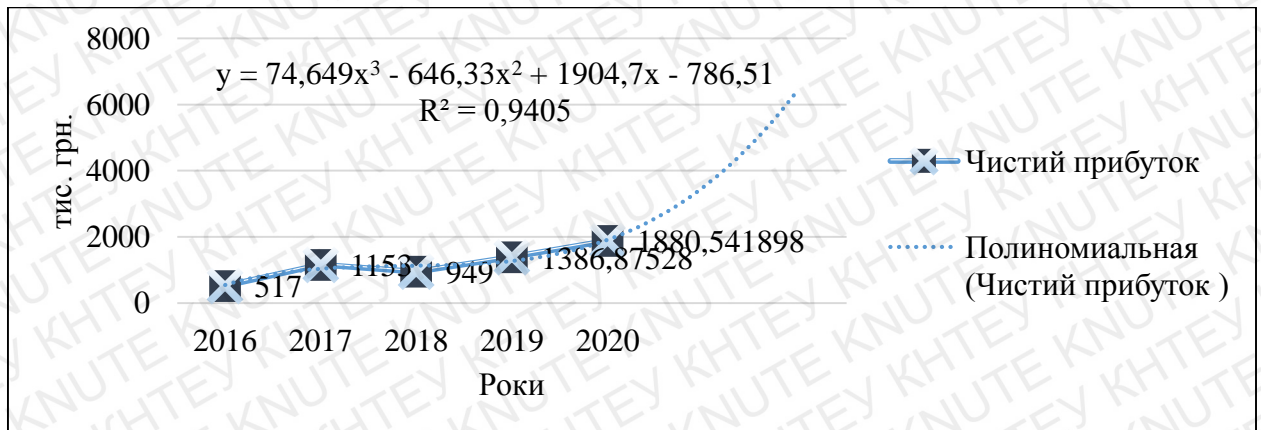


Рис. 3.3. Лінія тренду прогнозного чистого прибутку

ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА»

Джерело: розраховано автором

Проведемо також розрахунок прогнозних значень на 4-й, тобто 2022 рік прогнозних значень продуктивності праці персоналу.

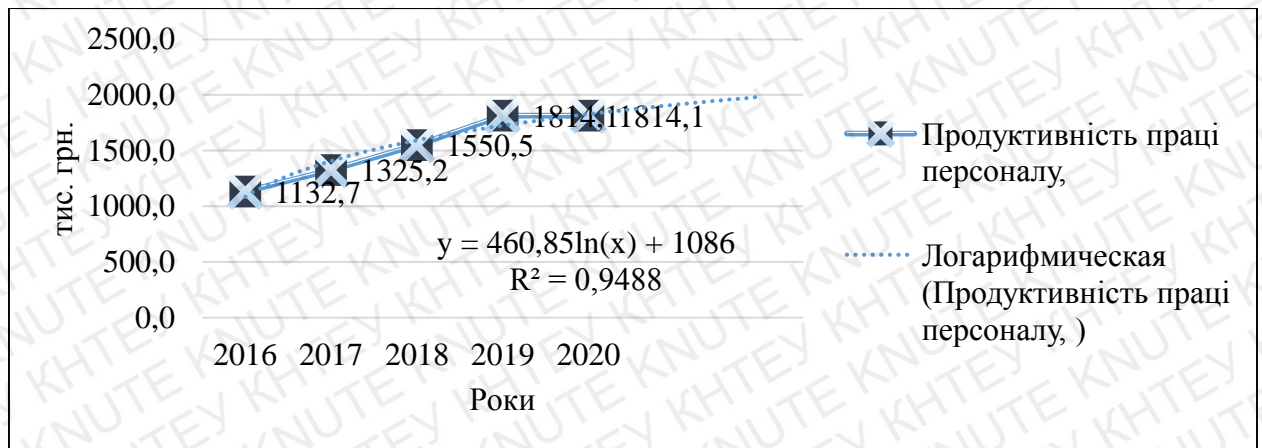


Рис. 3.4. Лінія тренду прогнозу продуктивності праці персоналу підприємства (логарифмічна)

Джерело: розраховано автором

$$y = 460,85\ln(x) + 1086 \quad (3.2)$$

Коефіцієнт кореляції 0,9488 показує чітко виражену тенденцію точності прогнозного розрахунку обсягу продуктивності праці підприємства. Це є наслідком збільшення обсягів робіт, суттєвому росту попиту на послуги та підвищення рівню цін.

Прогнозні розрахунки свідчать про суттєве зростання витрат підприємства, що пов'язано не тільки з інфляцією, але й зростанням транспортних витрат, патентування та ліцензування продукції підприємства.

Прогноз показав, що й доходи й витрати мають тенденцію до підвищення, але якщо витрати будуть збільшуватися незначними темпами, то прибуток у підприємства буде постійно зростати і у 2020 році досягне рівня 1880 тис.грн., що підтверджується розрахунками за рівнянням регресії, яке наведено на графіку рис. 3.4.

$$y = 74,649x^3 - 646,33x^2 + 1904,7x - 786,51 \quad (3.12)$$

Отже, підвищення рівня ефективності процесу мотивації персоналу ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» можливе тільки при постійному пошуку резервів її зростання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведені дослідження дають змогу сформулювати такі висновки:

1. З метою уточнення понятійного апарату дістали подальшого розвитку поняття «мотивація» і «мотиваційний механізм». Запропоноване уточнення дає змогу розвинути теоретичні основи мотивування персоналу, що допоможе керівництву приймати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо стимулювання працівників.

2. Запропонований механізм мотивування персоналу через гармонізацію інтересів найманих працівників та власників дає можливість виявляти взаємозв'язки між переходом від потреб працівників, які реалізуються за допомогою трудової діяльності, до її результату, застосовуючи зовнішні впливи (стимули). Менеджерам підприємств доцільно використовувати виявлені взаємозв'язки для формування ефективної системи мотивування персоналу.

3. ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА», обране в якості об'єкту дослідження є представництвом в Україні компанії «ENERGETIX Magnet Therapy LTD», була заснована в Німеччині у квітні 2000 року. Сьогодні ENERGETIX – лідер на ринку прямих продажів магнітних прикрас з успіхом працює в більш ніж в 20-ти країнах Європи, а також США, Канаді і Японії. Жінки та чоловіки у Пуерто-Ріко, Австралії, Туреччині та Монголії, Росії, Великобританії та Німеччині, Сербії, країни та багато інших країн – довіряють унікальній продукції компанії. З березня 2004 року компанія «ENERGETIX» розпочала свою діяльність в Україні. За цей час колектив нараховує по всьому світу понад 40 тис. осіб. Це успішні цілеспрямовані співробітники, завдяки яким більше 2-х мільйонів клієнтів в Україні вже познайомилися з продукцією компанії.

4. Аналіз організаційно-економічного потенціалу підприємства показав, що на сьогоднішній день підприємство має можливість організувати будь-які заходи, спрямовані на просування продукції Замовників по всій

Україні. Провідні співробітники підприємства мають безцінний практичний досвід роботи, добре розуміють, як будується процес руху продукції від виробника до кінцевого споживача саме через ключовий роздріб. Аналіз роботи з персоналом підприємства показав, що персонал на підприємстві переважно середнього віку – від 25 до 45 років. Керівництво вбачає перспективу в молоді, в сучасних спеціалістах, які представляють сприяють його розвитку..

5. Аналіз матеріального стимулювання персоналу підприємства виявив, що оплата праці персоналу підприємства безпосередньо залежить від продуктивності і індивідуального внеску кожного працівника. Отже, потрібно сформулювати індивідуальний підхід до організації стимулювання праці, адже це є одним з головних принципів визначення матеріальної винагороди працівників на основі системності, чіткого обґрунтування критеріїв і процедури оцінки результатів роботи працівника і виконання ним регламентованих посадових обов'язків. Аналізуючи систему нематеріального стимулювання на підприємстві, можна зробити висновок, що на підприємстві не використовуються методи соціального стимулювання (компенсаційний пакет, соціальні пільги тощо).

Виконаний нами аналіз дозволив розробити ряд рекомендацій з удосконалення процесу мотивації персоналу ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА»:

6. В рекомендаційній частині роботи було розроблено комплексну модель мотивації працівників, яка враховувала б потреби персоналу усіх рівнів. Головним завданням такої моделі є створення умов, за яких людина сама прагнула б до високопродуктивної праці, а цілі підприємства відповідали б її особистісним планам і намірам. Для визначення структури мотивів трудової діяльності різних категорій працівників ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» було проведено анкетування персоналу, підсумки якого згруповано за матеріальною та змістовною ознаками за п'ятибальною системою, а також наведена прогнозна динаміка вагомості кожного фактору. За виконаними прогнозами, центр ваги мотиваційних потреб почне переміщатися від чисто

матеріальних споживчих інтересів, що переважають у теперішній кризовий період, до більш якісної інтелектуально-усвідомленої праці.

7. Запропонована ввести систему мотиваційного моніторингу на підприємстві – з метою прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності, що б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у даній сфері. Було розроблено відповідну анкету для визначення потреб працівників. Відповідно до неї нами було виявлено, що найбільша частка потреби у високій заробітній платі і матеріальній винагороді (25%), а також потреба у різноманітності та змінах (20%).

8. З метою удосконалення процесу мотивації персоналу підприємства розроблено положення про преміювання працівників. Для нематеріального (мотивування) та матеріального стимулювання розроблені рекомендації з підвищення зацікавленості персоналу ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» в результатах праці. Результати анкетного опитування дозволили зробити висновок про те, що працівники підприємства в якості кращого мотиватора віддають сприятливим умовам праці та системі забезпечення охорони праці.

Розроблені заходи з удосконалення методів мотивації персоналу підприємства є обґрунтованими з економічної точки зору як ефективні інвестиційні проекти.

В роботі було розраховано економічну ефективність системи мотивації працівників підприємства, наведено прогнози середньомісячної заробітної плати персоналу та прогнозні значення основних показників діяльності підприємства. На наш погляд, запровадження всіх зазначених заходів та дотримання керівником вищевказаних правил дозволить покращити мікроклімат колективу ТОВ «ЕНЕРДЖЕТИКС-УА» та активізувати працівників підприємства, спонукати їх віддано працювати задля досягнення власних цілей та цілей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Математичні моделі та методи управління мотивацією персоналу : монографія / А. О. Азарова, О. А. Ковальчук. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 140 с.
2. Акименко Н.В. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства / Н.В.Акименко, Н.С.Мамонтенко // Бізнес-Інформ. – 2019. - №1. – 364-370.
3. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові / В.В.Бала, А.Г.Мацак // Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2014. – № 3. – С. 46-50.
4. Белова О.І. Мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством: спеціальність дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. – К. 2016. – Режим доступу: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2016/BielovaO_dis.pdf
5. Боковець В.В. Розроблення мотиваційних механізмів – прискорення інноваційної діяльності підприємств // Економіка і суспільство. – Вип. №9/201. – 2017. – с. 344-349.
6. Борецька Н.П. Механізми мотивації та оцінки праці персоналу сервісних підприємств / Н.П.Борецька, Г.О.Крапівіна, Д.Г.Багдасарова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. - №2. – С.311-318. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_2_47.
7. Вознюк А. М. Мотиваційна система управління промисловим підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за сферами економічної діяльності)» / Вознюк А. М. – М., 2016. – 20 с.
8. Вольська В.В. Формування механізму управління персоналом як фактор конкурентоспроможності підприємства / В.В. Вольська // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. – 2015. - №41. – С.37-42.

9. Гавкалова Н.Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: [монографія] / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2016. – 295 с.
10. Гвініашвілі Т. З. Ефективні інструменти мотивації персоналу [Електронний ресурс] / Т. З. Гвініашвілі, С. О. Павлович. – 2017. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_gvini_pavlovic.
11. Гончаров Г.О. Мотиваційний механізм трудової діяльності в умовах становлення ринкового господарства: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.01.01/ Київ, ун-т ім. Т. Шевченка. – К., 2005. – 20 с.
12. Громко Л. С. Модель мотивації ефективної діяльності персоналу торговельних підприємств / Л. С. Громко // Збірник наукових робіт Харківського національного економічного університету. – № 21 (118). – Харків, 2011. – С. 47-50.
13. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
14. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки / М. С. Дороніна, В. М. Лугова // Економіка розвитку. – 2006. – № 2. – С. 18 – 22.
15. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. – К.: Академія; Тернопіль : Акад. нар. госп-ва, 2000-2002. Т. 3 – 2002. – 952 с.
16. Єрохін С.А. Концепція професійної мотивації студентів як фактора конкурентоздатності на ринку праці / С.А.Єрохін, Ю.В.Нікітін, І.В.Нікітіна // Науковий юридичний журнал № 1(1). – Ч.ІІ. – Хмельницький : Видавництво Національної академії Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького, 2011.– С. 20–27.
17. Єськов О. Л. Організаційно-економічний механізм посилення мотивації трудової діяльності / О. Л. Єськов, Р. М. Масалаб, М. Т. Пашута. – К. : Наук. світ, 2007. – 60 с.

18. Єськов О.Л. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи /О.Л.Єськов, Н.Д.Дарченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - № 2. – Т.1.

19. Живко З.Б. Механізм мотивування та моделі мотивації персоналу на вугледобувних підприємствах / З.Б.Живко // Наука і економіка. – 2010. – №4 (20). – С. 86-91.

20. Залученість працівників / Офіційний сайт Korn Ferry Hay Group [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу: <https://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3066>.

21. Занюк С.С. Теоретичні та практичні аспекти формування мотивації досягнення [Електронний ресурс]. / С. С. Занюк. – Режим доступу : <http://www.referaty.com.ua/ukr/details/1844/4>

22. Кича Л.М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці /Л.М.Кича [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VPDTU_ek_2016_26_10.pdf.

23. Козаченко А.А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс] / А.А.Козаченко. – Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_861.html

24. Колобердянко І. І. Сучасні системи та організація оплати праці в зарубіжних країнах / І.І.Колобердянко, Ю.А.Редька // Вісник Запорізького національного університету. – 2015. – №2 (26). – С. 123-130.

25. Кравченко В. Система мотивації персоналу в управлінні за цілями як основа роз витку підприємства / В.Кравченко, Н.Лисяна // Науковий вісник ОНЕУ. – 2016. – № 3. – С. 70–86.

26. Кучумова І.Ю. Значення нематеріальних стимулів у підвищенні рівня мотивації персоналу / І.Ю.Кучумова // Бізнес інформ, 2017 – №4. – С.370-375.

27. Лизанець А.Г. Оцінка ефективності системи управління персоналом на підприємстві / А.Г. Лизанець // Вісник НЛУУ. – 2016. - №8. – С.34-43.

28. Лук'янченко Н.Д. Мотивація персоналу: Навчальний посібник / Н.Д.Лук'янченко, Л.Л.Бунтовська. – Д: ДонНУ, 2004. – 302 с.
29. Мазур Н.О. Формування системи мотивації продуктивності персоналу підприємства: Автореф. дис. ... канд.. екон. наук. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2004. – 20 с.
30. Мельникова К.В. Мотивація інноваційне активного персоналу підприємства / К.В. Мельникова // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 262–266.
31. Мескон М. Основы менеджмента: Глоссарий к книге / М.Мескон [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vocable.ru/dictionary/91/word/%CС%EE%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF/>
32. Мотивація менеджерів, ключ до успіху. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://jobs.lviv.ua/news/view_news.php?id=84
33. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А.В.Музиченко-Козловський, А.В.Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – ст. 361–367.
34. Оценка мотивации и оценка поведения DISC : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ttisuccessinsights.com.ua/tools/otsenka-motivatsii>
35. Падухевич О. Доцільність використання системи мотивації на базі КРІ для підприємств агробізнесу / О.Падухевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-raschety-s-rabotnikami-68-celesoobraznost-ispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-baze-kpi-dlya-predpriyatij-agrobiznesa#>
36. Попова Н.В., Шинкаренко В.Г. Развитие персонала в условиях адаптации предприятий до VUCA-світу/ Н.В.Попова, В.Г.Шинаренко // Економічний часопис XXI. №156 (1-2). – 2016. – С.88-91.
37. Практика построения сбалансированной мотивационной программы для компании: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ptc.in.ua/a1159-praktika-postroeniya-sbalansirovannoj.html>
38. Ричи Ш. Управление мотивацией: двенадцать факторов / Ш. Ричи, П. Мартин / Пер с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАИА, 2004. – 397 с.

39. Салун М.М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія / М.М.Салун, О.В.Майстренко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 184 с.
40. Семикіна М. Мотивація конкурентоспроможної праці теорія і практика регулювання [монографія] / М. Семикіна. – Кіровоград : Пік, 2003. – 426 с.
41. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / Відп. ред. В. В. Онікієнко. – Кіровоград: ПВД «Мавін», 2009. – 124 с.
42. Сисоліна Н. П. Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві / Н.П.Сисоліна, С.С.Нісфоян // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. пр. – Кропивницький : ЦНТУ, 2017. – Вип. 31. – С. 273-279.
43. Скриль В. В. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві / В. В. Скриль, Т. О. Галайда // Економічний форум. – 2015. - №1. – С. 122-129.
44. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств / О. Ю. Славогородська // Проблеми науки. – 2016. – № 1. – С. 94.
45. Соколенко В.А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / В.А.Соколенко, А.С.Клиженко // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – 2015. – №69(1042). – С. 83-87.
46. Стахів О.В. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства, його моніторинг і застосування / О. В. Стахів // Україна: аспекти праці. - № 8. – 2007. – С. 42-48.
47. Сукач О.О. Взаємозв'язок мотивації персоналу та ефективності витрат на оплату праці / О. О. Сукач // Бізнес Інформ. – 2015. – №6. – С.154-159.
48. Толмачова О.В. Мотивація інноваційної активності кадрової

складової інноваційного потенціалу / О.В.Толмачова, Є.А.Бельтюков // Економічні інновації. – 2016. – № 52. – С. 191–197.

49. Тупкало С. Бизнес-целевой подход к формированию системы КРІ. «&.ФИНАН-СИСТ». – 2012. - №6 [Електронний ресурс] / С.Тупкало. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str239.html>.

50. іверсальні методи нематеріальної мотивації співробітників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.jobs.km.ua/news/view_useful.php?id=101

51. Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія / В.М.Нижник, О.А.Харун. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – 210 с.

52. Червінська Л. П. Управління мотивацією персоналу [Текст] : монографія / Л. П. Червінська. – К. : КНЕУ, 2015. – 201 с.

53. Чувардинський О. Г. Системна модель мотивації персоналу організації / О. Г. Чувардинський // Ринок праці та зайнятість населення. – 2014. – № 1(26). – С. 62-64.

54. Шимановська-Діанич Л. М. Управління персоналом у ХХІ столітті : кадрова політика, мотивація, оплата праці : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич, під ред. Т. А. Костишина. – Полтава : Полтавський літератор, 2016. – 498 с.

55. Шура Н.О. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку [Електронний ресурс] / Н. О. Шура, В. В. Швед // Агросвіт. – 2015. – №8. – С. 64-69.

56. Щетініна Л. В. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації [Електронний ресурс] / Л. В. Щетініна, А. Є. Яструбинська. – 2017. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22607/3/259-266.pdf>

57. Якименко Н.В. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність / Н. В. Якименко, А. С. Антіпова // Вісник

економіки транспорту і промисловості. – 2016. – №45. – С. 221-224.

58. Atkinson J.W. A theory of achievement motivation / J.W. Atkinson, N.T. Feather. – New York : Wiley, 1966. – 391 p.

59. Craig Skenes, Brian H. Kleiner, (2003) The HAY System of compensation, Management Research News, Vol. 26 Issue: 2/3/4, pp.109-115, <https://doi.org/10.1108/01409170310783826>

60. Dovbnya S., Pysmenna O. Methodical Bases of HR-Strategy Formation: From Strategic Alternatives to Key Performance Indicators. Advanced Engineering Forum. 2017. Vol. 22. pp. 112-120.

61. Frank F. D. The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century / F. D. Frank, R. P. Finnegan, C. R. Taylor // Human Resource Planning. – 2004. – Vol. 27. – No. 3. – pp. 12-25.

62. Klymchuk, A.O., & Mikhailov, A. N. (2018). The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. Marketing and Management of Innovations, 1, 218-234. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>

63. Laurie J. Mullins. Management and Organisational Behaviour. - PITMAN PUBLISHING, London - Hong-Kong – Johannesburg – Melbourne – Singapore – Washington DC. – 1996. – 810 p.

64. Management and Organizational Behavior / Robert E. Coffey, Curtis W. Cook, Phillip L. Hunsaker. – Richard D. Irwin with the Austen Press, 1994. – 636 p.

65. Marston W. M. Emotions Of Normal People / W. M. Marston, P. Kegan., 1928. – 443 c.

66. McGregor D. The Human Side of Enterprise / McGregor. – New York: McGraw-Hill, 1970. – 467 p.

67. Maslow A. Motivation and personality / A. Maslow. - 2nd ed. - N.Y.: Harper&Row, 1970. – 369 p.

ДОДАТКИ