

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система стимулювання результативної діяльності менеджерів»

(за матеріалами ТОВ «ВАЙН ХАНТЕРС», м. Київ)

Студентки 3 курсу 9с групи
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Спеціалізації «Управління
бізнесом»

Бондаренко Олени
Андріївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Присяжнюк Анна
Юріївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ.....	6
1.1. Поняття та значення системи стимулювання управлінського персоналу на підприємстві.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінки результативності системи стимулювання діяльності менеджерів.....	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «ВАЙН ХАНТЕРС»	15
2.1 Дослідження системи стимулювання діяльності персоналу на підприємстві.....	15
2.2 Оцінка результативності системи стимулювання діяльності менеджерів на підприємстві.....	21
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «ВАЙН ХАНТЕРС».....	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в даний час управління системою стимулювання дуже важлива для організації через низку переваг, які вона забезпечує: вводить людські ресурси в дію, підвищує рівень ефективності співробітників, призводить до досягнення організаційних цілей, створює дружні відносини в колективі. Світовий досвід показує, що створення дієвої системи стимулювання надає імпульс економічному і соціальному розвитку країни, що є важливою умовою підвищення ефективності управління підприємствами та організаціями всіх форм власності. Значення стимулювання в рамках сучасних систем управління незаперечно велике, адже саме стимулювання змушує працівника працювати до максимальної віддачі, що гарантує ефективність діяльності організації. Без якісної системи стимулювання персоналу нормальний розвиток організації неможливий. Тому керівнику підприємства дуже важливо використовувати найбільш сучасні та передові методи стимулювання і застосовувати відомі теорії управління мотиваційними процесами для того, що досягти значного поліпшення якості роботи підприємства.

Досить часто, при організації стимулювання результативної діяльності персоналу, не приділяється належної уваги обліку факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, комплексному використанню різних видів стимулів, застосуванню сучасних методів та інструментів оцінки ефективності стимулювання різних категорій працівників, в тому числі і менеджерів. Звичні моделі мотивації управлінського персоналу, які успішно застосовуються для стимулювання роботи топ-менеджерів по всьому світу показали свою недосконалість. Все це призводить до зниження ефективності мотивації та стимулюючого впливу на виробничу поведінку співробітників, а відповідно, до погіршення виробничих і фінансово-економічних показників діяльності організації. У зв'язку з цим проблема формування ефективної

системи стимулювання робочої діяльності менеджерів стає однією з найбільш актуальних проблем.

Стан наукової розробки теми. Проблема сучасного управління мотивацією та системою стимулювання має різні аспекти і завжди була об'єктом вивчення багатьох українських і зарубіжних вчених, серед яких: А. Афонін, В. Абрамов, Д. Богиня, А. Грішнова, Г. Дмитренко, В. Бондара, Р. Дафта, А. Колота, О. Кузьміна, С. Дуда, Н. Заярна, М. Клименко, К. Ковальська, В. Літинська, М. Письменна, В. Різник, О. Мельник, Г. Осовська, О. Славогородська, Л. Червінська та ін. Також, питання пов'язані з організацією стимулювання персоналу, знайшли відображення в роботах А. Асєєва, М. Грачова, Н. Железновської, В. Подмаркова, Г. Попова, І. Попової, Б. Прошкіна, Д. Ашірова, І. Беляєва, О. Віханського, В. Бовикіна, Н. Волгіна і ряду інших дослідників.

Проте, при всій значущості згаданих розробок, проблема управління системою стимулювання менеджерів, у контексті цивілізаційних змін які відбулися останніми роками, ще не знайшла свого відображення у теорії і практиці. Враховуючи дану проблему, темою роботи було обрано **«Система стимулювання результативної діяльності менеджерів»**.

Мета роботи – обґрунтування напрямів удосконалення системи стимулювання результативної діяльності менеджерів.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Розглянути теоретичні аспекти впливу системи стимулювання результативної діяльності менеджерів.
2. Оцінити систему стимулювання результативної діяльності менеджерів ТОВ «Вайн Хентерс».
3. Запропонувати удосконалення системи стимулювання результативної діяльності менеджерів ТОВ «Вайн Хентерс».

Об'єкт дослідження – процес управління стимулюванням результативної діяльності менеджерів.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні засади щодо удосконалення системи стимулювання результативної діяльності менеджерів.

Методи дослідження. У процесі розв’язання зазначених завдань використовувалися такі методи як: аналіз методичної літератури в розрізі досліджуваної проблеми, метод теоретичного узагальнення, діалектичний та структурно-логічний, вимірювання, економіко-статистичний метод, узагальнення, порівняння, графічний метод, метод інтегральної оцінки, метод синтезу під час визначення мети, завдань, предмета, об’єкта, аналогія для визначення концептуальних засад дослідження, формування наукового й категоріального апарату, висновків і узагальнень.

Інформаційна база дослідження. Теоретичну базу дослідження склали положення теорії управління, праці вітчизняних і зарубіжних вчених в області економіки праці, менеджменту, управління персоналом, соціології, психології, таких як: В. Стригіна, Дж. Іванцевич, В. Галимулина, В. Весніна, В. Герчикова, А. Лобанової, Н. Путкарьова, С. Баркова, А. Турчинова та ін. Теоретичним підґрунтям даного дослідження є роботи А. Кібанова, А. Литвинюка, В. Маслової, Ю. Одегова, С. Шапіро так як в них відображені принципи управління системою стимулювання та мотивації в організаціях.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 39 сторінок, в т.ч. 2 таблиці, 2 рисунки. Список використаних джерел містить 36 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 5 додатків, викладених на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

1.1. Поняття та значення системи стимулювання управлінського персоналу на підприємстві

Управління являє собою область діяльності, спрямовану на забезпечення узгодженої та ефективної роботи трудового колективу, створює матеріальні цінності або виробляє послуги. Воно включає в себе виконання різних функцій. За характером участі в процесі управління всі працівники управлінської праці поділяються на три групи: керівники, фахівці, технічні виконавці (службовці). Такий поділ обумовлений тим, що управлінська діяльність полягає в здійсненні безпосереднього керівництва керованим об'єктом (підприємством, установою, відділом, виробничим підрозділом), розробці необхідних управлінських рішень та підготовці інформації. Наприклад, менеджер здійснює управління підприємницькою або комерційною діяльністю підприємства, установи, організації, спрямованої на задоволення потреб споживачів та отримання прибутку за рахунок стабільного функціонування, підтримки ділової репутації і відповідно до наданим повноваженням та виділеним ресурсам.

Аналізує та вирішує організаційно-технічні, економічні, кадрові та соціально-психологічні проблеми з метою стимулювання виробництва та збільшення обсягу збуту продукції, підвищення якості та конкурентоспроможності товарів і послуг, економного та ефективного використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Здійснювати підбір і розстановку кадрів, мотивацію їх професійного розвитку, оцінку та стимулювання якості праці. Організовує зв'язки з діловими партнерами, систему збору необхідної інформації для розширення зовнішніх зв'язків та обміну досвідом. Здійснює аналіз попиту на вироблену продукцію або послуги, прогноз і мотивацію збуту за допомогою вивчення і оцінки потреб

покупців. Бере участь у розробці інноваційної та інвестиційної діяльності, рекламної стратегії, пов'язаної з подальшим розвитком підприємницької або комерційної діяльності. Забезпечує зростання прибутковості, конкурентоспроможності та якості товарів і послуг, підвищення ефективності праці. Здійснює координацію діяльності в межах певного напрямку (ділянки), аналіз її ефективності, приймає рішення щодо найбільш раціонального використання виділених ресурсів. Залучає до вирішення завдань консультантів та експертів з різних питань (правовим, технічним, фінансовим) [17, с. 57-60].

Поняття системи стимулювання праці досить тісно пов'язане з поняттям мотивація. Мотивація являє собою процес створення системи умов або мотивів, що впливають на поведінку людини, що направляють його в потрібну для організації сторону, що регулюють його інтенсивність, межі, спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність у справі досягнення цілей. Поняття стимулювання праці персоналу має на увазі під собою певні методи і систему заходів, що приймаються керуючим органом, щодо спонукання працівників до необхідної праці, для підвищення трудової діяльності підприємства [33].

Об'єктом стимулювання можуть виступати результати праці, ставлення до праці, трудова поведінка в процесі праці, вартість робочої сили. Стимулювання ж спрямоване на активізацію трудової діяльності працівника, який і постає в якості суб'єкта стимулювання (вузьке трактування). У широкому розумінні до суб'єктів відносяться всі зацікавлені в результаті даного процесу представники організації, елементи інфраструктури, зовнішні по відношенню до організації суб'єкти на всіх рівнях управління. Метою функціонування системи є досягнення ефективності, оптимальності її функціонування і виражається вона в змісті стратегії, політики, філософії винагороди, які в свою чергу, визначаються стратегією, політикою системи більш високого порядку.

Це система, яка здатна мотивувати людину в поліпшенні трудової діяльності і зацікавити в результатах виробництва підприємства. Як правило, складовими системи стимулювання є не тільки заходи матеріальної винагороди (доплати, премії), а й заходи нематеріального мотивування, які спрямовані на вдосконалення працівника як особистості і формування зацікавленості в трудовому успіху – сюди відносяться моральні заохочення (грамоти, нагородження, визнання кращим працівником і тд.), а також всілякі соціальні пільги, в залежності від специфіки діяльності та можливостей організації.

Система стимулювання управлінського персоналу включає грошове (матеріальне) і негрошове (нематеріальне) стимулювання праці. Матеріальне стимулювання має величезне значення, так як достатня оплата праці дозволяє персоналу найбільш повно використовувати свій фізичний і розумовий потенціал в процесі здійснення покладених на нього обов'язків [2, с. 149-153].

Система стимулювання праці менеджера повинна направляти його не тільки до поліпшення особистої діяльності, але і в першу чергу до збільшення ефективності діяльності курує їм підрозділи. Таким чином, з позначеними показниками (особистими і груповими) повинні бути пов'язані розміри винагороди керівника підрозділу. Розглянемо пропоновану мною систему стимулювання, в якій враховані дані принципи. Система оплати праці традиційно є ключовою в системі стимулювання будь-якого працівника. Матеріальна винагорода керівника включає базову оплату праці (оклад) і преміальну систему (премію). Оклад, як правило, залежить від кваліфікації керівника, складності, відповідальності, розміру очолюваного підрозділу, значущості його діяльності для організації, ситуації на ринку праці. По-моєму, кращою системою, що регулює встановлення окладів для співробітників будь-якої організації, в тому числі і для керівників її підрозділів, є розрядна система, або, як її ще називають, «Грейди». Формування системи мотивації і стимулювання праці персоналу відбувається в системі управління персоналом підприємства, і є одним із структурних її

елементів. Також формування даної системи повинно починатися з правильних моральних установок з боку керівництва, так керівник повинен в цілому розуміти і усвідомлювати мотиви і потреби співробітників, для подальшого вибору і застосування методів і технологій з управління мотивацією і стимулювання персоналу [8, с. 92-98].

При формуванні системи мотивації і стимулювання праці управлінського персоналу потрібно враховувати і те, що у кожного співробітника будуть індивідуальні мотиви, що мають різні цінності, що впливають на здійснення якоїсь діяльності. Так, наприклад, для людини, що має достатній матеріальний заробіток, в якості стимулювання буде більш значущий зайвий час для відпочинку. Для інших людей, що займаються інтелектуальною працею, наприклад, більш значущим буде цікава робота і повагу з боку колег, ніж додаткові матеріальні надбавки, які він міг би отримати, якби займався трудовою діяльністю, наприклад, у сфері торгівлі та комерції. Тому індивідуальний підхід, є важливим моментом, який необхідно враховувати в тому чи іншому підприємстві, при організації системи стимулювання працівників.

Також стимулювання праці працівників, у вигляді винагороди за працю, може бути, як внутрішнє, так і зовнішнє. Внутрішня винагорода має на увазі собою якесь задоволення, одержуване людиною від роботи, від причетності до колективу і поваги з боку колег. Зовнішня винагорода має на увазі собою матеріальні вигоди, підвищення соціального статусу і просування службовими сходами.

Тому при стимулюванні працівників будь-то матеріальна або нематеріальна винагорода, спочатку керівнику необхідно виявити потреби працівників, щоб перш задовольнялися потреби нижчого рівня, ніж потреби більш високого рівня.

Таким чином, система стимулювання праці персоналу є структурним елементом системи управління персоналом, і тому знаходиться під впливом більшості факторів: кадрової політики, корпоративної культури, специфіки

виробничого процесу, фінансового становища підприємства. Тому при формуванні системи мотивації і стимулювання управлінського персоналу необхідно охоплювати всі структурні підрозділи компанії. Для того щоб інтереси жодного з підрозділів не постраждали, до розробки системи стимулювання рекомендується залучати керівників усіх структурних підрозділів і ключових фахівців [16, с. 81-85].

Підводячи підсумки, потрібно сказати, що формування системи стимулювання праці управлінського персоналу є невід'ємною частиною в процесі управління персоналом сучасного підприємства. Для того щоб організація найбільш ефективно функціонувала на ринку економіки, керівнику необхідно застосовувати як матеріальні, так і не матеріальні способи мотивації персоналу, тоді колектив буде працювати, більш злагоджено і результативно. У висновку необхідно відзначити, що систему мотивації і стимулювання праці персоналу необхідно вдосконалювати, так як сучасне суспільство постійно розвивається, і у нього з'являються нові потреби, як в інтелектуальному, так і матеріальному плані.

1.2. Методичні підходи до оцінки результативності системи стимулювання діяльності менеджерів

В даний час немає єдиного підходу до оцінки ефективності стимулювання трудової діяльності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний з виробничим процесом та його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємств та ін. Менеджер здійснює свої функції, спираючись на власну систему цінностей, на свої уявлення про те, чого від нього хочуть на роботі і працює так, щоб зробити максимальним і одночасно не виходити за рамки вимог керівництва. Для успішного функціонування підприємства на ринку команда менеджерів повинна використовувати всі можливі інструменти управління: контроль над підлеглими, планування, як їх

робіт, так і своєї і т.п. якщо менеджер виконує дані функції, то неодмінно якість роботи всього колективу буде підвищуватися [12, с. 56-59].

Існують різні методи і способи вимірювання ефективності діяльності менеджера. Умовно їх можна об'єднати в 3 групи:

- 1) Оцінка того, що зроблено (результатів);
- 2) Оцінка процесу досягнення результатів (роботи);
- 3) Оцінка системи управління. У першій групі включені методи, які безпосередньо оцінюють результат діяльності менеджера, тобто те, що зроблено. У нього входять наступні показники:

KPI (англ. Key Performance Indicators – ключові показники ефективності/діяльності) – являє собою сукупності оцінок, за допомогою яких підприємство визначає ступінь досягнення стратегічних цілей. KPI – це система показників, які надають кількісний і якісний вплив на результати щодо цілей компанії [29].

MBO (англ. Management By Objectives) – управління цілями і завданнями. Ті завдання, які збудовані, ґрунтуючись на принципах MBO, є конкретними для кожного співробітника, засновують цілі і завдання всієї компанії. Вони можуть бути виміряні, цілком досяжні, і, звичайно ж, реалістичні, до того ж обмежені у своїй тривалості.

У другу групу оцінки ефективності входять методи, які спрямовані на аналіз самого процесу досягнення мети. До них відносяться: центри оцінки та розвитку – Assessment Center, Development Center) – здійснюється оцінка поведінки менеджера за критеріями, які були заздалегідь визначені, тобто. та поведінка, яка застосовується на робочому місці і входить в основу успішного функціонування певної компанії.

360 градусів – (360 Degree Feedback) – здійснюється повна оцінка професійних навичок з боку як керуючого вищої ланки, так і підлеглих, колег, співробітників інших відділів, клієнтів і самооцінка.

Якщо ефективність діяльності менеджера визначається через процес його професійної діяльності, то передбачається, що тільки ефективна

діяльність може привести до досягнення поставлених цілей. Звідси можна зробити висновок, що при ефективному виконанні роботи (вирішення конкретних завдань, виявлення проблем), не будуть виникати будь-які проблеми з результатами. Якщо визначається ефективність самого процесу роботи, не можна забувати, що в компанії можуть існувати якісь загальні моделі управлінських компетенцій (однакові для деяких посад перебувають на однаковому рівні в організації) обов'язки у менеджерів не розподіляються самотнього, протягом якого використовуються оцінювані компетенції [7, с. 26-31].

Якщо порівнювати перший і другий метод визначення ефективності стимулювання роботи менеджера то останній дозволяє змінювати процес роботи менеджера (підвищити кваліфікацію) після того, як дані були отримані. Крім того витрачається менше часу для аналізу і подальшого роз'яснення помилок, тому що в процесі оцінки менеджер сприймає свої помилки самотійно.

Після оцінки ефективності самого процесу роботи, власники компанії отримують необхідні відомості для управління діяльністю своїх співробітників і підвищення його ефективності. Дані методи дозволяють визначити для керівництва, що треба змінити в діяльності окремого співробітника, щоб його робота стала більш ефективна. Але тут виникає проблема в тому, що деякі співробітники не зацікавлені в підвищенні своєї кваліфікації і у компанії просто не вистачає мотиваторів для реорганізації роботи кадрів своєї компанії.

При аналізі ефективності матеріального стимулювання можна використовувати також такі показники, як коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягу продажів і заробітної плати; коефіцієнт співвідношення темпів зростання прибутку і матеріального стимулювання праці та інші.

Основними показниками, які характеризують ефективність матеріального стимулювання праці менеджерів, є: показники зарплатовіддачі, зарплатоємності, рівень заробітної плати до товарообігу,

коефіцієнт ефективності використання заробітної плати, а також рентабельність і прибутковість. Ефективність використання засобів на матеріальне стимулювання може бути оцінена при вивченні їх частки в сукупному доході [27].

При використанні економіко-математичних методів вивчення взаємозв'язку динаміки витрат на стимулювання праці та результатів праці дозволить встановити об'єктивний взаємозв'язок між ними, що дозволить в подальшому удосконалювати систему матеріального стимулювання.

В якості критеріальних показників ефективності роботи менеджерів пропонуються: середня заробітна плата одного працівника, питома вага ФОП у виручці, темпи зростання заробітної плати, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової та виконавської дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення робітників і службовців, соціальна структура персоналу, питома вага порушників трудової дисципліни, питома вага розкрадачів власності, рівномірність завантаження персоналу, надійність роботи персоналу, рівень накладних витрат, виконання плану соціального розвитку, соціально-психологічний клімат в колективі, якість роботи персоналу.

Соціально-психологічний клімат є дуже важливим показником соціальної ефективності праці. Він визначається на основі конкретних соціологічних досліджень, але не є плановим і звітним показником роботи компанії.

В ході дослідження було виявлено п'ять підходів, що дозволяють провести аналіз ефективності стимулювання праці: заснований на аналізі відхилення фактичних витрат на стимулювання співробітників від планових (актуальний для планової економіки), передбачає економічну оцінку роботи підприємства до впровадження системи стимулювання і після її впровадження, заснований на аналізі думки співробітників підприємства, щодо яких застосовується система стимулювання, спирається на принцип ефективного розподілу ресурсів у економічних системах, запропонований

В.Парето, метод заснований на понятті економічної ефективності, що передбачає порівняння результатів (ефектів) від функціонування системи стимулювання на підприємстві та витрат на її функціонування. Анкетування співробітників підприємства, і зокрема, менеджерів є основним методом оцінки ефективності системи стимулювання персоналу [21, с. 173-182].

Всі існуючі інструменти управління персоналом, включаючи стимулювання праці, націлені на виконання завдань підприємства, а опрацювання мотиваційних і стимулюючих механізмів тільки з позиції задоволеності персоналу робить застосовувану систему стимулювання абсолютно неефективною для роботи самого підприємства. Також необхідно зазначити, що методи оцінки стимулювання праці в рамках даного підходу повністю ґрунтуються на суб'єктивних даних, що ставить під сумнів їх значимість для прийняття об'єктивних управлінських рішень.

Оцінка ефективності матеріального стимулювання праці працівників з точки зору роботодавця включає аналіз ефективності матеріального стимулювання праці та побудова системи узагальнюючих показників ефективності.

Таким чином, оцінка ефективності стимулювання діяльності менеджменту являє собою визначення якості управлінських процесів, рівня раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Кожна компанія сама для себе вирішує, чи потрібна йому оцінка ефективності стимулювання діяльності менеджерів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «ВАЙН ХАНТЕРС»

2.1. Дослідження системи стимулювання діяльності персоналу на підприємстві

Компанія ТОВ «Вайн Хантерс» (англ. Wine Hunters Ukraine) була створена в 2001 році як офіційне українське представництво таких легендарних брендів як Baron Philippe de Rothschild, Mazzei та ін. ТОВ «Вайн Хантерс» співпрацює з локальними магазинами та мережами, проводить індивідуальний підбір вин та міцного алкоголю, проводить тренінги та дегустації. Також підприємство співпрацює з міжнародними та національними операторами ритейлу і з провідними національними дистриб'юторами.

Компанія ТОВ «Вайн Хантерс» – це світовий лідер у преміальних й престижних міцних алкогольних напоїв. Місія підприємства: створення цінності та прагнення ділитися нею. Відповідальність компанії – створити умови для тривалого спільного створення цінності, яка буде кращий світ: «давайте жити разом краще». Крім того, найважливішою особливістю й перевагою досліджуваної компанії порівняно з іншими гравцями світового ринку спиртних напоїв є її глобальна стратегія збереження справжності й оригінальності рецептури напоїв, які вона представляє [14].

Виходячи із стратегічних цілей діяльності підприємства, ТОВ «Вайн Хантерс», організації планує підприємницьку або комерційну діяльність. Здійснювати контроль за розробкою та реалізацією бізнес-планів та комерційних умов, укладених угод, договорів і контрактів, оцінює ступінь можливого ризику.

Сьогодні ТОВ «Вайн Хантерс» продовжує активно розвивати портфель своїх брендів, дотримуючись стратегії інноваційності та преміумізації, коли пріоритетом стають престижні й високоприбуткові торговельні марки.

Компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру, засновану на децентралізованій системі управління і власній мережі поширення. Вищим органом управління згідно зі статутом компанії є власник.

Системи стимулювання діяльності персоналу на підприємстві являє собою ефективне і гармонійне поєднання економічних цілей підприємства, а також інтересів і потреб співробітників, таких, як: задовільні умови трудової діяльності, можливості реалізації та розвитку здібностей співробітників і т. п.

Основний принцип ТОВ «Вайн Хантерс» в частині оплати праці – платити за досягнення результату, а не за процес діяльності. Головне завдання ТОВ «Вайн Хантерс» – це залучення і збереження кваліфікованих кадрів.

ТОВ «Вайн Хантерс» використовує наступні інструменти оцінки персоналу на основі ключових компетенцій: ділові ігри, конференції, оціночні центри, гайд-інтерв'ю і т. д. [26].

Робота керівників оцінюється за системою «пріоритетних проектів». Вона включає в себе:

1. Постановки поставлених перед керівником завдань;
2. Оцінки поставлених перед керівником завдань;
3. Процес виконання поставлених перед керівником завдань;
4. Моніторингу виконання поставлених перед керівником завдань.

Найважливіший принцип роботи даної системи «пріоритетних проектів» – каскадність. Вона полягає в тому, що цілі узгоджені з стратегією підприємства та встановлюються спочатку керівництвом ТОВ «Вайн Хантерс», а потім розподіляються на більш низькі рівні і розгалужуються на спеціальні міні-підпроекти.

Заробітна плата працівників ТОВ «Вайн Хантерс» включає в себе: посадовий оклад, компенсаційні і стимулюючі виплати, інші виплати. Встановлюються інші премії, доплати, інші виплати матеріального стимулювання працівників:

- заміщення професій і виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, за роботу у вихідні дні;
- працівник виконує поряд зі своєю основною роботою додаткові роботи за іншою спеціальністю або виконуючи обов'язки тимчасово відсутнього працівника без звільнення від основної роботи;
- робота у вихідні та неробочі святкові дні оплачуються в розмірі одинарної денної або годинної ставки окладу, якщо робота у вихідний, неробочий святковий день, проводиться в межах місячної норми робочого часу і в розмірі подвійної годинної або денної ставки, якщо робота проводилася понад місячну норму.

Витрати на оплату праці працівників заплановано у 2022 році у розмірі 4 708,3 млн грн, що на 16,9% більше у порівнянні з планом на 2021 роком. Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника становлять 5 851,1 грн, що на 18,9% більше проти очікуваних даних за 2021 р. Загалом, середня зарплата по ТОВ «Вайн Хантерс» залишається на надзвичайно низькому рівні. Це призводить до високої плинності персоналу, великої кількості незакритих вакансій, особливо в мережі, що, в свою чергу, зменшує пропускну спроможність і генерацію додаткових доходів. Показники оплати праці можна переглянути на дод. А. Інші заохочення працівників ТОВ «Вайн Хантерс» затверджуються наказом директора [14].

При визначенні заробітної плати працівника в цілому враховується другий елемент системи оплати праці – премію, що встановлюється за виконання показників, якими характеризується діяльність структурних підрозділів. Премія виплачується працівнику у разі ефективного виконання ним своїх посадових обов'язків. В результаті розмір першої частини заробітної плати залежить від конкретного працівника, другою ж передбачається колективна відповідальність, оскільки перебуває у прямій залежності від результатів роботи підрозділу. Джерело виплати премії – це зниження собівартості надаваних послуг, чим нижчі витрати, тим у підприємства більше можливостей для преміювання працівника. Розмір

змінних складових різним працівникам ТОВ «Вайн Хантерс» призначається рішенням керівництва.

Динаміка фонду оплати праці персоналу ТОВ «Вайн Хантерс» представлена на рис. 2.1.

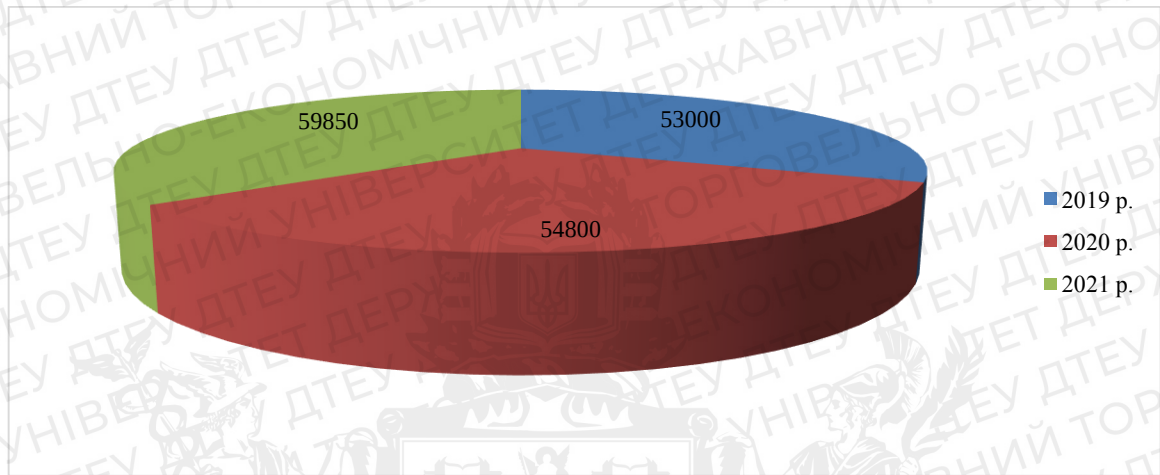


Рис.2.1. Динаміка фонду оплати праці персоналу ТОВ «Вайн Хантерс»

Джерело: складено автором

Таким чином, у досліджуваному періоді спостерігається зростання фонду оплати праці, з 2019 по 2021 роки оплата праці зросла на 11,4%, при цьому продуктивність праці персоналу підприємства зросла на 16,6%, що є позитивним результатом (темпи зростання продуктивності праці вище темпів зростання заробітної плати).

Обчислення середньої заробітної плати для визначення розміру всіх виплат (оплата за час щорічної відпустки, зокрема відпустки у зв'язку з навчанням, допомоги в разі тимчасової непрацездатності, вагітності та пологів, компенсації за невикористану відпустку, вихідної допомоги у зв'язку зі звільненням та інших випадках) здійснювати відповідно до законодавства України.

Преміювання працівників здійснюється відповідно до Положення про оплату праці працівників ТОВ «Вайн Хантерс». Якщо раніше рівень премії для кожного співробітника залежав виключно від рівня виконання плану по доходам всієї компанії, і не був прив'язаний до його особистого внеску в ефективність роботи держпідприємства, нова система преміювання базується

на чітких показниках ефективності, і для кожного напрямку діяльності ТОВ «Вайн Хантерс» вони визначаються окремо. Преміювання працівників здійснюється за підсумками роботи за місяць виходячи з результатів діяльності кожного працівника і максимальними розмірами не обмежується. Працівники, які допустили виробничі упущення або порушили трудову дисципліну, позбавляються премії повністю або частково. За проявлену ініціативу і великий особистий внесок у виконання функціональних завдань працівникові може бути збільшений розмір премії.

Нарахування премії проводиться за фактично відпрацьований час у межах наявних коштів з оплати праці. У свою чергу, винагорода за підсумками роботи за рік виплачується працівникам, які мають стаж роботи в ТОВ «Вайн Хантерс» не менше 1 року. Розмір винагороди кожного працівника визначається в процентному відношенні річної заробітної плати до ситуації економії по фонду оплати праці і затверджується наказом директора за поданням фінансово-бухгалтерської служби. Працівнику ТОВ «Вайн Хантерс» до ювілейних дат з нагоди досягнення віку 50 років (60 років) за наказом директора виплачується одноразова грошова винагорода в розмірі до 3-х посадових окладів при звільненні працівника у зв'язку з виходом на пенсію - до 2-х посадових окладів [26].

Проведемо аналіз дієвості існуючої системи стимулювання персоналу, а саме – преміювання в ТОВ «Вайн Хантерс». Перш ніж говорити, чи ефективна діюча система стимулювання, необхідно з'ясувати, які були поставлені перед нею завдання. Проте чітко сформульовані завдання преміювання нами не були знайдені ні в Пакеті рекомендаційно-методичних положень та документів стимулювання праці працівників галузі зв'язку, ні в наказі про систему оплати праці, ні в колективному договорі.

Логічно впливає, що система преміювання повинна бути своєрідним механізмом заохочення підвищення ефективності праці, досягнень, які ведуть до збільшення прибутку, підвищення ефективності Товариства. Платою за виконання покладених на підприємство таких цілей і завдань, як

забезпечення надійного та безперебійного зв'язку, поставки, неперевищення кошторису витрат, виконання плану по якому-небудь виду діяльності, виконання графіка і т. д., повинна служити тарифна ставка або оклад.

На практиці при преміюванні за результатами роботи за місяць усім працівникам нараховується однакова величина премії – 85% від окладу або ставки. Незалежно від того, як конкретна людина працювала в цьому місяці, вона отримає фіксовану плату (природно, якщо за нею не було помічено будь-яке порушення або упущення).

Таким чином, премія сприймається працівником як додаткова частина заробітної плати, причому постійна. До такого психологічного сприйняття призводять регулярність її виплати і сталість розміру. Премія не грає роль «пряника», і лише її відсутність грає роль «батога». Таким чином, працівник прагне «не схибити», але йому зовсім нема чого старатися.

Можна зробити висновок, що системне преміювання, суттєво підвищуючи рівень заробітної плати працівників, з одного боку, посилює особисту зацікавленість працівників у виконанні мінімальних завдань (за виконання яких працівник повинен отримувати фіксовану частину заробітної плати і, можливо, змінну), з іншого ж боку, ніяк не сприяє ефективній праці, впровадженню нововведень, прояву ініціативи.

Таким чином, у відповідності з ринковими методами господарювання було б правильним і логічним підвищити тарифні ставки/оклади (це постійна частина заробітної плати) за виконання «завдання-мінімум», а за допомогою системи преміювання стимулювати підвищення ефективності праці, виділивши інші показники преміювання, пов'язані з розмірами прибутку, внутрішньо-виробничих резервів. Також можливе виділення змінної частини заробітної плати.

На завершення підкреслимо деякі досягнення в функціонуючій системі стимулювання, а саме преміювання ТОВ «Вайн Хантерс»:

1. Посилення особистої зацікавленості робітників, службовців і фахівців у виконанні своїх обов'язків, у праці, відповідному завданням і

цілям структурних підрозділів, цехів і відділів за допомогою показників преміювання.

2. Посилення особистої зацікавленості керівників у досягненні позитивних кінцевих результатів в цілому.

3. Посилення персональної відповідальності керівників, фахівців і службовців за результати своєї праці.

4. Згідно з преміюванням за деякими показниками враховується індивідуальний внесок працівника, що сприяє підвищенню ефективності праці.

5. Системні премії, піднімаючи рівень заробітної плати, утримують працівників у даній організації.

Та все ж, порядок нарахування премій, потребує удосконалення і не позбавленийне доліків, а саме:

1. Показники не повною мірою враховують характер і складність праці.
2. Сума премій не відповідає особистому вкладу працівників, залежить тільки від групових показників роботи відділу.
3. Преміювання не може охопити весь обсяг робіт, що виконуються відділом.
4. Показники преміювання оцінюються обмеженим (постійним колом) осіб, які можутьмати суб'єктивну думку.
5. Вага показників нерівномірна і непрозорий принцип розподілу відсотків кожного з них.
6. Показники протягом року не змінюються, хоча завдання виконувані працівниками відділу, змінюються залежно від стратегії підприємства.

2.1. Оцінка результативності системи стимулювання діяльності менеджерів на підприємстві

Основним методом стимулювання діяльності менеджерів на підприємстві ТОВ «Вайн Хантерс», є заробітна плата. Заробітна платня працівнику встановлюється трудовим договором відповідно до чинної у

даного роботодавця системами оплати праці. Заробітна плата залежить від складності праці: залежно від розряду працівники отримують роботу різного ступеня складності.

В ТОВ «Вайн Хантерс» застосовуються три форми заробітної плати:

1. Відрядно-преміальна. Відрядно-преміальна оплата праці в є основною для оплати праці більшої частини співробітників. Такий вид заробітної плати визначається таким чином:

Загальна заробітна плата = відрядна заробітна плата + премія

2. Відрядна заробітна плата встановлюється, як загальна сума виробничих розцінок за певні види робіт на кількість виконаних робіт. Відрядна форма оплати праці застосовується в тих випадках, коли є можливість реально оцінювати кількісні показники результату праці співробітників і нормувати виконувану роботу, шляхом встановлення нормативів часу і вироблення.

3. Окладна оплата праці. Найпростішою для розрахунку і широко застосовуваною, є окладна оплата праці. Вона складається з конкретно фіксованої окладної частини. Така система оплати праці застосовується для співробітників, які зайняті розробками продукції (послуг), виробництво продукції (послуг) та впровадженням продуктів (послуг) на ринок.

Працівників, працю, яких оплачується за системою окладної оплати, можна розділити на дві групи:

– до цієї групи, як правило, відносяться фахівці різних галузей, починаючи від робітників, технологів, інженерів, розробників інформаційних програм, розробників рекламних проектів і т. д.

– до цієї групи належать співробітники, які забезпечують не тільки процес виробництва, але і процес просування товару (послуг) До нього входять такі спеціальності, як фінансові відділи, економічні відділи, юридичні відділ, маркетинговий відділ, співробітники служб персоналу та IT-фахівці. Окладну заробітну плату отримують всі менеджери підприємства.

Як вже було зазначено вище, премії в ТОВ «Вайн Хантерс» залежать від виконання плану і КТУ (коефіцієнта трудової участі). Видається премія раз на півроку для основного складу, для керівників вищої ланки один раз на рік за підсумком діяльності.

Система матеріального стимулювання менеджерів ТОВ «Вайн Хантерс» вводиться з метою посилення матеріальної зацікавленості працівників у досягнень високих результатів діяльності підприємства. Джерелом матеріального стимулювання є фонд оплати праці та прибуток ТОВ «Вайн Хантерс».

В ТОВ «Вайн Хантерс» визначено такі види матеріального стимулювання: бонус; піврічна преміальна винагорода; щорічна преміальна винагорода; одноразова преміальна винагорода; щомісячна преміальна винагорода; квартальна преміальна винагорода; винагорода за надання мережевих послуг; інші види матеріального стимулювання [14].

На основі внутрішньої документації ТОВ «Вайн Хантерс» досліджуємо, якими методами керівництво стимулює менеджерів на ефективну трудову діяльність.

В стимулюванні праці працівників в ТОВ «Вайн Хантерс» застосовуються наступні групи методів стимулювання:

- 1) Економічні методи: використання різних систем оплати праці в підрозділах (завчасно-преміальної, колективної, відрядної); матеріальне стимулювання праці працівників.
- 2) Організаційно-адміністративні методи: регламентація обсягу обов'язків і способів трудової поведінки за допомогою локальних актів; практичне застосування організаційних владних повноважень шляхом розпорядчого діловодства (накази, розпорядження підприємства)
- 3) Соціально-психологічні методи: підвищення кваліфікації працівника; додаткові соціальні гарантії для працівників; заохочення за успіхи в роботі; додаткові соціальні виплати (матеріальна допомога).

Розглянемо кожну групу методів стимулювання трудової діяльності менеджерів ТОВ «Вайн Хантерс».

1. Економічні методи. Основною формою оплати праці на підприємстві є почасово-преміальна форма оплати праці. У діючій системі менеджер отримує:

- а) Основну частину заробітної плати – оклад, відповідно до кількості відпрацьованих годин;
- б) Надбавки (за стаж, кваліфікацію і т.п.) відповідно до колективного договору;
- в) Компенсуючі виплати;
- г) Преміальні виплати.

Основу окладу встановлюється в залежності від кваліфікації працівника відповідно до Положення про оплату праці працівників ТОВ «Вайн Хантерс».

Трудовим договором ТОВ «Вайн Хантерс» передбачені наступні види доплат до основного окладу:

- 1) доплати за роботу з важкими та шкідливими умовами праці (встановлюються залежно від фактичного стану умов праці за результатами атестації робочих місць, при виявленні шкідливих факторів).
- 2) щомісячна процентна надбавка до окладу за роботу з відомостями, що становлять державну таємницю, в залежності від ступеня секретності відомостей, до яких вони мають документально підтверджуваний доступ на законних підставах.
- 3) доплата за суміщення професій (посад), розширення зони обслуговування, збільшення обсягу робіт та виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника.
- 4) оплата праці за межами нормальної тривалості робочого часу (робота в понаднормовий час), за роботу в вихідні та неробочі святкові дні, в нічний час.

На виплати та премії (у т. ч. одноразові), не пов'язані з виробничими показниками (з оплатою праці), районний коефіцієнт і процентна надбавка не нараховуються. Виплата відсоткової надбавки до заробітної плати за стаж роботи в небезпечних районах України та прирівняних до них місцевостях молоді (працівникам віком до 30 років), якщо вони прожили в зазначених районах і місцевостях не менше п'яти років, проводиться в повному розмірі з першого дня роботи в зазначених районах та місцевостях.

У частини менеджерів ТОВ «Вайн Хантерс» встановлений ненормований робочий день. У них оклад розраховується виходячи з числа відпрацьованих робочих днів відповідно до Кодексу законів про працю.

Менеджерам, постійна робота яких здійснюється в дорозі або має роз'їзний характер, а також менеджерам, які працюють у польових умовах або беруть участь у роботах експедиційного характеру, роботодавець відшкодовує пов'язані зі службовими поїздками: витрати по проїзду, витрати по найму житлового приміщення, додаткові витрати, пов'язані з проживанням поза місцями постійного проживання (добові, польове забезпечення), інші витрати, вироблені працівниками з дозволу або відома роботодавця.

При наявності фінансових можливостей і виконання затверджених ключових показників ефективності діяльності ТОВ «Вайн Хантерс» розглядає можливість забезпечення зростання середньої заробітної плати до кінця звітного року щодо попереднього: на 13% працівникам основного виробництва; на 6,2% працівникам допоміжного та обслуговуючих виробництво; на 6,2% працівникам адміністративно-управлінського персоналу.

Доповнює основну частину оплати праці менеджерів, змінна частина формована в рамках систему стимулювання і заохочення працівників ТОВ «Вайн Хантерс».

Сьогодні ТОВ «Вайн Хантерс» використовує наступні матеріальні та соціальні види мотивації та стимулювання співробітників:

- 1) поліпшення умов праці працівників;
- 2) оплата проїзду до роботи;
- 3) виплата додаткової щомісячної допомоги неповнолітнім дітям, по втраті годувальника в наслідок нещасного випадку, що стався при виконанні ним службових обов'язків);
- 4) матеріальна допомога у разі смерті близьких родичів;
- 5) матеріальна допомога у разі смерті працівника.

2. Організаційно-адміністративні методи. Організація роботи менеджменту визначається виходячи зі змісту задач кадрової роботи, організаційно-фінансових можливостей підприємства і регламентується штатним розкладом. До нормативних документів, на які спираються організаційно-адміністративні методи мотивації, відносяться закони України, Нормативні акти Президента, документи органів виконавчої влади, ДСТУ, інші документи. При управлінні поточною діяльністю використовується владна мотивація (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівка). У ТОВ «Вайн Хантерс» встановлена відповідальність за порушення трудової дисципліни такими документами, як Правила внутрішнього трудового розпорядку і Положення про оплату праці, з урахуванням норм законодавства України.

За вчинення дисциплінарного проступку, тобто невиконання або неналежне виконання працівником з його вини покладених на нього посадових обов'язків відповідно до Закону керівник має право застосовувати такі дисциплінарні стягнення: зауваження, догана, попередження про неповну посадову відповідність, звільнення від займаної посади, звільнення у випадках, передбачених законодавством України.

3. Соціально-психологічні методи стимулювання:

- 1) Охорона здоров'я працівника та членів його сім'ї (медичні огляди при прийомі на роботу і періодичні медичні огляди, страхування працівників, які перебувають у групі ризику, страхування працівників від нещасних випадків на виробництві). В цілях захисту інтересів працівників у компанії

діє страхування, основною метою якого, є відшкодування шкоди завданої здоров'ю та життю працівника в результаті нещасного випадку події на виробництві. Всі працівники незалежно від займаної посади та стажу роботи підлягають такому страхуванню;

2) Добровільне медичне страхування (програма добровільного медичного страхування забезпечує працівникам доступ до широкого спектру якісних медичних послуг).

3) Часткова оплата вартості путівок дітям працівників.

4) Часткова оплата вартості путівок працівникам.

5) Надання коштів для оплати медичних послуг.

6) Оголошення вдячності.

7) Спортивні заходи.

8) Корпоративне кредитування в цілях надання сприяння працівникам укладеного договору з конкретним банком про спеціальні умови кредитування для працівників підприємства.

Система заохочень і нагород ТОВ «Вайн Хантерс» поєднує в собі використання соціально-психологічних та економічних методів стимулювання. Водночас залежність від стажу та одноразовий характер виплат у певний період часу, не призводять до підвищених витрат підприємства на матеріальне стимулювання, а стимулюють збереження основної частини колективу.

Види матеріального грошового стимулювання співробітників АТ «Укрпошта» представлені в дод. Б. Види матеріального не грошового стимулювання співробітників АТ «Укрпошта» представлені в дод. В.

Нематеріальне стимулювання персоналу і менеджерів в тому числі ТОВ «Вайн Хантерс» включає в себе: моральне стимулювання (вручення нагород, грамот, розміщення фотографій на дошках пошани, публічні заохочення), стимулювання вільним часом, стимулювання (наявність творчих елементів у праці, можливість участі в управлінні, просування по службі, творчі відрядження). Система нематеріального стимулювання співробітників

ТОВ «Вайн Хантерс» дозволяє: стимулювати і заохочувати співробітників при досягненні ними найвищих показників по поточній діяльності, стимулювати і заохочувати співробітників за багаторічну, сумлінну та ефективну працю, стимулювати і заохочувати у співробітників творчу ініціативу при розробці та впровадженні новачій, які спрямовані на отримання економічного або соціального ефекту для підприємства, нагороджувати співробітників організації в разі прояву рішучих дій, сміливості і мужності в разі екстремальних ситуацій.

Так само існує не матеріальне стимулювання або мотивація менеджерів ТОВ «Вайн Хантерс» яка створює у своїх головних офісах навчальні центри, в яких співробітники отримують знання необхідні їм для роботи, підвищують рівень своїх знань і можуть перекваліфікуватися на іншу посаду, так само проводяться семінари і тренінги, які допомагають колективу зблизитися один з одним. В цих центрах співробітники отримують сертифікати про проходження навчального курсу.

Менеджерам ТОВ «Вайн Хантерс» надається повний соціальний пакет (медичне страхування, пенсійне страхування, поліс ОМС, поліс ДМС для вищої керівної ланки, навчальні відпустки, відпустки). Як додаткова мотивація, в ТОВ «Вайн Хантерс» використовують різного роду конкурси, призи в яких не тільки грошові, але ще й різного роду заохочувальні призи такі як: стільниковий телефон, мікрохвильова піч, подарункові сертифікати та багато іншого. Доповнення системи оплати праці та політики стимулювання праці ТОВ «Вайн Хантерс» запропонованими заходами забезпечить вдосконалення системи мотивації на основі забезпечення почуття впевненості та захищеності у персоналу, зростання трудової мотивації та орієнтації на ефективне виконання своїх трудових обов'язків.

Незважаючи на певне зростання заробітної плати менеджерів ТОВ «Вайн Хантерс», її рівень є досить низьким на ринку праці, що не сприяє залученню кваліфікованого і мотивованого персоналу. Існуючими надбавками враховуються якість, напруженість і терміни виконання

поставлених перед працівником завдань, тому можна говорити про те, що надбавки стимулюють працівника працювати більш ефективно. Водночас надбавки не надають можливості для об'єктивного обліку індивідуальних здібностей працівника і не виступають стимулом для того, щоб підвищувати якість його праці.

Незважаючи на декларування керівництва ТОВ «Вайн Хантерс» підвищеної уваги до особистого вкладу працівника в кінцевий результат праці, який оцінюється преміюванням, на практиці можна констатувати: слабе використання преміальних виплат, розмитість меж роботи, яка виконується співробітником за оклад і діяльності працівників, за яку здійснюється преміювання.

Керівництво ТОВ «Вайн Хантерс» в стимулюванні своїх менеджерів переважно орієнтується на:

1. Заходи соціального характеру, такі, як: часткова оплата путівок співробітникам підприємства та їх дітям; виплати до ювілейних дат; матеріальна допомога у зв'язку зі смертю близьких родичів; виплати організатору похорону у разі смерті самотнього пенсіонера, колишнього співробітника; недержавне пенсійне забезпечення (переважно орієнтовано на керівний склад підприємства) та ін. вручення різних видів корпоративних і відомчих нагород (подяки, почесні грамоти, знаки, звання і т. д.).

Крім об'єктивного аналізу локальних актів ТОВ «Вайн Хантерс» і його на перший погляд повністю благополучної політики в сфері управління мотивацією та стимулюванням менеджерів, необхідний аналіз думки самих працівників. Для виявлення ключових проблем стимулювання трудової діяльності персоналу ТОВ «Вайн Хантерс» нами було проведено анкетне соціологічне опитування, спрямоване на виявлення особливостей механізму управління мотивацією («польовий» експеримент, при якому дослідник приходить на роботу до випробуваного). Для проведення анкетного опитування необхідно було викликати інтерес з боку керівництва і заручитися його підтримкою під час проведення експерименту. Інтерес

керівництва проявлявся при ознайомленні з цілями і завданнями проведення дослідження. За погодженням з керівництвом ТОВ «Вайн Хантерс» було проведено опитування менеджерів товариства. Вибірка складала 20 осіб, або 100% генеральної сукупності.

Мета проведення опитування полягала у виявленні причин, джерела та механізму виникнення мотивації та стимулювання персоналу шляхом вивчення впливу різних аспектів трудової діяльності на ефективність працівників ТОВ «Вайн Хантерс». Науковою базою опитування послужила методика, розроблена в 2013 р. сучасним вітчизняним автором А. Зенірової в дослідженні «Методика вимірювання задоволеності (лояльності) персоналу» [16, с. 60–61]. Вона являє собою опитування за допомогою спеціально розробленої анкети (дод. А).

На рис. 2.2. отримані в ході опитування результати представлені графічно за всіма дев'ятьма параметрами опитування.



Рис 2.2. Результати оцінки системи управління системою стимулювання менеджерів ТОВ «Вайн Хантерс»

Джерело: складено автором

Результати проведеного опитування дозволили виділити три групи факторів стимулювання трудової діяльності персоналу ТОВ «Вайн Хантерс»: з високими, середніми і низькими показниками.

Менеджери ТОВ «Вайн Хантерс» вважають своє робоче місце досить комфортним, оснащеним необхідними приладами, що дуже важливо для лояльності працівників до організації і, як наслідок, достатньої мотивованості до праці. В умовах праці показник найвищий (13,5 бала з 15 можливих). Менеджери низько оцінили один з найбільш значущих компонентів стимулювання – матеріальний компонент. За показником «оплата праці» 9,9 балів з 15 можливих.

ТОВ «Вайн Хантерс» завжди точно виконує зобов'язання з виплати заробітної плати з точки зору термінів виплати і розміру. Розмір заробітної плати не всі опитані вважають достатнім, і, тим не менш, менеджери визнають, що формування заробітної плати зрозуміле і повністю прозоре. Високо оцінили менеджери і наданий ТОВ «Вайн Хантерс» соціальний пакет (11,11 бала з 15 можливих балів). Менеджери визнають, що їм відомі всі пропозиції, які входять в соціальний пакет організації, соціальний пакет для всіх співробітників однаковий, умови його формування прозорі, соціальний пакет є достатній. Проте, на думку опитаних, соціальний пакет не може виступати тим фактором, який утримає співробітників від звільнення. Це означає, що при прийнятті рішення про звільнення у працівників переважають ті фактори стимулювання трудової діяльності, які в ТОВ «Вайн Хантерс» сформовані недостатньо.

Розглянемо їх. Це друга група показників – «стиль управління безпосереднього керівника», «кар'єрне зростання», «зміст виконуваної роботи» і «можливість самореалізації». Такий показник, як стиль управління безпосереднього керівника, за оцінками респондентів отримав 10,9 бала з 15 можливий. З одного боку, керівництво ставить перед підлеглими конкретні, чіткі, вимірні і досяжні цілі, дає у ввічливій формі зворотний зв'язок з оцінкою діяльності підлеглих. Керівники обговорюють нагальні питання і

подальші плани з відділами, але при цьому рідко надають підтримку при виникненні затримок з виконанням, коли персоналу необхідно самостійно впоратися з виниклими труднощами.

Недостатнім стимулом для менеджерів ТОВ «Вайн Хантерс» є такий фактор, як кар'єрне зростання (10,9 бала з 15 можливих). З одного боку, працівники в курсі, як відбувається кар'єрне зростання в компанії, знають, над чим потрібно працювати, щоб отримати іншу бажану посаду, відчують в собі потенціал для підйому по кар'єрних сходах. З іншого боку, керівництво займає з даного питання пасивну позицію. Недостатнім мотиваційним ресурсом виступає зміст виконуваної роботи (10,4 бали з 15 можливих). Менеджери визнають свою працю соціально значущою, проте визнають, що вона нецікава, одноманітна, не сприяє самовираженню (показник можливості самореалізації 9,7 з 15 можливих).

Третя група показників – це «слабкі місця» системи управління мотивацією персоналу в ТОВ «Вайн Хантерс». До них, по результатах опитування, можна віднести «перспективи компанії» (8,05 бали з 15 можливих) і «психологічний клімат» (7,05 бали, найгірший показник за опитуванням). Менеджери ТОВ «Вайн Хантерс» постають як би «виключеними» із загальної стратегії розвитку компанії. Вони не в курсі, які плани і перспективи стоять перед компанією на поточний рік і на довший період, не знають про результати, яких домоглася компанія, відзначають, що інформація про те, що відбувається в компанії не завжди надається вчасно. Це знижує лояльність персоналу до організації: виходить, що люди просто ходять на роботу, переслідуючи свої інтереси, не замислюючись про свій внесок в життя організації.

Самоізолюваність працівників від корпоративного життя закономірно відбивається і на якості психологічного клімату в колективі. Половина опитаних відзначили відсутність шанобливого звернення і деструктивність критики, відсутність позитивного емоційного заохочення заслуг в колективі. Відкритої конфліктності в колективі не спостерігається, мова йде про

відчуженість, відсутність взаємовиручки, коли кожен сам за себе. Це не може не виступати фактором, демотивуючим персонал якісно і довго працювати.

Таким чином, в результаті анкетування менеджерів ТОВ «Вайн Хантерс» було з'ясовано, що основні причини незадоволеності криються в наступному: невідповідність оплати доданим зусиллям, брак відчуття причетності до загальної справи, значущості роботи для підприємства, недосконалість системи винагород, недостатньо можливостей для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання. А спонукальним мотивом до роботи у більшості співробітників є почуття самовираження і самоповаги.

Отже, в ТОВ «Вайн Хантерс» присутня явна дисгармонія в системі стимулювання – нематеріальні і матеріальні стимули не збалансовані. І будучи в принципі задоволеними соціальним пакетом, співробітники не відчують причетності до справ компанії, невідчують, що їх праця та ідеї затребувані, що їх по-справжньому цінують. Вищенаведені дані показують, що система стимулювання, що функціонує в ТОВ «Вайн Хантерс», малоефективна і не до кінця сформована. При цьому видно, що нематеріальна мотивація на підприємстві розвинена недостатньо, застосовуються тільки ті види, які в тій чи іншій мірі гарантуються Кодексом законів про працю. Саме тому необхідне ретельне опрацювання питань нематеріального і матеріального стимулювання праці менеджерів на досліджуваному підприємстві, оскільки дуже небагато співробітників відчують зв'язок між своїм внеском у діяльність підприємства та рівнем оплати праці.

На основі проведеного дослідження існуючої системи стимулювання діяльності менеджерів можна зробити висновок, що система стимулювання в ТОВ «Вайн Хантерс» потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів і тенденції кадрового менеджменту.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «ВАЙН ХАНТЕРС»

Провівши аналіз діючої системи стимулювання діяльності менеджерів ТОВ «Вайн Хантерс» нами були виявлені основні її недоліки: низький рівень задоволеності розміром премії, при якій не враховується індивідуальний внесок праці працівника, діюча мотивація не має системи соціальних пільг для менеджерів. Система комунікацій, що діє на підприємстві, малоефективна, в колективі між співробітниками часто виникають конфлікти, відсутній єдиний командний дух, що склався соціально-психологічний клімат в колективі не сприяє ефективній діяльності, слабо сформована корпоративна культура, не розроблені заходи щодо її розвитку.

Таким чином, спираючись на все вищесказане, керівництву ТОВ «Вайн Хантерс» слід дотримуватися наступних напрямків удосконалення системи стимулювання:

- раціональне співвідношення організаційно-адміністративних і економічних методів стимулювання персоналу;
- встановити чіткі цілі і завдання, нормативи, Положення про преміювання, положення про оплату праці, положення про кар'єру;
- зв'язати соціальні послуги з виробничими результатами працівників;
- дати оцінку індивідуальному внеску кожного менеджера в результати діяльності фірми на основі регулярного зворотного зв'язку;
- забезпечити можливість для зростання співробітників і розкриття їх потенціалу;
- компенсувати витрати зусиль співробітників справедливими винагородами;

- замінити форму оплати праці працівникам з почасово-преміальної на відрядно-прогресивну;
- дати співробітникам такі приклади поведінки, які спонукали б їх об'єднанню в досягненні спільних цілей;
- створити сприятливий психологічний клімат в компанії, підвищити організаційну культуру.

Для вдосконалення існуючої системи стимулювання результативної діяльності менеджерів необхідно максимально використовувати наявні на підприємстві позитивні моменти і постаратися найбільш оперативно усунути фактори, що викликають найбільшу незадоволеність у менеджерів ТОВ «Вайн Хантерс»

Розробка програми вдосконалення системи стимулювання результативної діяльності менеджерів буде здійснюватися, ґрунтуючись на наступних принципах:

- 1) усунення перерахованих вище проблем;
- 2) оптимальне поєднання матеріальних інтересів співробітників і принципів компенсаційної політики підприємства;
- 3) економічна ефективність;
- 4) розвиток таких якостей менеджерів як, творчий підхід до трудової діяльності;
- 5) розвиток внутрішньофірмової конкурентоспроможності, здатності залучати людські ресурси, необхідні для досягнення виконання завдань, поставлених перед співробітниками підприємства;
- 6) наймання співробітника, відповідального за психологічну діагностику співробітників підприємства.

Основні принципи формування стратегії активізації діяльності менеджерів підприємства:

- 1) вибір кожного з методів активізації повинен бути реально обґрунтований;

- 2) головний критерій відбору того чи іншого методу активізації його відповідність конкретним потребам співробітників;
- 3) для кожного стимулу трудової діяльності, повинна існувати реальна база;
- 4) досягти необхідно не максимальної, а оптимальної активності персоналу з таким рівнем фізичних і моральних витрат співробітника, який компенсується існуючою в організації системою відновлення працездатності;
- 5) застосовувані методи активізації повинні забезпечити можливість кожному співробітнику найбільш повно реалізувати свої творчі та професійні здібності на займаній посаді;
- 6) корисно цікавитися думкою співробітників про передбачувані зміни в стратегії розвитку ТОВ «Вайн Хантерс».

Концепція вдосконалення системи стимулювання повинна бути орієнтована на ефективність необхідних матеріальних, моральних і фінансових витрат з точки зору досягнення організаційних цілей. Навіть якщо компанія не несе прямих витрат, пов'язаних з фінансуванням тих чи інших заходів, підвищенням рівня доходів працівників, важливо враховувати непрямі витрати, які можуть бути виражені, наприклад, в тимчасовому зниженні продуктивності праці або відволікання працівників від виконання прямих посадових обов'язків [23].

Визначення витрат (виражених у фінансових показниках), пов'язаних із заходами щодо підвищення мотивації та стимулювання, завдання методологічно вирішуване більш просто, ніж завдання визначення виражених у фінансових показниках очікувані результати. Крім того, навіть при отриманні фактичних результатів виникають складнощі в обґрунтованому віднесенні їх на ті чи інші витрати, понесені компанією.

В якості можливих показників, які безпосередньо пов'язані з мотивацією працівників до праці, можуть бути використані при розрахунку фінансових результатів, пов'язаних з рішеннями в системі управління кадрами, можна розглянути наступні:

- 1) Рівень плинності кадрів компанії;
- 2) Якість послуг, що надається і рівень задоволеності персоналу до і після впровадження системи мотивації;
- 3) Рівень витрат на оплату праці та матеріальне стимулювання;
- 4) інтегральні показники – NPV, IRR і термін окупності [30].

До зовнішніх факторів, що безпосередньо впливають на динаміку представлених вище показників ефективності, для ТОВ «Вайн Хантерс» відносяться, наприклад: рівень конкуренції, динаміка доходів населення; ділова активність інших підприємств такого ж профілю діяльності, кон'юнктура ринку праці.

Заходи щодо вдосконалення системи стимулювання результативної діяльності можуть бути представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Заходи щодо удосконалення системи стимулювання результативної діяльності менеджерів ТОВ «Вайн Хантерс»

№	Проблемні питання	Заходи
1	Відсутність чітких критеріїв диференціації заробітної плати	Внесення змін в чинне Положення про оплату праці працівників.
2	Неефективне використання преміального фонду	Розробка системи критеріїв оцінок результатів праці працівників.
3	Низький рівень моральної мотивації працівників.	Розробка Положення про додаткові методах заохочення працівників
4	Відсутність корпоративних заходів	Організація корпоративного дозвілля для співробітників АТ «Укрпошта»
5	Відсутність співробітника, відповідального за розвиток персоналу та системи мотивації	Наймання співробітника, який буде відповідальний за нормалізацію психологічного клімату в колективі
6	Низький рівень залученості у трудовий процес робітників	Підвищення матеріальної мотивації робітників підприємство
7	Відсутність гідних умов праці на робочому місці	Закупівля необхідного обладнання та інвентарю
8	Авторитарний стиль управління	Робота співробітників відділу кадрів з керівництвом підприємства, яка буде спрямована на зміну стилю управління трудовим колективом

Розглянемо кожен захід докладно:

1. Відсутність чітких критеріїв диференціації заробітної плати. Відділ кадрів ТОВ «Вайн Хантерс» має провести дослідження ринку праці Києва та Київської області. Якщо своїми силами відділ кадрів не може провести дослідження, то його можна замовити у співробітників кадрового консалтингу одного з найпопулярніших сайтів з пошуку роботи Work.ua.

Мета даного дослідження – визначення максимального і мінімального розміру оплати праці персоналу на підприємствах, аналогічних ТОВ «Вайн Хантерс» та підприємствах суміжного профілю. Для зменшення плинності кадрів на ТОВ «Вайн Хантерс» необхідно привести заробітну плату у відповідність з ринком праці. Така диференціація заробітної плати, що існує в даний час ТОВ «Вайн Хантерс», що не може позитивно позначатися на робочому процесі. Плинність кадрів серед робітників набагато вище, ніж серед начальників.

2. Неефективне використання преміального фонду. Преміальний фонд існує на підприємстві та встановлений у розмірі 20% від суми чистого прибутку за підсумками останніх років. Однак, премії виплачуються нерегулярно і найчастіше цей фонд використовується тільки вищим керівництвом підприємства. Для того, щоб робітник міг отримати премію, йому необхідно пропрацювати на ТОВ «Вайн Хантерс» від 6 місяців до 1 року в залежності від відділу, в якому він працює. Така система використання преміального фонду тягне за собою негативні наслідки у вигляді плинності кадрів і погіршення ставлення робітників до своєї роботи. Розподіл преміального фонду має відбуватися співвідносно обсягу наданих послуг. При перевиконанні плану робітники повинні заохочуватися матеріально.

3. Низький рівень моральної мотивації менеджерів. Моральна мотивація є однією з фундаментальних основ японської системи управління персоналом. Вже давно зазначено, що за рахунок правильно організованої моральної мотивації співробітників можна значно збільшувати якість і обсяги послуг, що надаються. В Україні в якості моральної мотивації співробітників виступають часто такі методи як похвала або подяка

начальства. Насправді система моральних стимулів набагато ширше і саме така система повинна застосовуватися на ТОВ «Вайн Хантерс».

Система моральної мотивації співробітників базується на тому, що робота повинна давати працівникові можливість проявляти свої кращі якості, удосконалювати себе, пропонувати заходи щодо вдосконалення трудового процесу (або виробничого процесу). Також робота повинна демонструвати перспективу кар'єрного зростання. Професійні завдання, які ставляться перед працівником, також відносяться до системи моральної мотивації. Точність професійних завдань, які стоять перед робочим, впливає на якість надаваних послуг, виконуваних робіт. Точність професійних завдань прямо пов'язана з тим, як сам працівник розуміє завдання які перед ним стоять.

Якщо в середовищі робочих ТОВ «Вайн Хантерс» плінність кадрів висока, то необхідно постійно запитувати робітників про те, який результат в роботі вони планують отримати. Вирішуючи професійні завдання, працівник повинен розуміти значення свого місця в виробничій системі підприємства. Якщо має місце конвеєрна організація виробництва, то працівник повинен співвідносити свій план виконання дій з планами інших співробітників, щоб не допустити тимчасового розбалансування виробничої системи.

Наступний елемент морального стимулювання – це зворотний зв'язок. В цьому аспекті моральна мотивація тісно пов'язана з матеріальною мотивацією, тому що працівник повинен отримувати за результати своєї праці моральну або матеріальну винагороду. Роль зворотного зв'язку – це матеріальне або моральне вираження оцінки заслуг окремого співробітника. Зворотній зв'язок істотно впливає на ступінь задоволеності співробітників роботою [25].

В аналітичній частині даного дослідження показано, що повна задоволеність роботою серед менеджерів ТОВ «Вайн Хантерс» відсутня, таких співробітників на підприємстві просто немає, хто б був задоволений своєю роботою (причому не тільки серед робітників, а й серед адміністративного персоналу). Це вкрай негативний факт, тому на

підприємстві необхідно налаштовувати зворотний зв'язок між усіма ланками трудового процесу.

Самостійність також є елементом моральної мотивації менеджерів в широкому розумінні морального стимулювання. Самостійність співробітники можуть проявляти тоді, коли пройшов випробувальний термін і співробітники добре зарекомендували себе при виконанні завдань. Самостійність – це основа трудової свободи персоналу.

Таким чином, система морального стимулювання менеджерів, яка буде побудована в ТОВ «Вайн Хантерс», повинна враховувати наступні фактори: розвиток самовираження співробітників в трудовому процесі; ясність і чіткість постановки завдань співробітникам; перевірка подання про виконане завдання; зворотній зв'язок; самодіяльність працівників.

4. Відсутність корпоративних заходів. Корпоративні заходи виконують своє завдання в системі управління мотиваційними процесами. Коло завдань, які вирішуються за допомогою корпоративних заходів включає в себе: просування корпоративних цінностей; створення належних умов і розширення кола знайомств для нових співробітників; можлива увага з боку засобів масової інформації (іноді корпоративні заходи використовуються як реклама свого бренду і своєї продукції); мобілізація трудового колективу; створення команд; зміцнення іміджу компанії як роботодавця.

В умовах плинності кадрів, яка зараз є в трудовому колективі ТОВ «Вайн Хантерс», важливе значення корпоративних заходів полягає саме в зміцненні іміджу компанії як роботодавця, а також в мобілізації трудового колективу на досягнення нових цілей.

Важливо також враховувати динаміку внутрішніх факторів, які безпосередньо не відносяться до системи мотивації і стимулювання праці, але можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на рівень мотивації співробітників ТОВ «Вайн Хантерс».

До внутрішніх факторів відносяться: стан обладнання, робочих місць і кухонного приладдя, кваліфікація та цільові установки працівників

колективу, система цілей підприємства, стан соціально–психологічного клімату в колективі. При зміні системи управління мотиваційними процесами підвищиться продуктивність послуг [13, с. 36].

Можливо ввести естетичний і частково соціально-психологічний фактор – організувати менеджерам ТОВ «Вайн Хантерс» спільний виїзд на природу, відвідування кінотеатру або клубу. Це дуже позитивно позначиться на об'єднанні трудового колективу.

У плані проведення корпоративних заходів менеджери ТОВ «Вайн Хантерс» відчують себе ущемленими, так як основні корпоративні заходи проводяться тільки на рівні адміністративного персоналу. Є спеціальні компанії, що організовують дозвільні заходи для співробітників офісу – святкові агентства. Серед таких агентств можна виділити:

- 1) Агентство подій «DIAMOND».
- 2) Святковий центр Event Agency «Любо-Дорого».
- 3) святкове агентство «LIONCOM».
- 4) святкове агентство «Святковий бум».
- 5) Агентство Friends.

Для поліпшення мотивації співробітників пропонується організувати захід – тимбілдінг на природі. Тімбілдінг – це термін, який використовується в контексті бізнесу і застосовується до широкого діапазону дій з метою створення та підвищення ефективності роботи команди співробітників

5. Відсутність співробітника, відповідального за розвиток системи мотивації і розвиток персоналу. Цей співробітник повинен відповідати за розвиток системи мотивації, а також мати вищу психологічну освіту, тому що завдання, з якими йому доведеться стикатися в ТОВ «Вайн Хантерс», пов'язані не тільки з мотивацією персоналу, але і з трудовою адаптацією співробітників, а також виявлення конфлікту інтересів у трудовому процесі.

Таким чином, обов'язками нового співробітника повинні стати:

- 1) Вивчення впливу психологічних, економічних та організаційних факторів на процес виробництва та надання послуг;

- 2) Складання планів і програм соціально-психологічного розвитку трудового колективу;
- 3) Проведення тестів та обстеження індивідуальних якостей працівників, виявлення особливостей трудової діяльності;
- 4) Аналіз психологічного стану працівників під час трудового процесу;
- 5) Розробка професіонограм і детальних психологічних характеристик робітників і адміністративного персоналу;
- 6) Розробка спеціальної програми по зниженню рівня емоційної напруженості в трудовому колективі.

6. Низький рівень залученості співробітників підприємства в трудовій процес. Основним способом вирішення даної проблеми має стати збільшення матеріальної мотивації співробітників, у зв'язку з чим необхідно негайне збільшення окладної частини на 10% і відповідна індексація на рівень інфляції.

7. Відсутність гідних умов праці на робочому місці. Рішення даної проблеми полягає у своєчасній закупівлі інвентарю, необхідного у виробничому процесі. Негативним фактором, що знижує продуктивність праці співробітників, є праця на комп'ютерах операторів Колл-Центру. В даний час у вільному продажу є окуляри для роботи з комп'ютерами.

8. Зміна авторитарного стилю управління. Вирішенням даної проблеми повинен займатися знову найнятий співробітник, який буде відповідальний за систему мотивації і психологічне консультування працівників. Даний стиль характеризується жорсткістю, вимогливістю, нетерпимістю до думки нижчестоящих за посадою, суворим контролем і дисципліною. Варто зауважити, що такий стиль управління характерний для промислових виробництв, але також використовується в ТОВ «Вайн Хантерс», але якщо він не поєднується з нормальною системою мотивації співробітників (а найчастіше він не поєднується), то працівники просто залишають підприємство, тому що їм не подобається як моральна, так і матеріальна сторона роботи. В цілому стиль керівництва ТОВ «Вайн Хантерс» може

бути змінений з авторитарного на демократичний. Як показано вище, демократичний стиль керівництва повинен повністю задовольнити інтереси трудового колективу і не допустити порушень трудової дисципліни, які можуть виникнути, якщо застосувати ліберальний стиль керівництва.

Розглянемо основні заходи щодо впровадження системи стимулювання результативної діяльності менеджерів в ТОВ «Вайн Хантерс» які наведені в дод. В.

Загальні витрати АТ «Укрпошта» на впровадження нової системи стимулювання в перший рік складуть 5 490 000 грн в наступні роки планується індексувати їх по 10% в рік. Реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити обсяг виручки на 12% в перший рік, потім ефект буде зменшуватися.

У табл. 3.2. розглянуто фінансові показники (фактичні) та плановані.

Таблиця 3.2.

Фінансові показники ТОВ «Вайн Хантерс» у 2021 р. (фактичні) та плановані на 2022-2026 рр. (без реалізації заходів), тис. грн

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Стандартний темп приросту виручки		5%	5%	5%	5%	5%
Виручка від реалізації, тис. грн	200 000	210 000	220 500	231 525	243 101	255 256
Собівартість, тис. грн	173 000	190 733	190 733	200 269	210 283	220 797
Комерційні та організаційні витрати	6 200	6 820	7 502	8 252	9 077	9 985
Чистий прибуток, тис. грн	20 800	21 530	22 266	23 004	23 741	24 474
Рентабельність чистого прибутку, %	10,40%	10,25%	10,10%	9,94%	9,77%	9,59%

Стандартний темп приросту виручки становить 5% на рік, за рахунок вище вказаних заходів темп приросту виручки буде збільшено на 12%. В

даний час дані за фінансовими результатами за 2021 р. відсутні (вони будуть відомі тільки в березні 2022 р., коли буде закрита бухгалтерська звітність), але в цьому дослідженні спираємося на дані бюджету.

Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи стимулювання результативної діяльності менеджерів ТОВ «Вайн Хантерс» дозволить отримати максимальний ефект в перший же рік. У той же час дані результуючі фактори будуть сформовані зміцненням корпоративного духу, підвищенням ступеня задоволення співробітників змістом трудового процесу, активізацією мотивів кар'єрного зростання і створенням сприятливого соціально–психологічного клімату в колективі.

Таким чином, запропоновану систему заходів можна вважати ефективною. Слід підкреслити, що в умовах кризи зростає роль ефективних комунікацій, тому в рамках антикризової кадрової політики необхідно забезпечити достовірне та оперативне інформування персоналу про зміни, що відбуваються. Дана політика повинна виявити проблеми, слабкі і сильні сторони розвитку кадрів, і на основі цього аналізу визначити пріоритети і орієнтири. Вона може характеризуватися різними ознаками: вичікування, обачності, обережності, агресивності, мобільності, гнучкості, адаптивності, орієнтації на антикризові ситуації. При цьому менеджеру з кадрів необхідно знати різноманітність ознак політики і вміти їх використовувати в різних ситуаціях.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених завдань роботи можна зробити наступні висновки:

1. Поняття стимулювання праці персоналу має на увазі під собою певні методи і систему заходів, що приймаються керуючим органом, щодо спонукання працівників до необхідної праці, для підвищення трудової діяльності підприємства. Об'єктом стимулювання можуть виступати результати праці, ставлення до праці, трудова поведінка в процесі праці, вартість робочої сили. Система стимулювання управлінського персоналу включає грошове (матеріальне) і негрошове (нематеріальне) стимулювання праці. Матеріальне стимулювання має величезне значення, так як достатня оплата праці дозволяє персоналу найбільш повно використовувати свій фізичний і розумовий потенціал в процесі здійснення покладених на нього обов'язків. Система стимулювання праці менеджера повинна направляти його не тільки до поліпшення особистої діяльності, але і в першу чергу до збільшення ефективності діяльності курує їм підрозділи.

Існують різні методи і способи вимірювання ефективності діяльності менеджера. Умовно їх можна об'єднати в 3 групи: оцінка того, що зроблено (результатів), оцінка процесу досягнення результатів (роботи), оцінка системи управління. В ході дослідження було виявлено п'ять підходів, що дозволяють провести аналіз ефективності стимулювання праці: заснований на аналізі відхилення фактичних витрат на стимулювання співробітників від планових (актуальний для планової економіки), передбачає економічну оцінку роботи підприємства до впровадження системи стимулювання і після її впровадження, заснований на аналізі думки співробітників підприємства, щодо яких застосовується система стимулювання, спирається на принцип ефективного розподілу ресурсів у економічних системах, запропонований В.Парето, метод заснований на понятті економічної ефективності, що передбачає порівняння результатів (ефектів) від функціонування системи

стимулювання на підприємстві та витрат на її функціонування. Анкетування співробітників підприємства, і зокрема, менеджерів є основним методом оцінки ефективності системи стимулювання персоналу.

2. Компанія ТОВ «Вайн Хантерс» – це світовий лідер у преміальних й престижних міцних алкогольних напоїв. Основним методом стимулювання праці в ТОВ «Вайн Хантерс», є заробітна плата. Заробітна платня працівнику встановлюється трудовим договором відповідно до чинної у даного роботодавця системами оплати праці. Заробітна плата залежить від складності праці: залежно від розряду працівники отримують роботу різного ступеня складності. Премії в ТОВ «Вайн Хантерс» залежать від виконання плану і КТУ (коефіцієнта трудової участі).

Сьогодні ТОВ «Вайн Хантерс» використовує наступні матеріальні та соціальні види стимулювання персоналу: поліпшення умов праці менеджерів, організація безкоштовного проїзду на громадському транспорті або оплатного, виплата додаткової щомісячної допомоги неповнолітнім дітям, по втраті годувальника в наслідок нещасного випадку, що стався при виконанні ним службових обов'язків, матеріальна допомога у разі смерті близьких родичів, матеріальна допомога у разі смерті працівника та організаційно-адміністративні методи. Також проведений аналіз системи стимулювання праці менеджерів показав, що в ТОВ «Вайн Хантерс» присутня явна дисгармонія в системі управління мотивацією – нематеріальні і матеріальні стимули не збалансовані. І будучи в принципі задоволеними соціальним пакетом, менеджери не відчують причетності до справ компанії, не відчують, що їх праця та ідеї затребувані, що їх по-справжньому цінують.

Вищенаведені дані показують, що система стимулювання діяльності менеджерів, та всього персоналу, що функціонує в ТОВ «Вайн Хантерс», малоефективна і не до кінця сформована. Необхідне ретельне опрацювання питань щодо вдосконалення системи стимулювання. На основі проведеного дослідження існуючої системи стимулювання результативної діяльності

можна зробити висновок, що система мотивації та стимулювання менеджерів ТОВ «Вайн Хантерс» потребує вдосконаленні з урахуванням нових підходів і тенденції кадрового менеджменту.

3. Розглянута у роботі програма щодо удосконалення системи стимулювання результативної діяльності менеджерів ТОВ «Вайн Хантерс», ґрунтується на наступних принципах: усунення перерахованих вище проблем, оптимальне поєднання матеріальних інтересів співробітників і принципів компенсаційної політики підприємства, економічна ефективність, розвиток таких якостей менеджерів як, творчий підхід до трудової діяльності, розвиток внутрішньофірмової конкурентоспроможності, здатності залучати людські ресурси, необхідні для досягнення виконання завдань, поставлених перед співробітниками підприємства, наймання співробітника, відповідального за психологічну діагностику співробітників ТОВ «Вайн Хантерс». Концепція вдосконалення системи стимулювання повинна бути орієнтована на ефективність необхідних матеріальних, моральних і фінансових витрат з точки зору досягнення організаційних цілей. Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи стимулювання результативної діяльності менеджерів ТОВ «Вайн Хантерс» дозволить отримати максимальний ефект в перший же рік. У той же час дані результуючі фактори будуть сформовані зміцненням корпоративного духу, підвищенням ступеня задоволення менеджерів змістом трудового процесу, активізацією мотивів кар'єрного зростання і створенням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Таким чином, запропоновану систему заходів щодо удосконалення системи стимулювання результативної діяльності менеджерів ТОВ «Вайн Хантерс» можна вважати ефективною. Так як всі фінансові показники відповідають нормативам, то проект може бути розглянутий керівництвом ТОВ «Вайн Хантерс» і прийнятий для реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України (КЗпПУ). URL: <http://code.leschishin.org/wc/> (дата звернення 6.12.2021).
2. Абрамова С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала // *Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.)*. Челябинск: Два комсомольца, 2016. С. 149-153.
3. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ)*. Київ, 2017. С. 305–314.
4. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2012. № 6, Т. 3. С. 194-197.
5. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання // *Київський національний університет технологій та дизайну*, 2016. № 1 (6). С. 112–116.
6. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності // *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119-125.
7. Бондаревська К. В., Товмашенко Т. О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Молодий вчений*. 2015. № 3 (18). С. 26–31.
8. Волинець В.В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором // *Форум права*. 2013. № 1. С. 92-98
9. Волосский А.А. Мотивация и стимулирование труда. Москва: Техносфера. 2012. С. 542.

10. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства // *Психологічні виміри культури, економіки, управління : науковий журнал*. 2018. № 11. С. 102–118.
11. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок // *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України, 2014. Вип. 20 (14). С. 188–193.
12. Ігнатенко О.О., Грушева А.А. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства // *Вісник НУ ДПС України*. 2018. № 2. С. 56-59.
13. Ільченко В.М., Черкашина М.Д. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу // *Економіка і регіон ПолтНТУ*. 2016. № 5. 36 с.
14. Інформація по ТОВ "ВАН ХАНТЕРС". URL: <https://edrinfo.com/ru/company/42820301-tov-vayn-hanters> (дата звернення 10.12.2021).
15. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233–237.
16. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства // *Сталий розвиток економіки : зб. наук. праць*. 2017. № 5. С. 81–85.
17. Климчук А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 4. Том 1. С. 57–60.
18. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.
19. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. Київ : КНЕУ, 2012. 345 с.

20. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці // *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*, 2014. № 2. С. 237–244
21. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу // *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. Київ : КНЕУ. 2015, Т. 2. С. 173-182.
22. Минева О.К., Арутюнян С.А., Белик Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. Москва : ИНФРА-М, 2015. 272 с.
23. Мізіна О.В.. Заходи щодо формування ефективної системи оцінки і стимулювання персоналу на підприємстві // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» (2019. - № 5)
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=706> (дата звернення 20.12.2021).
24. Нижник В.М., Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
25. Особенности стимулирования труда топ-менеджеров в процессе антикризисного управления предпринимательской организацией. URL: <https://www.gyrnal.ru/statyi/ru/423/> (дата звернення 13.12.2021).
26. Офіційний сайт ТОВ «Вайн Хантерс». URL: <http://winehunters.com.ua/#about> (дата звернення 3.12.2021).
27. Оцінка і стимулювання праці персоналу. URL: https://tourlib.net/books_ukr/roglev10-10.htm (дата звернення 20.12.2021).
28. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. Схід. 2009. №9. С. 23-27

29. Поняття стимулювання праці на підприємстві та його функції. URL: https://studopedia.com.ua/1_36199_ponyattystimulyuvannya-pratsi-ta-yogo-funktsii.html (дата звернення 25.12.2021).
30. Система стимулювання менеджерів. URL: http://bigc.ru/consulting/consulting_projects/finance/budget_sample/stimul_managers.php (дата звернення 7.01.2022).
31. Солодянкина О.В. Матеріальне стимулювання работников на предприятии // Вестник ИжГТУ. 2016. Спецвып. С. 79-83.
32. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств // *Вісник Хмельницького національного університету: зб. наук. праць. Серія : Економічні науки*. 2010. Т. 2, № 6. С. 178–181.
33. Стимулювання і мотивація ефективності праці працівників. URL: <https://library.if.ua/book/60/4295.html> (дата звернення 20.12.2021).
34. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні // *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С. 37-41.
35. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала // Москва : ГроссМедиа. 2014. 224 с.
36. Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу // *Управління розвитком : збірник наукових статей Харківського національного економічного університету*. 2016. № 13 (110). С. 47-49.

ДОДАТКИ

Додаток А

Показники оплати праці працівників ТОВ «Вайн Хантерс»

Показники	2020 рік факт	2021 рік план	2021 рік факт	2022 рік план	% росту 2022- 2021 р.	% росту 2022- 2021 р.	% росту 2021- 2020 р.
Витрати на оплату праці, млн. грн.	3 350,8	4 027,9	4 215,7	4 708,3	111,7	116,9	140,5
Середня кількість працівників (штатних працівників, зовнішніх сумісників та працівників, що працюють за цивільно-правовими договорами)	73,4	72,5	71,4	67,1	94,0	92,4	91,4
Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника (грн)	3 805,7	4 627,2	4 922,3	5 851,1	118,9	126,4	153,7

Додаток Б

Види матеріального грошового стимулювання персоналу ТОВ «Вайн Хантерс»

Група	Призначення	Склад	Характеристика
Основні	Винагорода за працю в залежності від кваліфікації працівника	Посадовий оклад	Для кожного рівня посад встановлена єдина базова ставка окладу шляхом застосування коефіцієнта відношення до затвердженої ставки листоноші. До базової ставкою окладу застосовуються коефіцієнти: регіональний коефіцієнт, коефіцієнт категорійності філії, коефіцієнт категорійності дирекції, коефіцієнт класності відділень поштового зв'язку, коефіцієнт вантажопідйомності та категорії транспорту, коефіцієнт розрядності посади, коефіцієнт класності оператора, листоноші, сортувальника
	Винагорода за працю в залежності від складності і умов виконуваної роботи	Компенсаційні перші доплати	Встановлюються в наступних випадках: за роботу у важких і шкідливих для здоров'я умовах, за роботу в регіонах з важкими кліматичними умовами; за використання дезінфікуючих засобів; за робочий день з поділом на частини, за ненормований робочий день, за роботу з відомостями, складовими державної таємниці, за роз'їзний характер роботи, за проведення навчальних занять з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, проведений позаробочий час, за керівництво бригадою
Додаткові	Винагорода за працю в залежності від кількості та якості виконуваної роботи	Преміальна винагорода	Види преміювання: за результатами фінансово-господарської діяльності філії; одноразове преміювання. Нарахування та виплата преміальної винагороди проводиться за наявності фінансової можливості філії. Розмір щорічної преміальної винагороди не може перевищувати двох посадових окладів. Одноразове преміювання здійснюється за: впровадження та розвиток нових технологій, інноваційних проектів і нових послуг; активну участь у виробничій діяльності мужність і професіоналізм, проявлені в екстремальних умовах; до знаменної дати. Одноразове преміювання встановлюється в розмірі не більше трьох посадових оклад

Додаток В

Види матеріального не грошового стимулювання персоналу ТОВ «Вайн Хантерс»

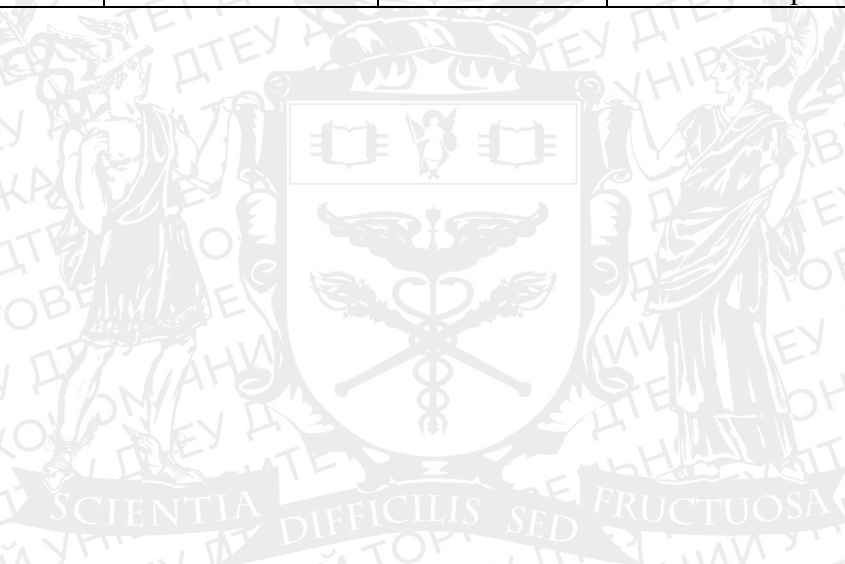
Група	Призначення	Характеристика
Доповнюючі умови праці	Забезпечення додатковими засобами праці для полегшення виконання покладених обов'язків	Оплата стільникового зв'язку топ-менеджерам, надання службового транспортного засобу топ-менеджерам, організація доставки до місця роботи і назад працівників підприємства, у разі якщо перерва в роботі громадського транспорту збігається з початком (закінченням) нічної робочої зміни
Соціально-спрямовані		Підвищення ефективності використання робочого часу доплата на оплату вартості путівок в дитячі оздоровчі табори часткова оплата вартості путівок на відпочинок в пансіонатах, а також санаторно-курортних путівок, виплата одноразової матеріальної допомоги у разі смерті працівника; виплата одноразової матеріальної допомоги у разі смерті близьких родичів; здійснення добровільного медичного страхування працівників, начальника та його заступників, головних бухгалтерів; здійснення добровільного соціального страхування працівників від нещасних випадків на виробництві; недержавне пенсійне забезпечення; організація урочистих заходів для працівників «День пошти», Новий рік, 8 березня, придбання корпоративних новорічних подарунків для дітей працівників віком від одного року до 14 років; виплата щомісячної допомоги неповнолітнім дітям, які перебували на утриманні годувальника і втратили його внаслідок нещасного випадку зі смертельними наслідками при виконання ним службових обов'язків; виплата матеріальної допомоги малозабезпеченим сім'ям, які мають одного годувальника в розмірі окладу 1 раз в рік; за умови виконання планово-економічних показників та наявності фінансових можливостей працівникам, які мають стаж роботи в організаціях поштового зв'язку не менше 15 років, може надаватися подарунок до ювілейних дат

Додаток Г

Графік впровадження системи стимуляції результативної діяльності менеджерів ТОВ «Вайн Хантерс»

Методи управління мотиваційними процесами	Заходи	Терміни	Витрати, грн	Виконавці
Організаційно-адміністративний	Введення нової посада менеджера з мотивація	Січень 2022 р.	240 000 (з розрахунку заробітної плати 20 тис. грн в місяць, 1 людина)	Генеральний директор
Організаційно-адміністративний	Внесення змін до діючого Положення про оплату праці працівників	I квартал 2022 р.	-	Генеральний директор, менеджер з мотивації
Організаційно-адміністративний	Розробка системи критеріїв оцінки результатів наданих послуг працівниками Внесення зміни в Положення про преміювання працівників	I квартал 2022 р.	-	Генеральний директор, менеджер з мотивації
Організаційно-адміністративний	Розробка Положення про додатковий метод заохочення робочих	I квартал 2022 р.	-	Генеральний директор, менеджер з мотивації
Організаційно-адміністративний	Інвентаризація і придбання необхідного інвентарю	I квартал 2022 р.	450 000 грн (з розрахунку 900 грн на людину, 500 людей)	Директор з виробництва
Соціально-психологічний	Організація корпоративного дозвілля для співробітників	Червень 2022 р.	675 000 грн	Генеральний директор, менеджер з мотивації

Соціально–психологічний	Організація конкурсу між відділами	Лютий 2022 р.	50 000 грн (20 тис. грн – організація, 5000 грн – реклама, 25000 грн призовий фонд)	Генеральний директор , менеджер з мотивації
Соціально–психологічний	Окуляри для роботи з ноутбуками	Березень 2022 р.	250 000 грн	Директор з виробництва
Матеріальні	Збільшення окладної частини	Січень 2022 р.	3 825 000 грн	Генеральний директор, менеджер з мотивації
Всього			5 490 000 грн	



Додаток Д

Анкета для оцінки мотивації та стимулювання трудової діяльності

Інструкція: *Просимо уважно ознайомитися з пропонованими твердженнями і проставити бали навпроти кожного твердження по наступним правилам: 3 – так/згоден; 2 – не знаю/важко з відповіддю; 1 – ні.*

№	Назва показника	Бали
1	Перспективи компанії	
1.1	Я знаю, які плани стоять перед компанією на поточний рік	
1.2	Інформація про події в компанії завжди надається вчасно	
1.3	Я знаю, яких результатів домоглася компанія за період	
1.4	Я знаю про довгострокові плани компанії	
1.5	Перспективи компанії і шляхи їх досягнення є мені зрозумілі	
2	Стиль управління безпосереднього керівника	
2.1	У відношенні з підлеглими завжди ввічливий і доброзичливий	
2.2	Керівник обговорює нагальні питання і подальші плани з відділом	
2.3	Мені ставлять конкретні, чіткі, вимірні і досяжні цілі	
2.4	Керівник своєчасно надає підтримку при виникненні затримок з виконанням	
2.5	Я регулярно отримую зворотний зв'язок з оцінкою моєї діяльності від керівника	
3	Психологічний клімат	
3.1	В компанії сприятливий психологічний клімат	
3.2	В компанії прийнято шанобливе звернення	
3.3	Керівник і колеги визнають мої заслуги і досягнення	
3.4	Колеги використовують тільки конструктивну критику	
3.5	Мої колеги завжди готові прийти на допомогу	
4	Умови праці	
4.1	У мене комфортне робоче місце	
4.2	Моє робоче місце обладнане всією необхідною технікою і меблями	
4.3	На моєму робочому місці оптимальна температура і немає протягів	
4.4	На моєму робочому місці достатньо освітлення	
4.5	У мене є всі необхідні аксесуари для виконання роботи	
5	Соціальний пакет	
5.1	Мені відомі всі пропозиції, які входять в соціальний пакет організації	
5.2	Соціальний пакет для всіх співробітників однаковий	
5.3	Вважаю, що соціальний пакет є достатнім	
5.4	Я знаю, від чого залежить розмір соціального пакету	
5.5	Наявний соціальний пакет допоможе утримувати співробітників, охочих звільнитися	
6	Оплата праці	

6.1	Заробітна плата виплачується точно в строк	
6.2	Компанія завжди точно виконує зобов'язання з виплати заробітної платні	
6.3	Розмір заробітної плати вважаю достатнім	
6.4	Формування заробітної плати зрозуміле і повністю прозоре	
6.5	Розмір заробітної плати відображає внесок співробітника в результативність організації	
7	Зміст виконуваної роботи	
7.1	Я вважаю свою роботу цікавою	
7.2	Я вважаю свою роботу різноманітною	
7.3	Я вважаю свою роботу соціально значущою	
7.4	Я вважаю, що моя робота сприяє самовираженню	
7.5	По виконанні роботи я відчуваю почуття гордості	
8	Можливість самореалізації	
8.1	Я можу самостійно приймати рішення щодо роботи	
8.2	Компанія регулярно надає можливості для мого професійного розвитку	
8.3	Компанія надає можливості для стажування за іншими дільницями роботи	
8.4	Я можу брати участь у проектах, які оптимізують діяльність всієї компанії	
8.5	Мої пропозиції будуть почуті керівництвом і втілені в життя	
9	Кар'єрний ріст	
9.1	Я знаю, як відбувається кар'єрне зростання в компанії	
9.2	Я можу піднятися по кар'єрних сходах	
9.3	Зі мною розмовляють про кар'єрний ріст не рідше ніж 1 раз на 6 місяць	
9.4	З моєю участю підготовлений індивідуальний план кар'єрного зростання	
9.5	Я знаю, над чим потрібно працювати, щоб отримати іншу бажану посаду	