

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування мотиваційного механізму на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «СУМАТРА-ЛТД», м.Київ)

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Хміль
Ганни Вікторівни

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус
Алла Миколаївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність процесу формування мотивації на підприємстві.....	7
1.2. Методичні підходи до механізмів формування мотивації персоналу.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СУМАТРА-ЛТД».....	20
2.1. Аналіз процесу мотивації на підприємстві.....	20
2.2. Оцінка ефективності системи формування мотивації на підприємстві.....	25
РОЗДІЛ 3.УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СУМАТРА-ЛТД».....	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективність діяльності будь якого підприємства значною мірою досягається за рахунок професійної роботи співробітників. Адже, саме персонал здатен сформувати конкурентні переваги підприємства, сприяти зростанню його статусу та покращенню позицій на ринку, забезпечити ефективність та прибутковість його функціонування в довгостроковій перспективі.

В умовах ринкової економіки це особливо актуально, оскільки все гостріше розвивається конкуренція. Оскільки, персонал є найскладнішим та специфічним ресурсом, який використовує підприємство у своїй діяльності, то розумна політика управління цим ресурсом є передумовою формування ефективності і стабільності діяльності підприємства.

Для створення дієвого механізму мотивації необхідно взяти до уваги характеристики працівників підприємства. Вони складаються з потреб, інтересів, параметрів та ціннісних орієнтирів для співробітників.

Дослідження орієнтацій цінностей співробітників є ефективним інструментом для встановлення нових мотиваційних програм.

Основою для створення ефективного механізму є розуміння, формування та задоволення потреб персоналу, тому ці пункти є остаточним важелем у досягненні цілей підприємств.

Розуміння того, що окреслення шляхів підвищення рівня мотивації та розроблення дієвих механізмів підвищення результативності праці є одним із головних напрямів реалізації стратегічних цілей підприємства, позитивно впливатиме на всі сфери діяльності.

Отже, питання розробки та удосконалення мотиваційних механізмів є досить актуальним в діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існує чимало як теоретичних так і практичних праць, які присвячено дослідженню теоретико-методологічних і прикладних аспектів мотивації персоналу, у тому числі вивченню теорії та

практики мотивації торгівельних підприємств. Це питання не оминають увагою ні вітчизняні вчені, ні закордонні.

Так до вітчизняних вчених, що досліджували питання механізмів мотивації, відносяться: М. Волинський(поліпшення моральних, фізичних та інтелектуальних умов для існування людини), М. Туган-Барановський(здійснення чіткої класифікації потреб за п'ятьма групами: потреби практичного характеру, фізіологічні, статеві, альтруїстичні, симптоматичні інстинкти та потреби), А. Н. Литовський, Л. С. Вигородський, Б.Ф. Ломов(розробка теорій мотивації).

Серед закордонних вчених, які вивчали мотиваційні механізми, виділяють: Ф. Тейлор, Г.Френк, М. Гантт та Ф. Гілберт(запропоновано наукову систему знань про форми і методи раціональної організації виробництва та праці, а саме операції ручної праці, стимулювання трудового внеску, нормування праці), Е. Мейо(застосування прийомів управління людськими взаєминами), Д. Мак-Грегор(розробка теорії «співучасті») , Л. Гілберт, М. Фоллет, Г. Еммерсон, О. Файолю, О. Шелдон(вагомий внесок у розвиток теорії і практики мотивації), А. Маслоу(створення теорії ієрархії потреб), Ф. Герцберг(розробка теорії двох факторів), М. Мак-Клелланд(створення теорії набутих проблем). С.Адамс(розробка теорії справедливості), В. Врум(автор концепції очікувань щодо поведінки людини та її мотивації), К. Левін(розробка теорії очікувань), М.Портер та Е. Лоулер (створення теорії мотивації Портера-Лоулера).

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних рекомендацій щодо розроблення заходів для вдосконалення вже існуючої системи мотивації на підприємстві.

Відповідно до вказаної мети визначаємо такі **завдання дослідження**:

- провести дослідження теоретичних основ мотивації праці;
- проаналізувати підходи до формування механізму мотивації на підприємстві;
- провести аналіз актуальної системи мотивації персоналу;
- розробити методи удосконалення механізмів мотивації на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування системи мотивації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та практичних засад для формування мотиваційних механізмів на підприємстві.

Інформаційна базаю слугувала теоретична та практична інформація, отримана з останніх наукових праць вітчизняних та закордонних вчених, електронні джерела Internet, статистичні дані, періодичні видання й документи ТОВ «СУМАТРА-ЛТД».

Методи дослідження. У процесі роботи було застосовано системний, емпіричний, експериментально-теоретичний та теоретичний підходи, що відповідно сприяло успішності повного дослідження процесів формування мотиваційного механізму на підприємстві. Вирішення завдань, які було поставлено, здійснено з використанням наступних методів: аналітичний (для аналізу механізму мотивації, що діє на підприємстві), системний (для виявлення чинників, що впливають на процес мотивації персоналу), емпіричний (для спостереження за механізмами мотивації, анкетним опитуванням, порівнянням механізмів мотивації з іншими підприємствами), аналізу ієрархій (для встановлення найважливіших напрямків формування мотиваційного механізму), матричний (при виконанні оцінки ефективності діючих механізмів мотивації), графічний (для демонстрації отриманих протягом дослідження результатів).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних положень та науково-методичних підходів, які визначають основні напрямки для покращення формування механізмів мотивації підприємства.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли відображення у науковій статті на тему: «Формування мотиваційного механізму на підприємстві», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (Додаток А).

Практична значущість одержаних результатів полягає у вирішенні на практиці комплексу проблем, які характерні для підприємства, у сфері формування мотиваційних механізмів.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, у яких детально розглянуто теоретичні та практичні аспекти формування мотиваційного механізму, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Випускна кваліфікаційна робота містить 47 сторінок, 7 таблиці, 3 рисунків, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність процесу формування мотивації на підприємстві

Рівень ефективності виробництва та праці залежить від ефективності механізмів мотивації. Управління персоналом підприємства завжди є найгострішою проблемою на підприємстві, її не можна порівнювати з будь-якими іншими, оскільки найбільш ефективне рішення проблеми управління визначається соціально-економічним розвитком підприємства.

Процес мотивації персоналу існував завжди, але під впливом певних факторів - економічне становище компанії та країни в цілому - змінилося.

Відсутність належної системи організації, мотивації персоналу та ефективних критеріїв оцінки роботи працівників можуть призвести до фактичного вирівнювання в системі оплати праці[1].

Відомо, що відсутність висококваліфікованого персоналу, здатного забезпечити належну організацію та функціонування підприємства, призведе до скасування всіх спроб впровадження високоефективної системи управління. Послаблення мотивації праці неминуче призводить до загострення негативних соціально-економічних процесів як на рівні підприємства, так і на державному рівні.

Мотиваційний механізм являє собою сукупність матеріально-технічних, організаційно-економічних та соціально-психологічних інструментів для стимулювання ефективної роботи з метою досягнення мети мотиваційної політики.

Мотиваційний механізм розробляється з урахуванням особливостей персоналу, що включає в себе потреби, інтереси, установку та ціннісні орієнтири працівників.

При розробці мотиваційного механізму необхідно враховувати існуючу структуру управління персоналом, внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність компанії, а також традиції, що існують на підприємстві [2].

Основою мотиваційного механізму управління поведінкою працівників є такі компоненти, як:

- система правил виконання функцій та робіт, які слугують для досягнення мети підприємства;
- презентація менеджменту про інтереси, мотиви, потреби персоналу, способи їх задоволення, змістовні цінності та норми поведінки.

Основними складовими механізму мотивації є:

- покращення системи оплати праці з можливістю участі працівників у процесі формування та розподілу прибутків;
- удосконалення організації праці шляхом визначення мети, збільшення робочих функцій, збагачення робочої сили, обертання виробництва, застосування гнучких графіків, покращення умов праці.

Мотиваційний механізм призначений для забезпечення перетворення факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, очікувань, поведінкових реакцій у постійний процес, який постійно повторюється.

Механізм мотивації включає фінансово-економічні методи, структуру відповідальних працівників, правила та положення для просування, періодичність оцінки діяльності та інше [3].

Ефективність мотиваційного механізму реалізується, насамперед, на основі її гнучкості, мобільності, поєднання мотивації працівників не тільки на мікро-, але і на макрорівнях.

Важливим елементом механізму мотивації є показники досягнення ефективності схем стимулювання власника підприємства, які визначаються рівнем прибутку за винятком стимулюючих виплат.

Економічний інтерес роботодавця визначається витратами персоналу, зокрема, заробітною платою, витратами на соціальне страхування, соціальними

потребами та вигодами, витратами на соціальну інфраструктуру, навчанням, підготовкою персоналу тощо.

Виробничий процес на сучасному етапі вимагає працівників з більш високим рівнем відповідальності, старанністю та креативним ставленням до роботи.

Складність мотивації та управління такими діями зумовлює необхідність вивчення мотиваційного процесу, розуміння його сутності, змісту та логіки, що сприятиме активізації високодохідної праці, максимальному задоволенню потреб працівників, розвитку їх творчого потенціалу, що може плідно застосовуватися в інтересах підприємства.

Процес мотивації суттєво залежить від потреб та мотивів працівника. Таким чином, неправильні уявлення менеджерів про потреби та мотиви працівників призводять до збільшення обороту персоналу та зниження продуктивності [4].

Оскільки професійне зростання особистості прагне задовольнити свої потреби не лише матеріальної природи, то останнім часом збільшується частка працівників, які віддають перевагу нематеріальним мотивам.

Тому система мотивації підприємства повинна включати в себе як матеріальні методи стимулювання праці, так і моральні, які б змогли підвищити ефективність підприємства, підвищити його конкурентоспроможність, підвищити продуктивність, рівень рентабельності.

Схема зазначена на рис. 1.1 ілюструє той факт, що мотивація буде здійснюватися лише тоді, коли людина впевнена, що всі її очікування будуть реалізовані.

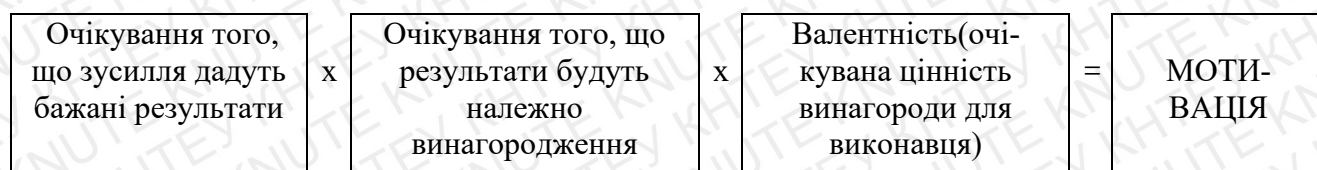


Рис. 1.1 Схема мотиваційного процесу *[5]

У процесі розробки систем стимулювання заробітної плати, які мотивують працівників до досягнення результатів, необхідних керівникам компанії, слід керуватися принципами теорії очікувань.

Для цього необхідно встановити відповідність досягнутих результатів та нагороди, визначити високі, але в той же час реальні результати та запевнити працівників, що вони можуть бути досягнуті шляхом певних зусиль. У той же час делеговані ним повноваження та їх професійні навички повинні відповідати завданням.

Досвід інших країн показує, що разом із традиційними системами морального заохочення доцільно застосовувати нові, актуальні в сучасних ринкових відносинах підходи до зростання продуктивної активності працівників, серед яких концепція якості трудового життя, кар'єра планування та інші.

Відсутність або упередження при оцінці діяльності персоналу, дезорієнтації людей, зниження його активності та продуктивності.

Оцінка персоналу - це процес порівняння характеристик працівника з основним стандартом, на підставі якого визначається відповідність працівника зайнятій посаді, його здатність вирішувати завдання [5].

Стандартом може бути ефективність роботи кращого працівника або зібрані показники найкращих результатів окремих компонентів роботи різних працівників.

Таким чином, доведено, що раціонально побудована система мотивації дозволяє отримувати максимальний прибуток від кожного співробітника. основною метою мотиваційного механізму є формування стимулів і умов праці, в яких працівники прагнуть працювати для досягнення своїх завдань, і підвищення ефективності роботи підприємства.

Мотиваційний механізм повинен ґрунтуватися на особливостях персоналу, який включає потреби, інтереси, налаштування та ціннісні орієнтації працівників і враховувати існуючу структуру управління персоналом, фактори, які

впливають на компанію як всередині, так і за її межами, а також встановлені та історичні традиції, досвід роботи .

Є багато способів впливати на мотивацію конкретної людини, їх кількість тільки поповнюється. Важливо, щоб шляхи забезпечення ефективного впливу на мотивацію людської праці не є стійкими. Крім того, один і той самий фактор, який сьогодні мотивує конкретну людину ефективно виконувати їх обов'язки та продуктивну діяльність, завтра може допомогти зменшити їх мотиваційні настанови. Тому це лише підтверджує необхідність і важливість вивчення потреб конкретної людини, його керівництва, бажання, пріоритети розвитку та ефективні заходи впливу на поведінку кожного працівника. Слід зазначити, що більшість методів впливу працівників встановлюються в культурі країни, де вони знаходяться[6].

Хоча мотиваційний підхід до кожного працівника важливий надзвичайно, але необхідність запровадження певної системи існує. Цим питанням зацікавилась Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), що є основою багатьох стандартів управління. Вона запровадила системний та цілеспрямований підхід до управління організацією.

Системно-цільовий підхід у керуванні довів свою ефективність на практиці. Яскравим прикладом було введення систем управління якістю відповідно до вимог національного стандарту ISO 9001 «Система менеджменту якості. Вимоги», систем управління навколишнім середовищем відповідно до вимог стандарту ISO 14001 і систем управління безпекою та здоров'ям працюючого персоналу.

В Україні є підприємства, де реалізовані інтегровані системи управління, так що в одній організації може функціонувати як система управління якістю так і система управління навколишнім середовищем. Тому перед розробкою системи мотивації співробітників, потрібно звернути увагу на вже існуючі та визнані системи управління [7].

1.2 Методичні підходи до мотиваційного механізму на підприємстві

Рівень мотивації можна визначити, оцінюючи досягнення поставлених перед працівником цілей та виконавши оцінку рівня розвитку якостей, які є цінними для підприємства. Завданням методології оцінки має стати вимірювання ступеня розвитку індивідуальних цінностей та можливостей працівників, ступінь формування у них відчуття симпатії до цілей компанії та ступінь дотримання цілей працівника підприємства. Детальний алгоритм розробки та впровадження механізмів мотивації представлений на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Алгоритм формування та впровадження механізму мотивації *[8]

Аналіз існуючих класифікацій типів мотивації праці діяльності, дозволила виявити свої основні недоліки, серед яких: заміщення понять "мотивація" і "стимуляція", у зв'язку з чим існує необхідність поділу мотивації до внутрішнього і зовнішнього; виключення зі складу типів мотивації до роботи негативної мотивації. Загальним недоліком цих підходів є той факт, що основу

вибору типів мотивації, закладено методи управління персоналом (адміністративні, економічні, соціально-психологічний), однак, це з'єднання має бути зворотним - методи управління персоналом, повинні формуватися і диференціюватися в залежності від видів мотивації.

Саме такий підхід забезпечує цілеспрямований вплив на суб'єкт господарювання на персонал підприємства, що дозволить не тільки враховувати сформовану мотиваційну структуру працівників, але також створить можливість зміни цієї структури залежно від цілі підприємства[8].

Для оцінки ефективності механізму мотивації на підприємстві можна запровадити систему показників, що будуть складовою частиною методологічної основи діагностування системи мотивації праці:

- 1) економічні та трудові показники, які показують ефективність використання робочого часу, трудового потенціалу працівників, заробітної плати та загальні витрати на персонал, його розвиток, продуктивність праці тощо.
- 2) показники, які відображають рух персоналу.
- 3) показники, що деталізують кадровий потенціал.
- 4) показники, що відносяться до соціально-економічних, інноваційних та трудової видів діяльності персоналу.
- 5) показники, які описують стан організації та умови праці.
- 6) показники, які розкривають соціально-психологічний клімат на підприємстві, рівень задоволеності роботою, згуртованість, лояльність до компанії тощо.

Побудова будь-якого підходу до управління починається з формування головних цілей, які мають бути чіткими, позитивними й несуперечливими. Зазвичай, бачення майбутнього стану визначається з урахуванням динаміки споживчих вподобань, тенденцій розвитку галузі, можливості зміни діючої моделі бізнесу. Однак керівництво і найманий персонал можуть по-різному оцінювати ситуацію. І щоб уникнути можливих проблем, слід досягти загального розуміння головної мети керівництвом та персоналом. Практика показує, що

основною умовою успіху є узгодженість стратегії в межах підприємства. Зазвичай, вона має бути підкріплена певним документом, та сформульована у вигляді місії, цілей та принципів підприємства. Так було вироблено концептуальну модель стратегічного управління [9]. Відповідно до неї, можна сформувати модель мотиваційного механізму за етапами стратегічного управління. Дана модель базується на загальноприйнятих законах та принципах управління та менеджменту. На кожному етапі стратегічного управління підприємствами формується ряд мотиваційних заходів, спрямованих на виявлення та усунення слабких сторін та встановлення та досягнення стратегічних цілей, що розробляються керівництвом. Слід зазначити, що хоча кожен етап управління мотивований, не слід ігнорувати мотивацію персоналу, який його виконує. У цьому випадку важливо розглядати мотиваційний механізм як сукупність ефективних для працівників мотиваторів, виділити поняття «механізм оптимального стимулювання до праці», під яким мається на увазі ряд послідовних матеріальних стимулів, спрямованих на поєднання інтересів керівництва компанії та персоналу. При такому підході виключається невідповідність між двома сторонами, кожна з яких має свій специфічний інтерес, та є взаємно сприятливим. Заробітна плата - це грошовий еквівалент трудового внеску в продукт і вартості робочої сили працівника, що виплачується, і його сума повинна перевищувати обсяг фінансових ресурсів, необхідних працівникові для відновлення енергії, витраченої на роботу. Якщо обсяг коштів буде недостатнім для відновлення витрачених ресурсів та загальної підтримки життя, то у працівника посиляться невдоволення та негативне відношення щодо роботи, що неминуче позначиться на результатах його роботи. Це обмежує працездатність працівника[10].

У даній методиці формування ефективного мотиваційного механізму є основні правила «Правило заохочення стратегічної активності», що включає два компоненти: перший містить умови, спрямовані на виправлення працівника, який порушує загальну дисципліну організації, виробничі, технологічні,

позиційні норми тощо; другий містить умови, спрямовані на заохочення працівника у різних формах:

- адекватної відповідності працівника вимогам дисципліни, корпоративної культури, виробничим, технологічним та іншим нормам;
- нормативного рівня інтенсивності праці працівника.

Другим є «Правило заохочення раціоналізаторської активності», функція якого полягає в стимулюванні раціоналізаторської активності працівника, його участь в організації праці. Іншими словами, це стимулювання дій співробітників, направлених на вдосконалення норм і розвиток (або вихід з кризи) підрозділу, відділу, організації і т. д. [11].

Як вже було сказано, мотиваційний механізм управління бізнесом повинен змінюватися відповідно до затвердженої періодичності та повинен бути переглянутий на відповідність зміненим зовнішнім та внутрішнім умовам. Він може бути змінений відповідно до критеріїв механізму оптимального стимулювання праці:

- поступове прийняття працівників;
- збереження позитивного та усунення негативного в механізмі змінної;
- стратегічне та тактичне обґрунтування.

Постановка стратегічних цілей і завдань підприємства. Цей аспект регулює та структурує основні стратегічні цілі, які повинні переслідувати роботу всіх без винятку відділів, і які мають відношення до досягнення стратегічної мети організації та сприяють її основним завданням. Відповідно до цих цілей ставляться завдання перед відділами підприємства та його окремими працівниками.

Оцінка важливості кожного робочого місця в пріоритетах підприємства. На цьому етапі кожен працівник підприємства відповідно до функцій, які він виконує, та переваг, які він приносить підприємству, оцінюється та інформується, яку конкретну винагороду він може отримати відповідно до результатів своєї праці. В основі цього етапу лежить аналіз робочих місць. Процес порівняльного аналізу визначає важливість робочого місця в контексті

його внеску в стратегічну та тактичну мету організації, необхідний рівень освіти та відповідальність працівника, який її займає, необхідну інтенсивність праці та специфіку роботи умови. Результатом оцінки є встановлення чітких пріоритетів у існуючій структурі посад для організації і, отже, встановлення вищої / нижчої заробітної плати (виходячи з внутрішніх потреб підприємства).

Аналіз ринкових умов вартості фахівців. Цей аналіз необхідний для з'ясування середніх ринкових цін для спеціалістів зацікавленого профілю. Він ґрунтується на доступній інформації: медіарекламі, даних агентства з підбору персоналу тощо.

Створення тарифної сітки. Для створення тарифної сітки компанія покладається на розроблені пріоритети роботи та середні значення фахівців на ринку праці. Як результат, слід отримати таблицю тарифних ставок на різні позиції з "вилкою" платежу (максимум та мінімальний рівень оплати). Тобто формування передбачуваної зарплати кожного працівника та всіх можливих нарахувань змінної частини зарплати (премії) відповідно до тих функцій, які він виконує, загального результату його підрозділу та загального прибутку підприємства.

Визначення індивідуальної заробітної плати. На цьому етапі зарплата працівника вже реалізується з усіма можливими бонусами, які він може отримати. Для визначення зарплати конкретного працівника розмір заробітної плати встановлюється відповідно до «вилки» оплати праці та індивідуальних особливостей спеціаліста - досвіду та стажу роботи, кваліфікації, освіти. І цю індивідуальну зарплату, на думку авторів, слід розділити на постійну і змінну частини [12].

Константно-змінна частина оплати праці, тобто виплата відповідності, на думку автора представляє собою це додаткову винагорода працівника, що виплачується при виконанні планових показників, у разі відсутності дисциплінарних стягнень, нарікань з боку керівництва, спричинення збитку матеріальним цінностям організації.

Мотиваційний механізм управління підприємством торгівлі повинен зокрема гарантувати адекватне ставлення працівника до праці та має визнаватися справедливим співробітниками підприємства. Стимули, що створюються в рамках такого механізму, повинні підтримувати високий ступінь задоволеності співробітників своїм матеріальним і моральним положенням (оскільки від цього багато в чому залежать розміри прибутку, отримуваних підприємством). [13].

Дещо відрізняється від вищевказаного методу - мотиваційний механізм, сформований правилами грейдів (метод Хея). Оскільки на сучасному етапі розвитку ринку конкуренція перейшла від сфери продукції, послуг та технологій до галузі людських ресурсів, то зараз особлива увага приділяється фахівцям, які готові добре працювати. Є два важливі інструменти управління, які дозволяють бізнесу набирати та утримувати персонал: це управління посадовою ієрархією(грейдинг) та оцінювання, управління талантами. Класифікація дозволяє побудувати ієрархію посад залежно від їхньої вартості для підприємства та розробити відповідну систему оплати праці, тобто основну винагороду, яку отримують працівники за виконання своїх обов'язків на звичайному рівні. Управління талантами дозволяє ідентифікувати та утримувати ключових працівників на ключових посадах, мотивувати їх на високі індивідуальні результати. Тільки поєднання цих інструментів управління персоналом забезпечує ефективне управління людськими ресурсами підприємства: об'єктивну та справедливую оцінку роботи всіх фахівців та збереження найкращого з них.[14] Але техніка класифікації має деякі недоліки. Серед них дорогі послуги, оскільки впровадження системи оцінювання на підприємстві вимагає залучення зовнішніх консультантів; чудово громіздкий і трудомісткий; відсутність врахування мотиваційних факторів працівників підприємства та їх уподобань. Оцінка дозволяє будувати систему оплати, яка є прозорою та справедливою для всіх. Але слід підкреслити, що, навіть якщо всередині підприємства, і підкреслюється, що кожен працівник є незамінним і його робота несе відповідальність, принцип Парето завжди застосовується до підприємств: колективу в межах підприємства. [13]

Для різних компаній «ключовий» персонал також відмінний. Для деяких підприємств це топ-менеджери, для інших - творчі новатори. Це люди, заміщення чи звільнення яких зазвичай призводить до зниження економічної ефективності підприємства або ще гірших результатів. Тому головне завдання створення мотиваційного механізму методом класифікації - розробка програми для залучення та утримання таких працівників. Зважаючи на те, що класифікація - це позиціонування робочих місць, тобто розподіл їх в ієрархічній структурі підприємства відповідно до значення цієї посади для підприємства, слід зазначити, що знайти такий універсальний метод дуже важко, щоб це була винагорода, яка враховувала б інтереси як роботодавця, так і працівника. Компанія завжди намагається заплатити за свої цілі, але не досить багато, щоб працівник не пішов, а останній, у свою чергу, хоче отримати якомога більше. Саме метод оцінювання дозволяє узгодити оплату та інтереси бізнесу, а також вирішити проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу. Класифікація оцінює всі типи робіт, що робить її ефективним інструментом формування структури оплати праці. Критерієм оцінки позицій є рівень впливу позиції на підприємство в цілому та загальний рівень впливу на кінцевий результат.[15] Найчастіше провідні експерти з оплати праці визначають систему оцінювання та тарифну систему. Звичайно, є певні спільності, як для тарифної системи, так і для класифікації є ієрархічною структурою посад, де нараховуються зарплати на основі зростання. Впровадження методології оцінювання на підприємстві відбувається в кілька етапів, а саме:

- підготовка робочої групи, вивчення методики;
- розробка документації;
- оцінка позицій;
- визначення вимог до посад, уточнення факторів;
- розподіл факторів за рівнями;
- оцінка кожного рівня;
- оцінка ваги фактора;
- розрахунки кількості балів за кожну позицію;

- розподіл балів за оцінками;
- встановлення посадових окладів та нарахування «вилок» заробітної плати;
- графік та аналіз результатів. [16]

При використанні методики грейдування найкраще досліджувати великі та середні підприємства, бо у порівнянні з побудовою кар'єри вертикально, дана методика дозволяє розвиватись і горизонтально у межах одного рівня. На підвищення кваліфікації працівника впливає рівень оплати, оскільки збільшується вага коефіцієнта «знання», а зарплата збільшуватиметься, хоча працівник залишиться на посаді. Крім того, на великих підприємствах є велика кількість посад, що створює багато проблем. Тому в більшості систем мотивації персоналу на підприємствах необхідним було існування формальних найменувань посад, щоб розмістити їх в ієрархічній вертикалі з метою підвищення зарплати. Ця проблема вирішується цим методом.

Таким чином, можна зробити висновок, що при поєднанні методів мотивації управління підприємством з методами мотивації персоналу та інших груп, що визначають стратегічну спрямованість підприємства, враховуючи, що ефективність формування мотиваційного механізму управління підприємством залежить від багатьох фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також ступінь дотримання правил та принципів формування мотиваційного механізму із обов'язковими критеріями зміни мотиваційного механізму стратега. Однак можна виділити певні тенденції, що спостерігаються в науці та практика [15].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СУМАТРА-ЛТД»

2.1. Аналіз процесу мотивації на підприємстві

Аналіз мотиваційного механізму розглянемо на основі даних ТОВ "СУМАТРА-ЛТД", до структури якого входить магазин "КОСМО".

Основною метою при створенні було «дарувати покупцям позитивні враження та комфорт при виборі товарів, магазини завжди відрізняються зручним розташуванням, широким асортиментом та високий професіоналізмом продавців-консультантів». На кінець 2008 року кількість учасників дисконтної програми «КОСМО-клуб» досягла 1 мільйона. На сьогоднішній день ТМ«КОСМО» налічує 110 торговельних об'єктів та охоплює 27 міст у 12 областях України. Магазини ТМ «КОСМО» відповідають формату drogerie (формат європейських магазинів, в яких представлено продукцію першої необхідності для дому, краси та здоров'я).[17]

Розглянемо організаційну структуру заданого торгового об'єкта. Вона має лінійний тип, вона проста і чітка у виконанні і завдяки цьому зберігається висока узгодженість дій працівників (рис.2.1.).

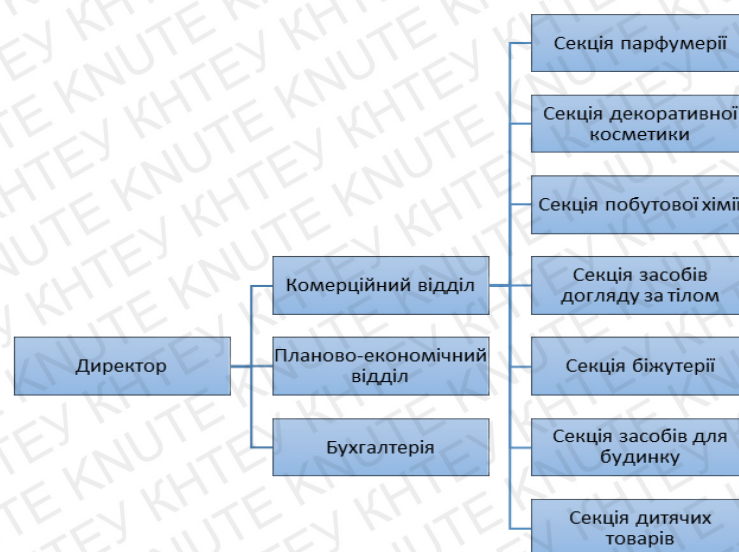


Рис.2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «СУМАТРА-ЛТД»*

* розроблено автором на основі документації підприємства

Завдяки такій структурі підприємство успішно проводить свою діяльність, має декілька ринків збуту послуг і продукції.

До основних видів діяльності підприємства за КВЕД є:

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в не спеціалізованих магазинах;

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

46.90 Не спеціалізована оптова торгівля;

47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах.

На теперішній момент в асортименті представлено такі власні марки: Етнічна колекція, Шоша, RINO, LN, Dillika, Viva, Mia, Mari e Monti, QClean, Ранкові роси.

Персонал магазину можна розділити 3 категорії: адміністративно-управлінський персонал, торгово-оперативний персонал, допоміжний персонал.

Структура персоналу магазину наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Структура персоналу ТОВ"СУМАТРА-ЛТД» *

Категорії персоналу	2016 рік		2017 рік		Відхилення (+;-)	
	чисельність	частка (%)	чисельність	частка (%)	чисельність	частка (%)
Адміністративно-управлінський персонал	3	12	3	12	0	0
Торгово-оперативний персонал	16	64	14	56	-2	-8
Допоміжний персонал	6	24	8	32	2	8
Разом	25	100	25	100	0	0

**розроблено автором на основі документації підприємства*

У компанії нарахування заробітної плати відбувається згідно розробленої системи, яка затверджена директором. У співробітників роздрібної мережі вона складається зі ставки та премії. Ставка є фіксованою згідно штатного розкладу і виплачується відповідно до фактично відпрацьованого часу. Премія нараховується і виплачується при досягненні встановлених показників та належному виконанню посадових зобов'язань. Терміни, розміри і умови премійованих виплат встановлюються в залежності від категорії магазину.

Контроль досягнення встановлених показників і правильності виплат здійснює фінансовий директор.

Детальніше тарифна ставка для співробітників наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Тарифна ставка для магазину І категорії з 01.02.2019 року*

Посада	Ставка без НДС, грн/год.	Ставка з НДС, грн/год.	Заробітна плата за 160 годин
Керуючий магазином	61,53	48,6	7776
Старший продавець	43,56	34,41	5505,6
Продавець-консультант 1 категорії	35,81	28,29	4526,4
Продавець-консультант 2 категорії	33,46	26,43	4228,8
Продавець-учень	33,46	26,43	4228,8
Приймальник товарів	40,27	31,81	5092,8
Комплектувальник	32,15	25,4	4064
Прибиральник службових приміщень та прилеглої території	23,84	18,84	3014,4

**розроблено автором на основі документації підприємства*

До нематеріальної складової мотивації персоналу належать такі заходи:

- письмова подяка менеджера за успіхи у роботі;
- привітання з Днем народження;
- проведення тренінгів за рахунок компанії;
- корпоративні вечірки
- спільні мотиваційні акції з партнерами компанії.

Після проведення досліджень було виявлено, що та система мотивації, що діє зараз, не бере до уваги особисті досягнення кожного окремого працівника та його внесок у бізнес ніяк не оцінюється.

З чого можна зробити висновок про необхідність розробки механізмів, які будуть враховувати особисту участь кожного.

Для працівників КОСМО важливі наступні мотиваційні фактори:

- висока заробітна плата;
- цікава та корисна робота;

- чітке розподілення посадових зобов'язань;
- визнання;
- достойні умови праці.

Проте для побудови максимально ефективної системи мотивації для роботи недостатньо лише узагальненого аналізу мотиваційних факторів працівників. Доречно буде також враховувати індивідуальні потреби працівника, гендерні відмінності, а також вікову диференціацію.

Підтвердженням цього є різниця в пріоритеті мотиваційних факторів чоловіків і жінок, а також зміни в мотивації відповідно до віку працівників.

Конфлікти на робочому місці надзвичайно згубні. Здорові дебати часто продуктивні, але важливо стежити за будь-якими залякуваннями чи знущаннями на робочому місці. Деякі працівники можуть відчувати занепокоєння з приводу висловлення думки з питань, що стосуються інших колег – саме у таких випадках доречним буде проведення анонімних опитувань працівників, для вчасного виявлення будь-яких проблемних питань.

Важливо постійно перевіряти очікування та вимоги, з якими ставляться до роботи вашими працівниками. Якщо хтось відчуває себе занадто перевантаженим неможливим навантаженням - незабаром він може розчаруватися, піддатися стресу і втратити мотивацію. Так само, якщо у працівника навантаження занадто легке або недостатньо варіюється, вони можуть швидко втратити інтерес.

Хороша та ефективна комунікація є важливим інструментом для досягнення продуктивності та підтримки міцних, тривалих робочих відносин на всіх рівнях організації. Компанії, які вкладають час та енергію для забезпечення чітких ліній зв'язку, швидко розвиватимуть довіру серед працівників, що призведе до підвищення продуктивності праці, виробництва та моралі в цілому.

Погана комунікація на робочому місці, через особисті причини чи відсутність достатньої кількості технологій, неминуче призведе до немотивованого персоналу, що не володіє інформацією, який може почати ставити під сумнів впевненість у своїх силах та зрештою організації в цілому.

Для елемента мотиваційного механізму для ТОВ "СУМАТРА-ЛТД" варто оцінити вплив мотиваційних чинників, які зазначено у таблиці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Фактори механізму мотивації ТОВ "СУМАТРА-ЛТД", та їх вплив на співробітників *

Фактори мотиваційного механізму	Їх домінуючий вплив на працівників
Високий рівень заробітної плати	для осіб, що бажають отримувати велику вигоду від роботи та отримувати високу заробітну платню
Матеріальне стимулювання	для осіб, що бажають отримувати додаткові виплати та пільги за свою роботу
Фізичні умови праці	для осіб, що мають потребу у гарних фізичних умовах роботи та комфортному оточенні
Структурування	для осіб, що мають потреби у правилах та процедурах, прагнуть до зниження рівня невизначеності та отриманні директив, бажають опанувати встановлені процедури та правила задля відповідності вимогам роботи.
Соціальні контакти	для осіб, що мають потребу в легких соціальних контактах з великим колом людей.
Взаємовідносини	для осіб, що мають потребу у формуванні та підтриманні довгострокових взаємин з невеликою групою осіб.
Визнання	для осіб, що прагнуть постійного отримання визнання та похвали оточуючих, що іноді може заважати ефективній праці.
Прагнення до досягнень	для осіб, що мають глибоку внутрішню особистісну потребу встановлювати для себе цілі та досягати їх.
Влада та вплив	для осіб, що мають потребу здійснювати вплив на інших, іноді – делегувати повноваження, іноді – контролювати.
Різноманітність роботи.	для осіб, що мають потребу у різноплановості роботи.
Зміни	для осіб, що мають високий рівень готовності до нового, що дуже важливо у стратегічному управлінні підприємством торгівлі.
Креативність.	для осіб, що мають відкритість до нових ідей;
Самовдосконалення	для осіб, що мають потребу рости та розвиватися як особистість
Цікава робота.	для осіб, що мають потребу у підтриманні інтересу та зацікавленості у роботі
Корисна робота	для осіб, що мають переконатися в тому, що робота буде корисною для суспільства
Нематеріальне стимулювання.	для осіб, що мають потребу у визнанні своєї праці
Самореалізація.	для осіб, що отримують задоволення від можливості проявити себе в процесі виконання ними роботи
Кар'єрне зростання.	для осіб, що прагнуть до постійного підвищення рівня соціального та професійного статусу.

*розроблено автором на основі дослідження підприємства

Такі фактори механізму мотивації та їх вплив набувають важливого значення при підборі персоналу. Це пов'язане з тим, що на підприємстві доволі висока плинність кадрів.

Розуміння мотивів, які зумовлюють для претендентів на роботу шукати роботу, знання їх побоювань та надій пов'язаних з місцем роботи – це ті фактори, які важливо розуміти при проведенні набору працівників та їх переведенні.

Основна маса людей, що приступає до роботи, бажає швидше її освоїти і довести, що вони можуть впоратися з нею добре.

2.2 Оцінка ефективності системи мотивації на підприємстві

Наразі в Україні можна виділити чотири національних мережі – EVA, Watsons, Prostor та Космо. Перше місце займає EVA(близько 750 магазинів), далі йде Watsons – приблизно 400 торгових точок, на третьому – Prostor, з кількістю магазинів близько 350, а на четвертому – Космо, у якого близько 110 магазинів.

У сучасному світі матеріальний аспект мотивації надзвичайно важливий. Особливо у торгівельній сфері, де кількість конкурентів достатня і розпочати кар'єру у цій області доступно кожному. Виходячи з цього, доцільним буде зробити порівняльний аналіз заробітної плати по конкурентам, які вже були зазначені вище. Будемо розглядати таку посаду, як продавець-консультант. Отже в місті Києві у магазині Watsons оплата починається від 5200 грн., для магазинів EVA – від 4500грн., Prostor – від 5000 грн., Космо – від 4260 грн.

Також не останню роль відіграють премійовані виплати. У мережі «КОСМО» в залежності від посади та виконання місячного плану продажів, премія складає від 10 до 30% від тарифної ставки за відпрацьовані години. Так, наприклад, для продавця 1 категорії при виконанні плану на 90-95% розмір виплат буде складати 17%. Якщо було відпрацьовано 180 годин, то відповідно при ставці 27,11грн/год. заробітня плата буде у розмірі 4879,8 грн. Таким чином розмір премії буде 829,56 грн.

Ситуація у трьох інших мережах схожа, розмір премії у межах від 20 до 30 %.

Окрім цього, періодично ТОВ «СУМАТРА-ЛТД» спільно з партнерами такими ,як ЗАТ «Дилис Косметик», Baiersdorf , Schwarzkopf & Henkel, Procter&Gamble проводять навчальні семінари, тренінги по асортименту продукції.

Також проводяться мотиваційні конкурси серед груп магазинів .У межах кожної групи для всіх торгових об'єктів встановлюються показники продажів визначеної категорії товарів. Після закінчення формується переможці і відбувається вручення подарунків(серед них подарункові сертифікати, набори косметики, грошові виплати). Такі акції проводилися Procter&Gamble , Schwarzkopf & Henkel, а також компанією Dr Irena Eris Cosmetic Laboratories.

Підвищенням лояльності до компанії слугує участь у благодійних акціях.Так спільно з благодійним фондом «Дар» перед Новим Роком та Різдвом проводилась акція «Подаруй серце дітям», метою якої було збір коштів для закупку спеціального обладнання для дитячого відділення Національного інституту серцево-судинної хірургії імені М.М. Амосова Національної академії медичних наук України.

Також одним з суттєвих виявлених недоліків є відсутність налагодженої комунікації між різними відділами компанії. Наразі це призводить лише до ускладнення та уповільнення роботи, а також не в останню чергу саме це спричиняє плинність кадрів. Проблеми в спілкуванні між колегами негативно впливають на моральний стан, продуктивність праці.

З великими об'ємами інформації у роботі можна відчутти перенавантаження. Співробітники, які мають важливі першочергові завдання , можуть проігнорувати інші телефонні дзвінки чи листи на електронній пошті випадково. Та в подальшому можуть не вчасно їх перевірити. Таким чином інформація про зустрічі, дані та проблеми залишаються без уваги, хоча і надсилається.

При проведенні тривалих зустрічей тільки декілька осіб зможуть повністю відтворити всю інформацію згодом, оскільки з часом увага здатна розсіюватись. Відповідно згодом співробітники можуть скаржитись на те, що певної інформації не було доведено до відома.

Мотивація - це рушійна сила, яка дозволяє людям досягати своєї мети. Це допомагає людині усвідомити причини, з яких необхідно починати діяти. Причини, які дозволяють людям бути достатньо зосередженими для виконання своїх цілей, має багато спільного з тим, як вони бачать себе в межах мети, і є причиною, чому вони хочуть її досягти. У тому числі, як вони бачать себе в компанії та свою роль у її успіху на ринку.

Часто саме для торгових об'єктів характерна відсутність чіткого розподілу зон відповідальності внаслідок плинності кадрів. Для ефективного спілкування потрібні двосторонні розмови. Непродуктивне спілкування часто трапляється, коли індивідуальна мета людини, наприклад, прогрес у кар'єрі, суперечить цілі команди, наприклад, співпраці та великому обслуговуванню клієнтів.

При проведенні аналізу було виявлено також суттєвий недолік. А саме, відсутність системного контролю за результатами впроваджень тих чи інших методів мотивації. Відповідно це викликає складнощі при оцінці ефективності результатів.

Коли людина мотивована щось робити, у неї зазвичай є вагомі причини для цього. Зважаючи на це, у багатьох людей є різні причини, чому вони страждають від недостатньої мотивації. Обговоримо ці причини:

- 1) деякі люди відчують, що вони не заслуговують на досягнення.

Часто люди не виконують завдань, тому що не можуть побачити велику користь виконання дорученого особисто їм завдання. Вони відчують, що якщо не вони завершать його, то знайдеться хтось, хто цього заслуговує на виконання більше, ніж вони.

Вони починають думати себе і у результаті завдання залишається ними не виконане. Вони переконують себе, що завдання все одно буде виконано. Це,

змушує їх відчувати, що вони не гідні здійснити щось, що навіть може спричинити їх кар'єрне зростання.

2) деякі люди відчувають, ніби взяли на себе більше, ніж могли впоратися.

Коли у когось занадто багато проектів, є велика тенденція до зволікання. Це тому, що вони взяли на себе занадто багато завдань. Вони відчувають, ніби не встигають впоратися з тими задачами, які насправді варто було б виконати. Прокрастинація відіграє велику роль у відсутності мотивації.

Люди схильні брати на себе більше завдань, ніж вони можуть впоратися, оскільки їм важко сказати «ні». Зважаючи на це, надмірна кількість може спричинити настільки великий рівень незацікавленості людини в досягненні мети, що вона фактично ігнорує виконання багатьох своїх завдань.

3) деякі люди потребують допомоги, але бояться просити. Бувають випадки, коли людині потрібна допомога для досягнення мети, але гордість стає на шляху. Вони втрачать мотивацію до виконання завдання, оскільки відчувають, ніби не можуть зробити це самостійно.

З гордістю деякі люди демонструватимуть цю відсутність мотивації, оскільки хотіли б сказати, що саме вони досягли мети «все самостійно». Проте, насправді, це хибна думка.

4) є такі, хто вважає, що не відчує бажаного результату, якого насправді хотіли досягнути спершу. Для когось цілі досяжні. Але деякі можуть задатися питанням, що насправді станеться, коли вони досягнуть мети. Наприклад, можуть подумати, що вони отримають великі суми грошей відразу після відкриття нового магазину.

Але реальність настане. Людина може починати думати про речі, які пов'язані з тим, як вони планують заробляти великі суми грошей. Потім самостійно прийдуть до висновку, що не можуть заробляти великі суми грошей - і тоді мотивація до досягнення мети відпадає.

5) власний егоїзм. Є багато людей, які відчувають егоїзм. Це також пов'язано з "гордістю". Є ті, хто хоче виконати завдання лише для себе. Хоча це не зовсім поганий випадок.

Коли людина хоче досягти поставленої мети, не маючи на увазі когось іншого, у такому випадку у неї не виникає власних внутрішніх перепон для досягнення мети.

Егоїзм не спрямований належним чином і врешті-решт викличе у людини відсутність мотивації, особливо якщо це не є пріоритетом для того, щоб перейти на наступний рівень.

6) ви не знаєте, що скажуть інші про ваші досягнення. Деякі люди мають заздрісних друзів і не усвідомлюють цього, поки вони чи хтось із їхнього кола не стане успішним. Як зазвичай буває, коли успішність людини може стати приводом для негативного оцінювання іншими.

Людина, яка чутлива до цього, може насторожитися і подумати, що ідеєю бути успішною не є вдалою, через занепокоєння можливою втратою друзів.

7) деякі люди мають брак мотивації через власну невпевненість. Є ті, хто оцінюючи себе не працює над своїми недоліками, а використовують їх, щоб залишитися там, де вони є.

8) страх заважає. Багато людей мають схильність наполегливо ставитися до речей, які насправді не мають значення для інших, але викликають у себе великі страхи та сумніви, а саме:

- "Що робити, якщо людям не подобається моя виконана робота?";
- "Що робити, якщо люди судять мене за те, що я роблю?";
- "Що робити, якщо хтось робить цю справу краще, ніж я можу?";
- "Що робити, якщо я не вдається?".

9) увійшло в звичку не виконувати завдання. Звички важко порушити. Але така звичка, як ця, може завдати шкоди успіху людини. Якщо у людини є звичка не виконувати завдання, вони не будуть мотивовані виконати свої цілі.

Це призводить лише до застою та перебування там, де завжди була людина. Коли формується звичка не рухатися вперед у своєму житті, про жоден розвиток особистості в компанії вже не йдеться. Не можливо перейти до наступного рівня, якщо ви добре не знаєте, де ви є, і не маєте бажання рухатися вгору.

10) ви не можете сказати собі чи іншим правду. Коли людину мотивують перейти до наступного рівня, то створюється набір основних цінностей та стандартів. Маючи це на увазі, потрібно бути чесним на постійній основі.

Для тих, хто не має мотивації, це серйозне питання. Якщо чесність не тільки допоможе вам у відносинах з багатьма людьми, які хочуть, щоб вас сприймали певним чином, це також змушує інших бажати судити вас або бачити вас як "інших". Людей не можна критикувати чи судити за те, що вони дотримуються своїх власних переконань та стандартів. Зрештою вони почнуть брехати і діяти певним чином, щоб дійти до мети. Або вони можуть навіть відмовитися, щоб не зазнавали тиску. Це незабаром згасає, і виникає відсутність мотивації. Це пов'язано з тим, що від людини вимагається бути тим, ким ти насправді не є. У більшості випадків гроші - це лише частина мотивації працівника. Більшість людей хочуть мати чіткі кар'єрні цілі, щоб мати відчуття, що в їх організації відбувається процес прогресу.

Якщо працівник відчуває, що його зусилля не визнаються чи не оцінюються, йому незабаром почне бракувати енергії та відданості своїй ролі.

РОЗДІЛ 3.УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СУМАТРА-ЛТД»

У діяльності підприємства на теперішній момент все частіше велику роль відіграють мотиваційні механізми. Це відбувається з тої причини, що успіх залежить від прояву та розкриття потенціалу кожного співробітника. Попри існуючі теорії та схеми мотивації, для більшості керівників різних організацій завжди виникає проблема ефективності та формування механізму мотивації персоналу в процесі управління підприємством.

Для направлення мотивації на розвиток підприємства, є необхідність запровадження мотиваційного моніторингу. Мотиваційний моніторинг допомагає постійно контролювати процеси мотивації та вчасно їх коригувати. Запровадження такої системи є актуальним для більшості підприємств тому, що на сьогоднішній день дослідження потреб та інтересів персоналу здійснюється на підприємстві ТОВ «СУМАТРА-ЛТД» не на регулярній основі або взагалі відсутнє, все залежить від керуючих магазином. Наразі люди є основою підприємства, тому правильне заохочення їх до праці являється основним завданням керівника . Підвищення рівня мотивації на роботі, а також наявність індивідуального підходу до кожного працівника, викличе підвищення продуктивності праці.

Запровадження мотиваційного моніторингу допоможе краще вивчати потреби, які безперечно постійно змінюються, інтереси, цінностей у їх професійній діяльності, а також полегшує прийняття рішень щодо підвищення ефективності роботи. При цьому надзвичайно важливим є якнайшвидше виявлення нових потреб персоналу та їх задоволення.[17]

Для попередньої підготовки моніторингу можна використовувати корпоративний анонімний номер телефону, щоб зрозуміти і опрацювати наявні проблеми. Після цього етапу необхідно розробити анкету(див. Додаток Б) з допомогою якої дізнаємось над чим необхідно працювати.

Також важливим є те, хто буде проводити опитування. Можна запросити HR-спеціаліста з головного офісу, або ж анкетування може провести менеджер мережі. Швидше за все, кращим варіантом буде довірити це менеджеру. Оскільки він регулярно відвідує всі магазини, які за ним закріплені, і краще ознайомлений з персоналом в кожному. Також при регулярному проведенні таких моніторингів найчастіше зменшується плинність кадрів, що для цієї сфери діяльності є гарним показником. Так при проведенні опитування було отримано наступні результати(%):

- на запитання « Чи задоволені Ви графіком роботи?» було дані такі відповіді Абсолютно - 10, Добре - 22 , Задовільно - 43, Погано - 17 , Жахливо - 8;
- на запитання « Чи цікавить Вас перспектива кар'єрного зросту?» отримано результати Абсолютно - 19 , Добре - 35 , Задовільно - 10, Погано - 26 , Жахливо - 10;
- на запитання « Задоволені стабільною заробітною платою?» результатами є Абсолютно - 6 , Добре - 12 , Задовільно - 47, Погано - 25 , Жахливо - 10;
- на запитання « Чи сприятливий клімат в колективі?» отримано наступні відповіді Абсолютно - 15, Добре - 38 , Задовільно - 30 , Погано - 8 , Жахливо - 9;
- на запитання « Чи забезпечені комфортними умовами праці?» результатами являється Абсолютно - 9 , Добре - 14, Задовільно - 26 , Погано - 40, Жахливо -11.

Також є необхідність у проведенні певних заходів для підвищення рівня комунікації. Це допоможе ефективніше використовувати людські ресурси, пришвидшить вирішення невеликих робочих проблем, що у свою чергу дозволить покращити рівень обслуговування на торгових об'єктах. У подальшому це призведе до збільшення прибутку компанії, що прямо впливає на основний матеріальний фактор – заробітну плату.

До таких заходів можна віднести:

1. Працівники можуть переживати, якщо вони перенавантажують один одного протягом дня, за умови великого навантаження, і певні деталі чи проблеми можуть вирішуватись довше. Встановивши повторювані короткотривалі зустрічі, можна дізнаватись більше про внутрішню роботу та актуальні проблеми.

2. Важливим аспектом також є пояснення актуальності чи важливості поставленого завдання чітко та інформативно.

3. Менеджер повинен забезпечити таке середовище, в якому працівники почувають себе комфортно, при висловленні своїх думок ставилися з повагою до них. Досвідчені керівники не лише кажуть, що хочуть, щоб працівники говорили, але й слухали, коли у працівників є, що сказати. Крім того, важливо також задавати питання, що поглиблюють розмову.

4. Менеджеру необхідно донести загальну мету організації та окремо кожного проекту. Відкритість щодо кінцевої мети не тільки дозволяє співробітникам відчувати, що вони є частиною чогось більшого, але й відкриває простір для нових ідей, які можуть допомогти у розвитку як компанії, так і особистості.

5. Важливим аспектом також є впорядковування каналів для комунікації. Головну роль в цьому питанні відіграє електронна пошта. Необхідно забезпечити всіх особистою діловою поштою.

6. Естетично приємний, добре освітлений, функціональний простір робить роботу набагато приємнішою. Перший крок - переконатися, що речі доглянуті та що було оновлено непрацююче обладнання.

7. Це може здатися незначним, але погане управління - одна з головних причин, через яку виникає плинність кадрів. Такі речі, як повага, чесність, підтримка та чітке спілкування, мають бути основою. Але можна зробити набагато більше, щоб стати чудовим лідером та наставником. Якщо на керуючу посаду призначати непідготовлену людину чи людину з малим досвідом у керуванні магазином, варто розробити рекомендації, адже як і будь-яка інша майстерність, все вимагає знань і практики.

8. Люди залишаються у компанії, якщо у них є вагома причина. Тож людей необхідно залишати вмотивованими, для цього можна розпочати програму заохочень. Якщо люди знають, що отримають винагороду за добре виконану роботу, вони матимуть більше шансів на те, що вони краще впораються.

9. Якщо бізнес розширюється, даючи співробітникам можливість рости в компанії - це величезний мотиваційний фактор. При відкритті нового торгового об'єкту, необхідно оцінити, хто з співробітників може бути найкращим рішенням для ролі керуючої. Коли надаються гарні можливості для зростання співробітників, це змінює їхнє мислення з "це просто тимчасова робота" на "це може бути повноцінна кар'єра".

10. Розуміння того, як розвивається компанія, підсилює зв'язок співробітників з місцем роботи. Тож має сенс регулярно ділитися цими даними з ними. Доступ до такого роду даних не тільки змушує ваших співробітників відчувати, що вони є важливою частиною підприємства, але й також допомагає вказати сфери, які потребують доопрацювання.

11. Якщо працівники можуть перевірити робочу електронну пошту на своїх телефонах, вони будуть вимагати подібної гнучкості від своїх роботодавців, коли справа стосується планування. Тож можливість різних варіантів планування допоможе у тому, щоб підприємство розглядали як прогресивного роботодавця.

12. Удосконалити спілкування. Керуючі можуть покращити мотивацію, переконавшись, що вони особисто спілкуються зі своїми працівниками, а не покладаються строго на електронну пошту. Виділення часу кожного дня для спілкування з працівниками може допомогти працівникам відчувати себе більш активно.

13. Збільшити відповідальність. Співробітники, яким надається більша відповідальність, відчуватимуть більшу вагомість у компанії та будуть більш мотивовані працювати більше, щоб вона успішно розвивалася. Необхідно впевнитись, що співробітники мають можливість взяти на себе відповідальність

за проекти. Можна запропонувати працівникам можливості навчання для вдосконалення своїх навичок.

На даний момент конкуренція на ринку доволі висока, оскільки за кількістю магазинів по Україні «КОСМО» серед четвірки лідерів на останньому місці. Тому звичайно є велика необхідність збільшувати лояльність до бренду. Обслуговування клієнтів полягає не лише в тому, щоб бути ввічливим до своїх клієнтів – це надзвичайно важливий елемент, який може вплинути на те, якою компанія бачиться в очах суспільства.

Обслуговування клієнтів складається з сукупного набору правил, які регулюють кожен спосіб взаємодії співробітників із клієнтами. Він охоплює все, як вітають клієнтів, як розглядаються скарги на послуги та створюється резервна копія продукту чи послуги. По суті, якість обслуговування клієнтів полягає в тому, щоб клієнти відчували, що їх цінують, справедливо ставляться і цінують.

Клієнти часто діляться своєю думкою про компанію в Інтернеті та через соціальні медіа, а це означає, що навіть один неправильний крок або сприйнятий незначний - особливо той, що потрапив на камеру - може швидко поширитися і завдати шкоди. Окрім надання високоякісної послуги, необхідно слідкувати за репутацією в Інтернеті, щоб мати змогу швидко розв'язувати та вирішувати будь-які скарги в разі їх виникнення.

Багато компаній, як і ТОВ «СУМАТРА-ЛТД», змагаються за лояльність клієнтів. Задля цього вкладаються гроші в маркетингові та рекламні компанії, щоб залучити споживачів до себе. Важлива частина обслуговування клієнтів полягає в утриманні клієнтів. Так у 2017 році компанією було проведено 2 тендера, один на рекламу у соціальних мережах, інший для оформлення розсилки SMS-повідомлень у Viber та Telegram. З цього можна зробити висновок, що ТОВ «СУМАТРА-ЛТД» налаштована на розширення своєї присутності в мережі Інтернет та месенджерах.

Гарне обслуговування починається з гарного ставлення та навчання співробітників. Зрештою, хороший сервіс працює згори вниз, а співробітники, які спеціально навчаються мистецтву якісного обслуговування клієнтів, набагато

частіше представляють вашу компанію таким чином, щоб забезпечити виконання вимог клієнтів.

Одним з способів оцінити рівень обслуговування - запропонувати клієнтам давати чесну оцінку типу послуг, які надає компанія. Це зробити за допомогою опитувань, фокус-груп або наявного вікна для коментарів в Інтернеті чи в магазині. Необхідно ретельно переглядати пропозиції та скарги, аби знаходити загальні теми, які можна вирішити та вдосконалити.

Також варто ознайомлювати своїх співробітників з найпоширенішими скаргами та пропозиціями, які вони отримують, і разом робити висновки для покращення роботи в майбутньому.

Якісна практика обслуговування клієнтів може дати бізнесу стратегічне перевагу перед конкуренцією. Мотивовані працівники, які розуміють свою роботу та відчують високий ступінь професійного задоволення, швидше забезпечують високий рівень обслуговування, ніж ті, хто немотивований та байдужий до своєї роботи.

Співробітники, які розуміють очікування своїх роботодавців і мотивовані добре виконувати свої робочі функції, мають позитивний вплив на клієнтів. Ці співробітники, як правило, знають про товари, послуги, цілі та завдання компанії та можуть донести цінність до замовника. Співробітники, мотивовані бути ефективними представниками компанії, потребують часу, щоб забезпечити задоволення клієнтів на всіх рівнях, слухаючи, надаючи інформацію та поради, вирішуючи проблеми. Це може допомогти компанії залучити та зберегти клієнтську базу.

Чим більше співробітників знають про те, як працює компанія, і які її очікування на послуги, тим більш вмотивованими вони можуть добре виконувати свої робочі функції. Співробітники, які проходять навчання з питань корпоративної політики та найкращих технік щодо обслуговування клієнтів, мають інструменти для здійснення місії компанії з клієнтами. Постійне навчання знайомить співробітників з новими теоріями та ідеями, щоб компанія постійно була в курсі інноваційних методів обслуговування клієнтів. Співробітники з

незначними знаннями про техніку обслуговування клієнтів, швидше за все, не будуть мотивовані надавати щось, що перевищує базові рівні обслуговування.

Співробітники більш мотивовані добре виконувати свою роботу та надавати високий рівень обслуговування, коли відчують, що їх роботодавці цінують. Компанії, які визнають і винагороджують співробітників за їх зусилля, швидше за все, вирощують лояльних працівників, мотивованих допомагати компанії досягти успіху. Співробітники, які відчують вкладені кошти в компанію - через бонуси, ініціативи розподілу прибутку або програми визнання - мають стимул постійно забезпечувати рівень обслуговування, що забезпечує задоволення клієнтів.

Забезпечення постійного зворотного зв'язку та конструктивної критики щодо ефективності роботи може мотивувати працівників до досконалості у забезпеченні високого рівня обслуговування. Цього можна досягти, проводячи регулярні оцінки ефективності роботи з представниками служби обслуговування клієнтів та заохочуючи відкриту комунікацію про очікування послуг. Працівників, як вони найкраще взаємодіють із клієнтами.

Кар'єрне бачення може бути корисним процесом у встановленні чітких, довгострокових цілей для працівника, щоб він міг активно працювати над прогнозованими результатами. Важливо відзначати успіхи та давати позитивну оцінку в тих ситуаціях, де це є необхідністю та є виправданим. Досягнення, навіть якщо вони незначні, мають бути відзначені.

Мотивація співробітників є важливим елементом не тільки отримання максимуму від своїх працівників, а й утримання найкращих працівників. Найкращі працівники завжди користуються великим попитом, і вони будуть змінювати компанії, якщо їх не мотивуватимуть на роботі. Поліпшення мотивації працівників не обов'язково потребує більше грошей, якщо є готовність керівництва бути гнучким та мислити нестандартно.

На данному етапі розвитку компанією не передбачено збільшення кількості торгових об'єктів і це означає, що для успішного розвитку та збільшення прибутку їй необхідно оновити свою базу з даними по мобільним

номерам. З іншого боку при аналізі процесу мотивації з'ясувалося, що більшість персоналу не відчуває себе частиною підприємства та не розуміє, що вона корисного робить для нього кожен день. Ці дві проблеми можна вирішити разом.

Необхідно сформулювати механізм, який враховував би особистісні досягнення кожного робітника та в той же час працював на розвиток системи персоналізації для покупців. У магазині за кожним продавцем закріплена його персональна каса. І при скануванні дисконтної картки або оформленні нової, за необхідності заповнювати анкети з номером мобільного. При здачі звітності всі анкети також надсилаються в офіс і там заносяться в базу. Один раз в місяць вся інформація обробляється і розраховується окрема премія. Детальніше розглянуто в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Нарахування премій за анкетування клієнтів*

Частка правильно оформлених анкет, %	0-25	25-50	50-75	75-100
Фіксована грошова винагорода, грн	300	400	500	600

**розроблено автором на основі досліджень*

Після того, як заходи, спрямовані на підвищення комунікації, почнуть виконуватись можна очікувати підвищення ефективності роботи, а отже збільшення прибутку. Практика показує, що при належному рівні обслуговування клієнтів у порівнянні з непродуктивними робочими днями, середній чек на торговому об'єкті збільшується на 15-30%.

Розглянемо детальніше на прикладі місячного звіту за травень 2019 року, оскільки за цей період не було проведено додаткових рекламних акцій (див. Табл.3.2.). Це означає, що збільшення кількості клієнтів не відбувалось, а це дозволить об'єктивніше провести дослідження. Тому, що нас цікавить визначити ефективність роботи від стимулювання продажів без сторонніх чинників.

Згідно плану на травень прибуток мав складати 1306936,22 грн. У такому випадку виконання плану складає 92%, а отже нарахування премії складає 17%.

Таблиця 3.2

Звіт за травень 2019 року*

Дата	Кіл-сть клієнтів, ос.	Середній чек, грн	Прибуток, грн	Дата	Кіл-сть клієнтів, ос.	Середній чек, грн	Прибуток, грн
1.05	182	194,16	35337,12	17.05	176	218,73	38496,48
2.05	170	202,93	34498,1	18.05	184	248,43	45711,12
3.05	180	161,76	29116,8	19.05	194	241,2	46792,8
4.05	164	205,85	33759,4	20.05	206	247,28	50939,68
5.05	203	219,41	44540,23	21.05	191	182,79	34912,89
6.05	200	239,87	47974	22.05	174	196,17	34133,58
7.05	155	174,65	27070,75	23.05	197	231,69	45642,93
8.05	161	203,29	32729,69	24.05	179	241,6	43236,4
9.05	154	200,54	30883,16	25.05	186	242,63	45129,18
10.05	187	189,7	35473,9	26.05	193	222,31	42905,83
11.05	172	215,15	37005,8	27.05	203	248,97	50540,91
12.05	185	227,53	42093,05	28.05	173	213,26	36893,98
13.05	196	243,8	47784,8	29.05	188	210,94	39656,72
14.05	181	215,77	39054,37	30.05	153	233,51	35727,03
15.05	163	206,34	33633,42	31.05	162	207,86	33763,32
16.05	156	173,23	27023,88				
Всього прибутку, грн : 1202381,32							

*розроблено автором на основі звітності підприємства

Відповідно до даних у 2 розділі актуальна заробітна плата з премією була 5709,36грн. Тепер розглянемо, як збільшиться прибуток після виконання всіх зазначених заходів. Мінімально при покращенні рівня комунікації на підприємстві, що прямо вплине на рівень обслуговування, прибуток може збільшитись на 15%. Для червня 2019 року прибуток за планом складав 1538598,37 грн, реальний прибуток складав 1462289,12грн. При такому прибутку виконання плану складає 95%, і відповідно нарахування премійованих виплат складатиме 23%. Також згідно розробленого механізму відбувається нарахування премії не лише за виконання плану, але також враховується робота з клієнтами при розрахунку на касі. В середньому рівень заповнених анкет складає 20-30%, тому відповідно становитиме 400грн. Важливим пунктом є те, що цей тип премії розрахований для того персоналу, чиї посадові інструкції включають роботу з касовим апаратом: старший продавець, продавець-консультант 1 категорії, продавець-консультант 2 категорії та продавець-учень.

Детальніше наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розміри заробітної плати та премії за червень 2019 року*

Посада	Заробітна плата за 160 годин, грн	Премія за анкетування, грн	Премія від прибутку, грн
Керуючий магазином	7776	0	1788,48
Старший продавець	5505,6	400	1266,29
Продавець-консультант 1 категорії	4526,4	400	1041,07
Продавець-консультант 2 категорії	4228,8	400	972,63
Продавець-учень	4228,8	400	972,63
Приймальник товару	5092,8	0	1171,34
Комплектувальник	4064	0	934,72
Прибиральник службових приміщень та прилеглої території	3014,4	0	693,31

**розроблено автором згідно проведених досліджень*

Таким чином в середньому після введення запланованих заходів рівень виплат збільшується на 9,39%. Розробка заходів щодо формування мотиваційного механізму не завершується їх впровадженням в діяльність підприємства. Необхідно контролювати, коригувати при виникненні проблем.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

При виконанні випускної кваліфікаційної роботи було здійснено теоретичне узагальнення та вирішення поставлених завдань стосовно формування мотиваційного механізму на підприємстві «СУМАТРА-ЛТД». Основні висновки зводяться до наступного:

- механізм мотивації являє собою комплекс економічних, психологічних та матеріальних, організаційних інструментів для створення мотивації ефективної роботи, а також для досягнення цілей мотиваційної політики. В умовах конкурентного ринку є необхідним так організовувати мотиваційні механізми, щоб результативність була як можна більшою. Важливим фактором для підвищення рівня мотивації є особиста зацікавленість працівників в організації своєї діяльності як найефективніше для того, щоб виникала можливість задоволення особистісних проблем;

- для створення механізму мотивації необхідно взяти до уваги характеристики працівників підприємства. Вони складаються з потреб, інтересів, параметрів та ціннісних орієнтирів для співробітників, дослідження орієнтацій цінностей співробітників є ефективним інструментом для встановлення нових мотиваційних програм. Розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для підприємства. Основою для створення ефективного механізму є розуміння, формування та задоволення потреб персоналу, тому є остаточним важелем у досягненні цілей підприємств. При запровадженні дієвого мотиваційного механізму відбувається підвищення конкурентноспроможності, що є важливим аспектом діяльності підприємства, виходячи з стратегій розвитку, а також продуктивності, та за результатами діяльності, прибутковості підприємства.

У розділі 2 проаналізовано сферу діяльності та організаційну структуру підприємства, зроблено порівняльну характеристику з основними конкурентами, виконано аналіз діючих мотиваційних механізмів., а також висвітлено фактори, які впливають на механізм мотивації.

Таким чином, на сьогоднішній день ТМ «КОСМО» налічує 110 торговельних об'єктів та охоплює 27 міст у 12 областях України. Магази́ни ТМ «КОСМО» відповідають формату drogerie (формат європейських магази́нів, в яких представлено продукцію першої необхідності для дому, краси та здоров'я). Розглянемо організаційну структуру заданного торгового об'єкта - вона має лінійний тип, проста і чітка у виконанні і завдяки цьому зберігається висока узгодженість дій працівників. Завдяки такій структурі підприємство успішно проводить свою діяльність, має декілька ринків збуту послуг і продукції. На теперішній момент в асортименті представлено такі власні марки: Етнічна колекція, Шоша, RINO, LN, Dillika, Viva, Mia, Mari e Monti, QClean, Ранкові роси.

У сучасному світі матеріальний аспект мотивації надзвичайно важливий. Тому доцільним буде зробити порівняльний аналіз заробітної плати по конкурентам, які вже були зазначені вище. Будемо розглядати таку посаду, як продавець-консультант. Отже в місті Києві у магази́ні Watsons оплата починається від 5200 грн., для магази́нів EVA – від 4500грн., Prostor – від 5000 грн., Космо – від 4260 грн.

Також не останню роль відіграють премійовані виплати. У мережі «КОСМО» в залежності від посади та виконання місячного плану продажів, премія складає від 10 до 30% від тарифної ставки за відпрацьовані години . Ситуація у трьох інших мережах схожа, розмір премії у межах від 20 до 30 %.

Одним з суттєвих виявлених недоліків є відсутність налагодженої комунікації між різними відділами компанії, що у свою чергу знижує мотивацію працівників. Також при аналізі було виявлено відсутність чіткої системи планування заходів рекламного типу, що спричиняє надмірні навантаження на персонал, відсутність більш професійного відбору кадрів на керуючі посади.

За допомогою опитування на предмет з'ясування кар'єрної, професійної, матеріальної та моральної задоволеності було виявлено низький рівень матеріальної задоволеності, що засвідчило необхідність проведення певних заходів у данному напрямку.

При проведенні аналізу та виявленню недоліків у системі управління персоналом, отримана інформація дозволила визначити напрямки в розвитку та вдосконалення систем планувань та підвищити рівень професійності при відборі персоналу та вдосконалення системи мотиваційного механізму.

Виходячи з проаналізованої інформації у попередніх розділах було запропоновано впровадити мотиваційний моніторинг для персоналу, щоб в подальшому максимально швидко реагувати на зміни в колективі. Також для вирішення проблеми заповнення анкет та активною розсилкою повідомлень було запропоновано ввести премії за кількість правильно заповнених анкет. Після того, як заходи, спрямовані на підвищення комунікації, почнуть виконуватись можна очікувати підвищення ефективності роботи, а отже збільшення прибутку. Практика показує, що при належному рівні обслуговування клієнтів у порівнянні з непродуктивними робочими днями, середній чек на торговому об'єкті збільшується на 15-30%. У свою чергу це допомогло підвищити прибуток, а також збільшили оплату праці на 9,39%.

Для того, щоб мотиваційні механізми сприяли розвитку підприємства, є необхідність запровадження мотиваційного моніторингу. Мотиваційний моніторинг допомагає постійно контролювати процеси мотивації та вчасно їх коригувати. Запровадження такої системи є актуальним для більшості підприємств тому, що на сьогоднішній день дослідження потреб та інтересів персоналу здійснюється на підприємстві ТОВ «СУМАТРА-ЛТД» не на регулярній основі або взагалі відсутнє, все залежить від керуючих магазином. Наразі люди є основою підприємства, тому правильне заохочення їх до праці являється основним завданням керівника.

Запровадження мотиваційного моніторингу допоможе краще вивчати потреби, які безперечно постійно змінюються, інтереси, цінностей у їх професійній діяльності, а також полегшує прийняття рішень щодо підвищення ефективності роботи.

Також при регулярному проведенні таких моніторингів найчастіше зменшується плинність кадрів, що для цієї сфери діяльності є гарним показником.

Якісна практика обслуговування клієнтів може дати бізнесу стратегічне перевагу перед конкуренцією. Мотивовані працівники, які розуміють свою роботу та відчують високий ступінь професійного задоволення, швидше забезпечують високий рівень обслуговування, ніж ті, хто немотивований та байдужий до своєї роботи.

Чим більше співробітників знають про те, як працює компанія, і які її очікування на послуги, тим більш вмотивованими вони можуть добре виконувати свої робочі функції. Забезпечення постійного зворотного зв'язку та конструктивної критики щодо ефективності роботи може мотивувати працівників до досконалості у забезпеченні високого рівня обслуговування.

Виходячи з проаналізованої інформації у попередніх розділах було запропоновано впровадити мотиваційний моніторинг для персоналу, щоб в подальшому максимально швидко реагувати на зміни в колективі. Також для вирішення проблеми заповнення анкет та активною розсилкою повідомлень було запропоновано ввести премії за кількість правильно заповнених анкет.

При дослідженні досвіду зарубіжних фірм, можна зробити висновки, що на будь-якому підприємстві мотиваційні механізми працюють ефективно лише тоді, коли вони є усвідомленими працівником. Для прикладу візьмемо преміювання: щоб премія стала мотивом діяльності працівника, необхідно його усвідомлення самотійно, що це справедлива винагорода за працю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ломакина О.Ю. Кадровая политика как инструмент эффективного управления персоналом предприятия / О.Ю. Ломакина // Studium. - 2016. - № 1 (38). - С. 2.
2. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / Вісник Запорізького національного університету – 2016 – No 3(7) – с. 58-61.
3. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва [Електронний ресурс] / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – №4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua> Лещенк
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник[Текст] / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2015. – 337с.
5. Матросов О. Д. Моральне та матеріальне стимулювання праці/ О. Д. Матросов, С. В. Михаилик[Текст]//Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - No 22 (995). – С. 110-113.
6. Скриль В. В. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві [Електронний ресурс] / В. В. Скриль, Т. О. Галайда // Економічний форум. – 2015. – № 1. – С. 294–300. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2015_1_50.pdf
7. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. А. Чебан [Текст] // Молодий вчений. - 2015. - № 11. - С. 104-108.
8. Квасній Л. Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л.Г.Квасній, О.О.Солтисик, В. В. Федішин // Економіка і суспільство. – 2017. – №11 – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_-_ukr/39.pdf.
9. Кузнецова І. О. Науково-методичні засади формування системи трудової мотивації персоналу[Текст] / І. О. Кузнецова, А. М. Кузнецов // Регіональна економіка та управління Східноукраїнського інституту економіки та управління. – 2015 –№ 3 (06). – С. 94-97.

10. Лозовський О. М. Мотивація трудової діяльності персоналу в управлінні організацією [Електронний ресурс] / О. М. Лозовський, В. В. Савчук // Перспективні напрямки наукової думки. – 2018. – Режим доступу: https://ukrlogos.in.ua/documents/18_04_2018_123.pdf.

11. Гуцул О. Формування механізму мотивації інноваційної активності працівників підприємства[Текст] / Оксана Гуцул // Галицький економічний вісник — Тернопіль : ТНТУ, 2014. — Том 45. — № 2. — С. 56-61. —(Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання).

12. Єлісєєва, О. К. Методологічні аспекти удосконалення механізму стимулювання персоналу підприємств сфери послуг / Єлісєєва, О. К.; Кутова, Н. Г.// Київ: ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана», 2016. – С. 175-188.

13. Потьомкін Л. М. Методологічні засади формування та імплементації інструментарію мотивації персоналу підприємств / Л. М. Потьомкін // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2018. – Вип. 193. – С. 56-66.

14. О. Б. Яворська Грейдування як головна складова економічної мотивації персоналу [Текст] / О. Б. Яворська // Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет" : . — Дніпропетровськ, 2015. — № 1 (1). — С. 32-35.

15. О. М. Трубей Грейдування як сучасна форма матеріального стимулювання праці[Текст] /О.М. Трубей, М.І. Ступчик// «Молодий вчений» - № 2 (17) - Київ, 2015. – С. 1427-1430.

16. І. В. Шостак Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі [Текст] / І. В. Шостак // Бізнес Інформ. – 2015. - №4. – С. 315-320.

17. "КОСМО" | Магазины краси, здоров'я та сім'ї [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kosmo.ua/about-us>

ДОДАТКИ

Додаток Б

Анкета мотиваційного моніторингу для ТОВ «СУМАТРА-ЛТД»

	Абсолютно (5)	Добре (4)	Задовільно (3)	Погано (2)	Жахливо (1)
Чи задоволені Ви графіком роботи?					
Чи цікавить Вас перспектива кар'єрного зросту?					
Задоволені стабільною заробітною платою?					
Чи сприятливий клімат в колективі?					
Чи забезпечені комфортними умовами праці?					