

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«Збалансування мотиваційних потреб працівників підприємств»**

**(за матеріалами ТОВ «Торговий дім «РІВА-Сервіс»», м. Київ)**

Студента 3 курсу 7с групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Управління бізнесом»  
першого бакалаврського  
рівня

Бондар Микола  
Олександрович

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Беляєва Наталія  
Сергіївна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

**Київ 2023**

## Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри

«    »    20    р.

### Завдання на випускну кваліфікаційну роботу студенту

Бондаря Миколи Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

Збалансування мотиваційних потреб працівників підприємств

Затверджена наказом ректора від «01» листопада 2022 р. № 2914

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 27.01.2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Мета роботи* - дослідження теоретичних аспектів та формування практичних рекомендацій щодо збалансування мотиваційних потреб працівників підприємства.

*Об'єкт дослідження* – діяльність ТОВ «Торговий дім «PIBA-Сервіс»», м. Київ

*Предмет дослідження* - дослідження мотиваційних потреб працівників підприємства для розробки заходів щодо подальшого його вдосконалення.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

| Розділ | Консультант<br>(прізвище, ініціали) | Підпис, дата    |                   |
|--------|-------------------------------------|-----------------|-------------------|
|        |                                     | Завдання видано | Завдання виконано |
|        |                                     |                 |                   |
|        |                                     |                 |                   |
|        |                                     |                 |                   |

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗБАЛАНСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗБАЛАНСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності

2.2 Аналіз структури персоналу підприємства

2.3 Оцінка ефективності мотивації персоналу

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗБАЛАНСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»» М. КИЇВ

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення матеріального заохочення працівників

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення нематеріального заохочення працівників

3.3 Розрахунок економічної ефективності рекомендацій

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

| № з/п. | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи                                                                                                                      | Строк виконання етапів роботи |                |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------|
|        |                                                                                                                                                                    | за планом                     | фактично       |
| 1.     | Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра | до 12.09.22 р.                | до 12.09.22 р. |
| 2.     | Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи                                                                              | до 01.11.22 р.                | до 01.11.22 р. |
| 3.     | Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи                                                              | до 14.11.22 р.                | до 14.11.22 р. |
| 4.     | Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи                                                                                                               | до 21.11.22 р.                | до 21.11.22 р. |

|     |                                                                                                                                                                                |                              |                              |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 5.  | Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи                                                                  | 28.11.22 - 16.12.22 р.       | 28.11.22 - 16.12.22 р.       |
| 6.  | Захист практичної підготовки                                                                                                                                                   | 18.12.22 - 20.12.22 р.       | 18.12.22 - 20.12.22 р.       |
| 7.  | Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи                                                                                    | до 16.12.22 р.               | до 16.12.22 р.               |
| 8.  | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи                                                   | до 23.12.22                  | до 23.12.22                  |
| 9.  | Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри                                              | з 10 по 20 число щомісяця    | з 10 по 20 число щомісяця    |
| 10. | Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація | до 27.01.23 р.               | до 27.01.23 р.               |
| 11. | Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником                                                                                                       | до 06.02.23 р.               | до 06.02.23 р.               |
| 12. | Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування                                                                      | Згідно графіка               | Згідно графіка               |
| 13. | Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту                                                                                                       | Згідно графіка               | Згідно графіка               |
| 14. | Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту                                                                                                                  | Згідно графіка               | Згідно графіка               |
| 15. | Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії                                                                                                               | Згідно графіка навч. процесу | Згідно графіка навч. процесу |

7. Дата видачі завдання «20» листопада 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Беляєва Н.С.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І. М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Бондар М. О.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Випускна кваліфікаційна робота Бондар М.О. виконана на актуальну тему. Студент намагався виконати поставлені завдання і у цілому, можна сказати, він досяг мети. Проте, безумовно, роботі не вистачає структурності викладення матеріалу та змістовного наповнення для розкриття поставлених завдань. Перший розділ містить загальну інформацію про мотивацію, види мотивації, стимулювання, проте є зайва інформація, відсутнє розмежування категорій мотивація та стимулювання, відсутня інформація щодо того, а що це є - збалансування мотиваційних потреб працівників підприємства. наведення класифікації цілей, що, безсумнівно, варто було б розглянути більше матеріалу саме відповідно впливу цілей на управління підприємством. Другий розділ містить, в цілому, лише загальну інформацію по підприємству, дані, які наведені і використовуються для аналізу, не є підтвердженими. Третій розділ також містить більш загальну інформацію, запропоновані методи не є чітко розробленими для ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»».*

*Незважаючи на те, що ВКР за змістовим наповненням має бути доопрацьована, вона може бути рекомендована до захисту у ДЕК, зважаючи, що загальні вимоги до ВКР витримано.*

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист \_\_\_\_\_  
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_ Бондар М.О. \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ Підкамінний І.М. \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Бай С.І. \_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                      | <b>7</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗБАЛАНСУВАННЯ<br/>МОТИВАЦІЙНИХ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>                                 | <b>9</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗБАЛАНСУВАННЯ<br/>МОТИВАЦІЙНИХ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ<br/>«РІВА-СЕРВІС»».....</b>       | <b>22</b> |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності.....                                                                            | 22        |
| 2.2 Аналіз структури персоналу підприємства.....                                                                                       | 24        |
| 2.3 Оцінка ефективності мотивації персоналу .....                                                                                      | 27        |
| <b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗБАЛАНСУВАННЯ<br/>МОТИВАЦІЙНИХ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ<br/>«РІВА-СЕРВІС»» М. КИЇВ.....</b> | <b>33</b> |
| 3.1 Рекомендації щодо вдосконалення матеріального заохочення працівників .....                                                         | 33        |
| 3.2 Рекомендації щодо вдосконалення нематеріального заохочення працівників .....                                                       | 36        |
| 3.3 Розрахунок ефективності запропонованих заходів.....                                                                                | 37        |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>                                                                                                    | <b>40</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                                                | <b>42</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                                                    | <b>45</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Підприємства можуть витратити безліч коштів на впровадження нових технологій, проведення ґрунтовних ринкових досліджень, але якщо їх зусилля не будуть підкріплені розумінням важливої ролі кожного працівника у цьому інноваційному процесі, очікуваного ефективного результату досягнуто не буде. Те, наскільки швидко впроваджуються та продуктивно використовуються інновації, більшою мірою залежить від персоналу компанії та від його здатності впливати на стратегічний розвиток компанії. Тобто спрямування компанії на стратегічний шлях розвитку можливий тільки після підвищення мотиваційної ролі персоналу. На відміну від традиційних підходів управління персоналом керівники сучасних компаній повинні розвивати інноваційну поведінку персоналу, облаштовувати умови для професійного та творчого розвитку, впроваджувати прогресивні підходи до мотивації. Через це, кардинальні зміни, що відбуваються в суспільно-політичному й економічному житті України, реформування усієї системи виробничих відносин потребують створення нової системи управління персоналом.

Актуальними на сьогоднішній день є створення й впровадження системи мотивації управлінського персоналу як найбільшого діючого каталізатору в підвищенні трудової активності, зараджувати в досягненні особистих цілей і мети компанії. Бо мотивація - це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу. Із таким тлумаченням пов'язано запровадження трьох ключових понять: зусилля, організаційні цілі та індивідуальна потреба.

Характерно, що мотивація задовольняє дві обставини це - забезпечення індивідуальних потреб та досягнення організаційних цілей. Ці умови можуть і мають задовольнятися якомога повніше.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є збалансування мотиваційних потреб працівників підприємства ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»», м. Київ.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- наведено теоретичні та методичні основи мотиваційних потреб працівників підприємства;
- досліджено процес мотивації на підприємстві;
- розроблено та обгрунтовано рекомендації щодо удосконалення мотиваційних потреб працівників підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес збалансування мотиваційних потреб працівників підприємства ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»», м. Київ.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу збалансування мотиваційних потреб працівників підприємства ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»», м. Київ.

**База дослідження** - ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»».

**Інформаційною базою** слугують звітність досліджуваного підприємства за останні 3-5 років, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблеми дослідження, інформаційні ресурси Internet.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розробці та обгрунтуванні шляхів удосконалення процесу збалансування мотиваційних потреб працівників підприємства.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗБАЛАНСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

На теперішньому етапі розвитку економіки України головним ресурсом компанії стає персонал, який впливає на прирост продуктивності праці та ефективність діяльності. Ефективне користування та розвиток персоналу на кожному підприємстві значно залежить від мотивації праці як спонукання працівника до продуктивної діяльності. Мотивація є головною частиною в активізації людського фактору, який не тільки утворює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх повноцінне функціонування.

Навіть досконало створені плани та найсучасніша структура компанії не ефективні, якщо мотивація праці персоналу не спрямована на підвищення результатів діяльності. Ніяка система управління не буде функціонувати, якщо в масштабі країни, регіону або окремого підприємства не буде зроблено ефективну систему мотивації праці робітників, яка буде спонукати кожного працівника працювати ефективно для досягнення особистих цілей та цілей компанії. Висока самовіддача працівників можлива тільки у випадку, якщо вони зацікавлені у більшому результаті, який дозволить працівникові отримувати задоволення його найважливіших потреб [10].

Еволюція створення наукових поглядів на мотивацію праці відбувалася у тісному діалектичному зв'язку з розвитком суспільного виробництва, посиленням якості робочої сили, поліпшенням добробуту людей, культурою, явними суспільними умовами, потребами, релігією. Але навіть протягом тисячоліть суспільство, намагаючись змінити поведінку людини, керувалося не науковими методами, а методом «спроб і помилок».

Зацікавленість до проблеми мотивації виникла ще до появи теорії управління як науки. Науковому дослідженню причин активності людини

поклали початок великі науковці давнини Аристотель, Геракліт, Демокріт, Лукрецій, Платон, Сократ [8].

Одним з значущих завдань сучасних підприємств є створення ефективної системи управління, в реалізації якої велику роль відіграє налагоджена система мотивації робітників.

У наш час різні бізнес та наукові-видання публікують результати досліджень, які були проведені з ціллю визначення продуктивних робітників та пошуку оптимальних способів мотивації, в якому беруть участь керівники й працівники тисячі компаній.

Виявляється, що у середньостатистичного підприємства 5% співробітників завжди виконують роботу добре, стільки ж (5-7%) співробітників працюють погано, а для продуктивної роботи інших 88% завжди необхідна правильна постановка цілей і завдань з контролем їх виконання [9].

Трудова мотивація – це спонукання працівника до продуктивної праці, в якому створюється трудова поведінка індивіда, робітника відповідно до цілей його праці, особливостям та умовам роботи в організації.

Продуктивність будь-якої системи мотивації у практичному плані залежить від керівництва компанії, де правильно поставлена система мотивації дозволяє втілювати в життя цілі, що поставила організація. При цьому важливо зробити таку систему мотивації, яка підійшла саме даному підприємству, і підбирати відповідні способи мотивації окремо для кожного робітника. Насправді, менеджмент організації має намагатися сам обирати, яким способом мотивувати кожного працівника для виконання головного завдання. Головне зробити правильний вибір, в управлінському плані «угадати» спосіб орієнтування робітників, спрямувавши їх на виконання цілей організації [7].

Для цього треба проаналізувати структуру інтересів та особливості характеру кожного з трудового колективу і, вже з отриманими даними, будувати систему мотивації, яка визвала б гранично конструктивну

організаційну поведінку і забезпечила б досягнення організаційного результату.

Немає якоїсь «правильної» системи мотивації, притримуючись якої, організація може максимально підняти працездатність і віддачу кожного робітника для досягнення цілей компанії. Всіляка система мотивації має термін придатності, лише з причини, що у кожної людини з часом змінюються інтереси і потреби, які могли б задовольнити, за виконану ними працю для досягнення цілей компанії [7].

Існує багато видів мотивації робітників, що можливо знайти в мотиваційних теоріях. Але можна позначити основні (рис.1.1):

**•МАТЕРІАЛЬНА**

•Підвищення окладу, доплати і надбавки, змінна частина заробітку – премії, комісійні;

**•НЕМАТЕРІАЛЬНА**

•Винагорода за заслуги, має грошовий вираз, але видається працівникові в негрошовій формі (путівки, подарункові сертифікати, продукція компанії);

**•МОРАЛЬНА**

•Винагороди, що не мають грошового вираження: визнання статусу і заслуг (зустрічі з керівництвом, грамоти, дипломи), надання окремим співробітникам особливих умов роботи (гнучкий або вільний графік, самоконтроль якості і т. п.) й додаткових можливостей розпоряджатися ресурсами організації;

**•ОРГАНІЗАЦІЙНА**

•Створення організаційної культури, що підтримує мотивацію співробітників на досягнення цілей компанії.

Рис.1.1 Види мотивації працівників на підприємстві

*Джерело: сформовано на основі опрацювання даних [7]*

Процес мотивації нелегкий і неоднозначний, є досить велика кількість різноманітних теорій, що пояснюють інтерес співробітників у своїй роботі різними потребами людини й умовами його існування. Численні дослідження

трудової мотивації тривають і до тепер, вони сприяють знаходженню нових і розвитку виявлених концепцій мотивації робітників. До сьогодні жодна теорія трудової мотивації не в змозі повністю охопити і розтлумачити трудову поведінку людини, але будь-яка з них дає можливість оцінювати і впливати на окремі ситуації, оглядаючи поведінку працівника з різних точок зору. Тому розглядаючи моделі і теорії можливо отримати більш повне розуміння управління поведінкою індивіда.

У теперішніх умовах, кризи світової економіки головною метою кожної країни є створення належної конкуренції на ринку. Така політика підштовхує організації притримуватися тієї стратегії, яка в змозі допомогти компанії придбати стабільне положення, посилити свої позиції і розвинути в умовах гнучкої та динамічної конкуренції на ринку. У таких умовах виникає об'єктивна потреба організації здійснювати діяльність таким чином, щоб дозволити компанії досягти найбільшої продуктивності і прибутковості. Для виконання такого результату однією з важливих проблем для підприємства є правильний вибір людських ресурсів та ефективне управління [11].

При створенні мотиваційної стратегії потрібно дотримуватися певних принципів, а саме:

- робітники підприємства мають відчувати визнання свого вкладу в діяльність компанії;
- за результати роботи персонал повинен отримувати гідну винагороду;
- персонал повинен розуміти особливості діючої системи мотивації персоналу;
- методи мотивації мають бути зрозумілими та задовольняти головні стимули персоналу до праці [6] .

Кожне підприємство завжди прагне залучати таких робітників, які зможуть виконати всі цілі організації ефективно використовуючи інтелектуальні та фізичні можливості. За нинішньої конкуренції, крім

залучення таких фахівців, для організації головною проблемою стає їх мотивація, щоб утримати в рядах свого підприємства.

Для виконання цієї мети, в теперішніх умовах ринкової економіки і конкурентного середовища організації впроваджують як відомі так і традиційні системи мотивації, які були вказані вище, так й інноваційні моделі мотивації робітників.

Велика кількість з інноваційних моделей включають сучасний метод грейдування, який використовується в провідних західних компаніях, що дозволяє підвищувати ефективність системи мотивації, робити її зрозумілою і прозорою для робітників.

В. П. Чемяков надає такі визначення поняття «грейдинг» – технологія побудови системи управління персоналом і поняття «грейд» – встановлений інтервал «ваги» або рангів, в якому посади сприймаються рівнозначними для компанії і мають один діапазон оплати. Грейдування дозволяє побудувати ієрархію посад в залежності від їх цінності для бізнесу та створити відповідну систему оплати праці, точніше, базової винагороди, яку співробітники отримують за виконання посадових обов'язків на «нормальному» рівні [12].

Важко знайти такий універсальний метод оплати праці, який враховував би зацікавленість і роботодавця, і працівника. Компанія завжди намагається платити з урахуванням своїх цілей, але стільки, щоб робітник не йшов. А останній прагне отримувати якомога більше. Саме система грейдування дає можливість «пов'язати» оплату праці і логіку бізнесу, а також розв'язати вузол проблем, пов'язаних з мотивацією робітників.

Поняття грейдування (від англ. Grade – ступінь, клас) просте: всі посади компанії оцінюються по ряду критеріїв, таких як рівень відповідальності, вимоги до кваліфікації, вплив на фінансовий результат і т.д., в залежності від специфікації бізнесу компанії [12].

На виході утворюється система функціонально посадових рівнів, де посади побудовані в ієрархію відповідно до їх цінності для бізнесу. До

грейду прив'язується «вилка» оплати і обсяг соціальних гарантій та пільг. Таким чином, оплата праці співробітників стає не тільки прозорою і справедливою, але є – керованою.

Принципи, що знаходяться в основі технології грейдування, відкривають ширші перспективи для розвитку компанії. Якщо використовувати грейдування в парі з іншими кадровими технологіями, такими, як оцінювання персоналу та моніторинг результативності робітників, планування і реалізація горизонтальної та вертикальної кар'єри, створення кадрового резерву, навчання, матеріальна і нематеріальна мотивація, то можна створити сучасну ефективну систему мотивації персоналу, керування компетенціями і кар'єрою. Та все це буде сталою основою для створення ефективної системи управління людськими ресурсами в компанії [11].

Знання і аналіз складової трудової мотивації працівників допомагає службі персоналу компанії обґрунтовано виконувати ряд ключових завдань в рамках виконання наступних функцій управління персоналом:

- створення кадрового складу;
- організація праці;
- навчання і розвиток;
- комунікації.

Мотивація потрібна щоб спонукати співробітників до виконання доручених завдань згідно до плану. Щоб мотивувати працівників і надати їм можливість задовольняти їх потреби в обмін на продуктивну працю, потрібно знати, що являється для них найбільш значимим.

Під механізмом мотивації розуміється комплексна система взаємозв'язаних форм і методів, застосованих інструментів і схем впливу на робітників, які забезпечують зацікавленість робітника в підсумкових результатах діяльності компанії через надання впливу на його трудову діяльність [15].

Мета мотиваційного механізму – формувати або активізувати стан особистості, яке показує, наскільки ефективно і з якою продуктивністю і спрямованістю людина готова діяти в певній ситуації.

Загалом мотиваційний механізм включає два основних елементи: механізм зовнішнього цілеспрямованого стимулюючого впливу на робітника (спонукання і примусу) і механізм реалізації внутрішньої психологічної схильності до тієї чи іншої діяльності.

У мотиваційному механізмі задоволеність роботою грає роль регулятора: по відношенню до мотивації вона в змозі стабілізувати її структуру, або ініціювати її зміну по відношенню до трудової поведінки – посилювати чи знижувати активність робітника. Важливим проявом задоволеності роботою є формування у робітників почуття вірності, відданості компанії, що включає позитивну оцінку робітником свого перебування в компанії, наміри діяти на благо цієї компанії заради її цілей і зберігати своє членство в ній.

В цілому, структура механізму мотивації персоналу в організації представляє в собі процес визначення головних форм і методів взаємодії об'єкта мотивації і організації.

Показником продуктивності мотиваційного механізму є рівень задоволеності роботою, що досягається працівником, який представляє собою оцінку якості трудової діяльності за критеріями задоволення важливих та актуальних потреб робітника.

Мотиваційний механізм має ґрунтуватися з врахуванням особливості колективу підприємства, що включають в себе потреби, інтереси, установки і цінності орієнтації його співробітників, а також враховувати існуючу структуру управління персоналом компанії, фактори, що впливають на компанії всередині і ззовні, і створили на підприємстві традиції та історичний досвід роботи.

Мотиваційний механізм на підприємстві потребує вирішення цілої низки складних завдань, серед яких виділимо:

- знаходження обставин, що обумовлюють структуру мотиваційного механізму, конкретизацію їх сутності в умовах встановленого соціального середовища, оцінку впливу на мотивацію робітників факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
- знаходження можливості спонтанної або навмисної зміни факторів відповідно до умов розвитку виробничої системи;
- вибір ефективних методів впливу на мотивацію, їх раціональне комплексне поєднання;
- вибір належного комплексу інструментів впливу на трудову поведінку персоналу і створення важливих функцій такого комплексу;
- знаходження мотиваційних ресурсів в управлінні (організація праці, принципи громадського партнерства, можливості соціальної політики підприємства);
- оцінку результативності мотиваційної політики господарюючого суб'єкта [15].

Розв'язання означених питань представляє собою процес формування мотиваційного механізму в компанії, який починається з виявлення і подальшої конкретизації факторів що відображають їх на рівень мотивації персоналу. Висновки, виконані на цьому етапі, укладаються в основу створення мотиваційної моделі, що враховує вибір методів та інструментів зазначеного впливу.

Отримана мотиваційна модель є причиною для розкриття необхідних мотиваційних ресурсів і створення стратегії для подальших розвідок у даному напрямку, що передбачає виконання належних заходів. Аналіз результатів реалізації розробленої стратегії дає змогу визначити можливі відхилення від поставлених цілей, оцінити їх і встановити причини виникнення, що робить можливим сформування управлінських рішень, коригування побудованої мотиваційної моделі управління персоналом компанії.

Виявлена структура механізму мотивації відтворює природний напрямок розвитку мотивації на суб'єктивно-особистісному рівні, але слід зазначити, що в цьому алгоритмі мають місце і зворотні рухи, обумовлені внутрішніми коливаннями робітника щодо справедливості зробленого вибору.

Ключовим результатом існування механізму мотивації на організаційно-управлінському рівні, на відміну від суб'єктивно-особистісного рівня, є не створення мотивів, а урегулювання структури мотивації в залежності від тих цілей, які ставить керівництво компанії перед найманими робітниками.

З метою раціонального використання різних методів стимулювання праці можна визначити конкретну систему оплати праці. Таких системи існує всього дві: відрядна і погодинна.

Для реалізації методів стимулювання слід розробити конкретну тарифну систему, в яку будуть включені ставки, оклади, доплати, надбавки та інші методи стимулювання працівників. Така система встановлюється роботодавцем за участю профспілки за допомогою нормативних актів і колективних договорів.

Основним фактором в процесі стимулювання є заробітна плата та організація оплати праці. Головними функціями заробітної плати можна назвати відтворювальну і стимулюючу функції.

У заробітній платі, як у формі доходів працівників, замасковано значний мотиваційний потенціал. Спроби людини поліпшити свій добробут, задовольнити свої потреби спонукає її до активної трудової діяльності, підвищення продуктивності своєї робочої сили, повноцінної реалізації свого трудового потенціалу, більшої результативності праці. За таких умов заробітна плата є основною ланкою мотивації вискоєфективної роботи через встановлення безпосередньої залежності заробітної плати від кількості та якості праці кожного робітника, його трудового внеску.

Останнім часом помітно збільшилась зацікавленість роботодавців до ефективних стратегій утримання працівників: тоді коли раніше основний акцент в політиці компаній робився на залучення, підбір й оцінку персоналу, то на разі увага відділу кадрів змістилась у сторону мотивації.

Відносно нещодавно основним інструментом мотивації була система матеріального стимулювання. Як правило, застосування нематеріальної мотивації розв'язує лише проблему залучення потрібних підприємству фахівців. Дослідження ж показують, що як фактор утримання заробітної плата швидко втрачає своє значення, саме для цього роботодавцям необхідно здійснювати пошуки інших способів стабілізації чисельності працівників. [14]

За оцінкою спеціалістів у сфері менеджменту персоналу, зараз в країнах з розвинутою економікою не більше 45% найманих працівників у структурі мотивів віддають перевагу матеріальній винагороді. При цьому за останні роки частина тих, хто віддає перевагу нематеріальним мотивам, різко виросла.

Тепер нематеріальні системи мотивації можуть пропонувати різні переваги для працівників підприємства. Найпоширенішими способами нематеріального стимулювання є:

- 1) гуманізація праці на підприємстві;
- 2) соціальні виплати;
- 3) навчання та розвиток персоналу;
- 4) планування кар'єри;

Отже, мотиваційний механізм трудової діяльності людини є складною структурою, що включає психологічний, трудовий, правовий, соціальний, економічний, організаційний та інші види контролю, а також система зв'язків між ними що утворюють динамічну структуру контролю поведінки людини, як продуктивної сили виробництва. Мотивація – як стимул для роботи, що виконується з ціллю отримання частини свого продукту, є важливим елементом цього мотиваційного механізму. [16]

Останнім часом фахівці у галузі управління персоналом вивчають все нові способи стимулювання робітників. Застосовується не тільки класичне матеріальне мотивування у вигляді грошових бонусів та високих зарплат, а й нематеріальні способи стимулювання. До таких можна віднести організаційні та морально-психологічні способи.

Методи мотивації праці аналогічні методам, які застосовуються у управлінні персоналом в цілому. Серед цих методів виділяють загальні, що часто застосовуються в управлінні іншими об'єктами, це такі як: організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні які угрупованні в рис. 2.1 разом з своєю структурою.

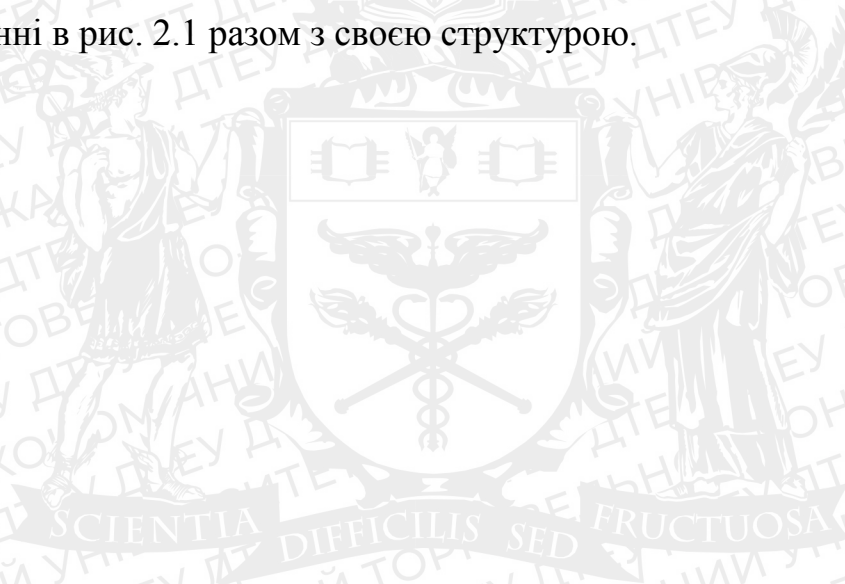




Рис. 1. 1 Методи управління мотивацією персоналу

*Джерело: сформовано на основі опрацювання даних [13]*

1. Адміністративні методи. Ці методи характеризуються прямим впливом суб'єкта на об'єкт управління. Адміністративні методи зорієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена важливість трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення людини працювати у даному підприємстві, культура трудової діяльності [13].

2. Економічні методи. Завдяки даному методу використовується матеріальне стимулювання колективів. Економічні методи – виступають як

складові економічного механізму, за рахунок яких росте ефективний розвиток компанії. Це ціла система мотивів і стимулів, яка спонукає робітників добре працювати. Серед даних методів виділяють:

- методи, що використовуються державними органами управління (податкова система, кредитно-фінансовий механізм регіонів і країни в цілому);
- методи, що використовуються підприємствами (економічні нормативи функціонування підприємства, система матеріального стимулювання працівників, система відповідальності за якість та продуктивність роботи, участь в прибутках і капіталі) [13].

3. Соціально-психологічні методи. Соціальні методи пов'язані з соціальними відносинами, з моральним та психологічним впливом. З їх допомогою пробуджуються цивільні і патріотичні почуття, регулюються ціннісні орієнтації людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування і соціальну політику в організації. Соціально-психологічні методи управління створені на використанні моральних стимулів до роботи і наданні впливу на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання в усвідомлений борг, внутрішню потребу людини [13].

Згідно з цих даних можна побачити що мотивація на підприємстві грає значущу роль, як для робітників так і для керівництва компанії.

Отже, мотивація трудової діяльності працівників є клопітким та індивідуальним процесом який включає в себе психологічний, трудовий, правовий, соціальний, економічний, організаційний та інші види контролю, а також включає в себе систему зв'язків між ними що утворюють динамічну систему контролю поведінки людини в трудовому колективі, як продуктивної сили підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗБАЛАНСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності

В відкритих джерелах інформації наявні загальні данні по ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс» (табл. 2.1).

Таблиця 2. 1

#### Загальна характеристика діяльності ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»

| Витяг з ЄДР:                     |                                                                       |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Повна назва:                     | ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»                                       |
| Код:                             | 42415472                                                              |
| Реєстраційний номер:             | 10671020000029402                                                     |
| Дата реєстрації:                 | 27.08.2018                                                            |
| Адреса:                          | Україна, 02094, місто Київ, вулиця Червоноткацька, будинок 29, офіс 1 |
| Статус:                          | Зареєстровано                                                         |
| Керівник:                        | Рибак Ігор Миколайович                                                |
| Відомості про органи управління: | Загальні збори учасників/ директор                                    |
| Засновник:                       | Рибак Ігор Миколайович                                                |
| Адреса:                          | Україна, 02094, місто Київ, бульвар Праці, будинок 2/27, квартира 129 |
| Статутний внесок:                | 1 500 (100%)                                                          |
| Кінцевий бенефіціарний власник:  | Рибак Ігор Миколайович                                                |
| Адреса:                          | Україна, 02094, місто Київ, бульвар Праці, будинок 2/27, квартира 129 |
| Статутний капітал:               | 1 500 грн                                                             |

*Джерело: побудовано на основі опрацювання даних [19]*

У табл. 2.1 надано інформацію про ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс», а тобто дату реєстрацію, статутний внесок та юридичну адресу.

Таблиця 2. 2

**Основні та додаткові види діяльності підприємства**

| Основний вид діяльності: |                                                                                                     |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 46.90                    | Неспеціалізована оптова торгівля                                                                    |
| Інші види діяльності:    |                                                                                                     |
| 46.69                    | Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням                                                     |
| 46.74                    | Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього |
| 47.19                    | Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах                                        |
| 63.99                    | Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.                                                        |

Джерело: побудовано на основі опрацювання даних [3]

На таблиці 2.2 всі види діяльності, якими займається ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс».

Таблиця 2. 3

**Фінансова звітність підприємства ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»**

| Показники за 2020 рік: |               |
|------------------------|---------------|
| Дохід:                 | 5 533 500 грн |
| Чистий прибуток:       | 26 200 грн    |
| Активи:                | 1 319 500 грн |

Джерело: сформовано на основі опрацювання [7]

ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс» спеціалізується на постачанні обладнання для АЗС та нафтобаз, трубопровідної арматури: засувки, вентилів, затворів дискових, клапанів зворотних і запобіжних, кранів, фільтрів, фланців, відводів, переходів, заглушок, трійників, фітінгів, відповідних фланців, трубно́ї заготовки та ін. Матеріал - сталь, чавун, латунь. Фірму відрізняє незвично широкий асортимент [17].

База даних по арматурі перевищує 1000 найменувань, що, як показує аналіз ринку, значно сприяє розширенню ділових зв'язків, більш швидкому просуванню товару, комплексному забезпеченню об'єктів. Крім передбаченої

прайсом продукції ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс» має можливість поставляти інші різні види засувок, вентилів, клапанів, кранів (по конструкції, робочому середовищу) [17].

Партнерство з ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс» виглядає привабливим завдяки індивідуальному підходу до кожного споживача, гнучкою системою знижок, відстрочкою платежів або поетапною оплатою продукції.

Переваги ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»:

- комплектація заявок будь-якого ступеня складності для систем опалення та водо-газопостачання як у сфері ЖКГ, так і для об'єктів промислового призначення;
- більше 1000 найменувань товару;
- мінімальні терміни постачання;
- гарантована якість продукції;
- кваліфіковані співробітники;
- транспортно-експедиційні послуги;
- можливість відвантаження продукції поза робочий час у разі аварійної ситуації.

Багаторічний досвід роботи в сегменті трубопровідної арматури є надійним гарантом встановлення розвитку довгострокових взаємовигідних відносин з усіма зацікавленими сторонами. Оптові спецпропозиції і система знижок економити клієнтам час і гроші [17].

## 2.2 Аналіз структури персоналу підприємства

Підприємство ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс» на сьогоднішній день має 14 працівників та функціонує за лінійною організаційною структурою (рис. 2.1).

Структуру управління підприємством можна описати як лінійну, в голові кожного підрозділу стоїть керівник, що тримає в своїх руках всі функції управління та виконує особисте керівництво робітниками, що стоять

у нього в підпорядкуванні. Його рішення, що передаються по ієрархії зверху вниз обов'язкові для виконання нижчими ланками. Така система є оптимальною для невеликого підприємства, але на мою думку, не надає прийняття рішень виконавцями робіт, та як всі рішення мають бути узгоджені з керівництвом.

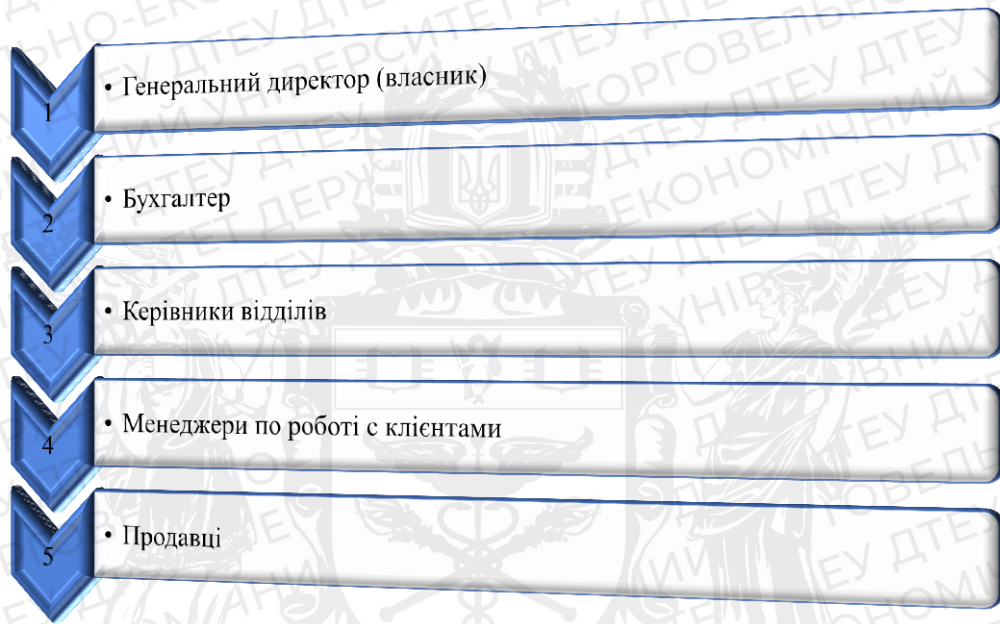


Рис. 2. 1 Організаційна структура підприємства

Джерело: сформовано на основі опрацюванні даних ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»

Для проведення аналізу вікового складу працівників «Торговий дім «Ріва-сервіс»» згрупуємо дані у таблицю (табл. 2.4)

Таблиця 2. 4

#### Віковий склад персоналу ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»

| Вік, років                                                 | 18-30 | 30-50 | Більше 50-ти | Всього працівників |
|------------------------------------------------------------|-------|-------|--------------|--------------------|
| Середньооблікова чисельність працівників даного віку, осіб | 4     | 7     | 3            | 14                 |
| Частка даної групи в загальному обсязі, %                  | 28,5% | 50%   | 21,5%        | 100                |

Джерело: сформовано на основі опрацюванні даних ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»

З таблиці 2.4 бачимо, що вагома вікова група «30-50 років», її доля складає 50%, така висока частка людей, які мають великий досвід роботи, забезпечують високу професійність виконаних робіт.

Система оплати праці у «Торговий дім «Ріва-сервіс»» вказана в «Положенням про оплату праці ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»». Це положення визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах з «Торговий дім «Ріва-сервіс»» на підставі трудового договору та спрямоване на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати.

Згідно цього Положення у компанії можуть бути впроваджені:

1. Доплати і надбавки до посадових окладів працівників, які не мають обмежень за сферами діяльності.
2. Доплати і надбавки, що мають стимулюючу ціль.
3. Доплати і надбавки у зв'язку із особливим характером виконуваної роботи.
4. Преміювання працівників для посилення їх матеріальної зацікавленості у виконанні планів і договірних зобов'язань, підвищення якості роботи, продуктивності та ефективності праці.
5. Компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати працівникам.

Аналіз матеріальної мотивації персоналу показав, що в компанії присутня тарифна система оплати праці, основою якої є штатний розпис апарату правління в «Торговий дім «Ріва-сервіс»». В штатному розписі закріплені середні оклади керівників, спеціалістів та робітників підприємства.

В управлінні персоналом підприємства застосовуються адміністративно-організаційні методи управління:

- Регулювання взаємин співробітників за допомогою положень про структурні підрозділи й посадових інструкцій;

- Використання владної мотивації (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) при управлінні діяльністю підприємства.

Отже, основний акцент у системі мотивації персоналу зроблений на матеріальні методи стимулювання, що є типовим для підприємств, що надають послуги у сфері торгівлі.

### 2.3 Оцінка ефективності мотивації персоналу

Мотивація персоналу підприємства займає важливе місце в структурі управління персоналом. Основним мотиваційним фактором у «Торговий дім «Ріва-сервіс»» є оплата праці, яка здійснюється на процесі стимулювання встановлених базових окладів.

Працівникам в основному забезпечуються безпечні умови праці, діє система оплати праці з дотриманням гарантій, встановлених чинним законодавством України і умовами колективного договору.

У «Торговий дім «Ріва-сервіс»» застосовуються економічні методи мотивації персоналу:

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

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

Завдання системи оплати полягають в розподілі заробітної плати, яка, з одного боку, стимулює персонал до ефективної праці, а з іншого повинна бути економічно виправданою відповідно до цінності результатів їх роботи.

Крім базового окладу, є можливість отримання премій за виконану норму і обсяг наданих послуг. При невиконанні норми і об'єму виручки, розмір премії всьому трудовому колективу не виплачується.

Преміальні виплати працівникам підприємства здійснюються відповідно до «Положення про оплату праці «Торговий дім «Ріва-сервіс»»». Визначення розміру премії проводиться директором «Торговий дім «Ріва-сервіс»» за загальні результати діяльності, з урахуванням особистого вкладу за результатами роботи. Працівникам, звільненим з ініціативи роботодавця, а також звільненим за власним бажанням, премія не виплачується.

Фонд заробітної плати розраховується на основі прийнятої форми і системи оплати праці «Торговий дім «Ріва-сервіс»». Річний фонд заробітної плати складається з фонду основної та додаткової заробітної плати.

У структуру винагороди працівників «Торговий дім «Ріва-сервіс»», компенсуючого їх трудовий внесок, входять наступні складові:

- базова оплата за тарифними ставками і окладами, яка встановлюється на основі тарифних окладів;
- надбавки і премії за результативність праці.

Премії виплачуються працівникам за виконання економічних показників (плану прибутку і тарифних доходів).

При невиконанні економічних показників, що враховуються при преміюванні, розмір премії всьому колективу знижується у встановлених розмірах.

Відсутня система оцінки особистого внеску працівника. Преміальна частина залежить від виконання плану по прибутку, при цьому не враховується особистий внесок кожного працівника. Працівники вважають, що винагорода виплачується несправедливо. Працівники не бачать, як рівень їх особистої трудової активності впливає на їх сукупний грошовий дохід і розмір преміальної частини.

В основному при стимулюванні, тобто при визначенні розміру окладу і преміальних, не приділяється увага додатково відпрацьованому часу персоналу, що значно знижує зацікавленість і продуктивність.

Для того, щоб провести оцінку задоволеності працівників, діючою системою мотивації в «Торговий дім «Ріва-сервіс»», було проведено

опитування серед працівників підприємства. В опитуванні взяло участь 12 працівників:



Рис. 2. 2 Оцінка задоволеності працівників

Джерело: сформовано на основі опитування працівників ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»

Як можна побачити з даних рис. 2.2, велика частина (40%) працівників «Торговий дім «Ріва-сервіс»» не задоволені своєю роботою, 40% задоволених і 20% тих, кому важко з відповіддю.

На питання про те, якою мірою задовольняють працівників різні сторони їх роботи, були отримані такі відповіді (рис.2.3.)

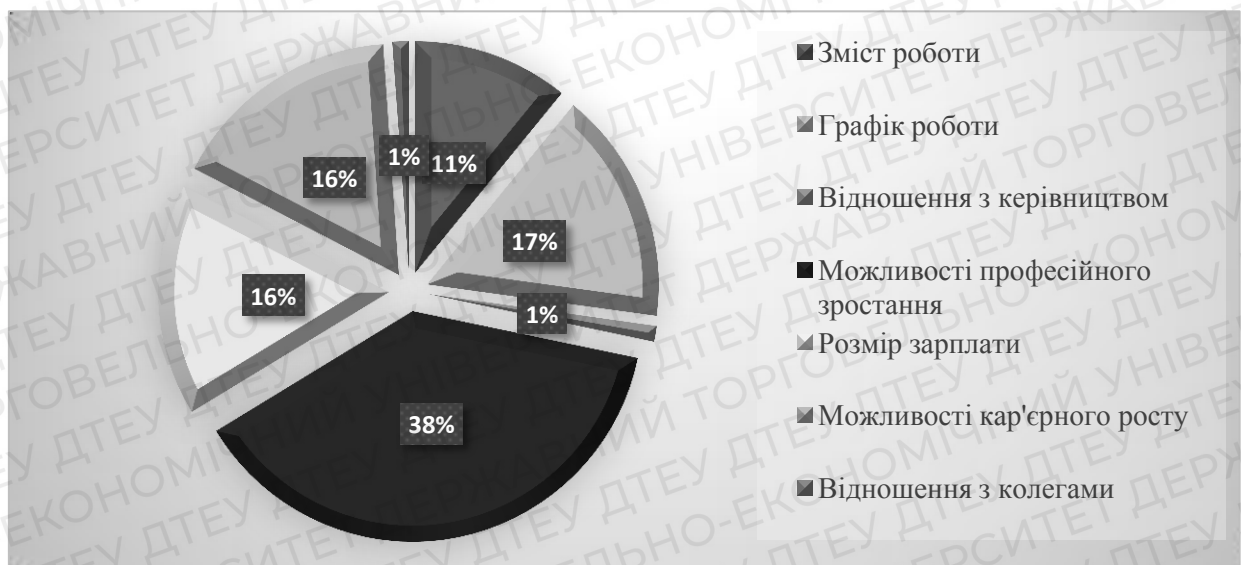


Рис. 2.3 Рівень задоволеності працівників роботою

Джерело: сформовано на основі опитування працівників ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»

Як можна побачити з рис. 2.3. 38% працівників у своїй роботі цінують можливості професійного зростання, 20% цінують розмір зарплати, 17 % розмір заробітної плати, і 16% можливості кар'єрного росту. Жоден з опитаних працівників не вказав на відношення з колегами та на відношення з керівництвом.

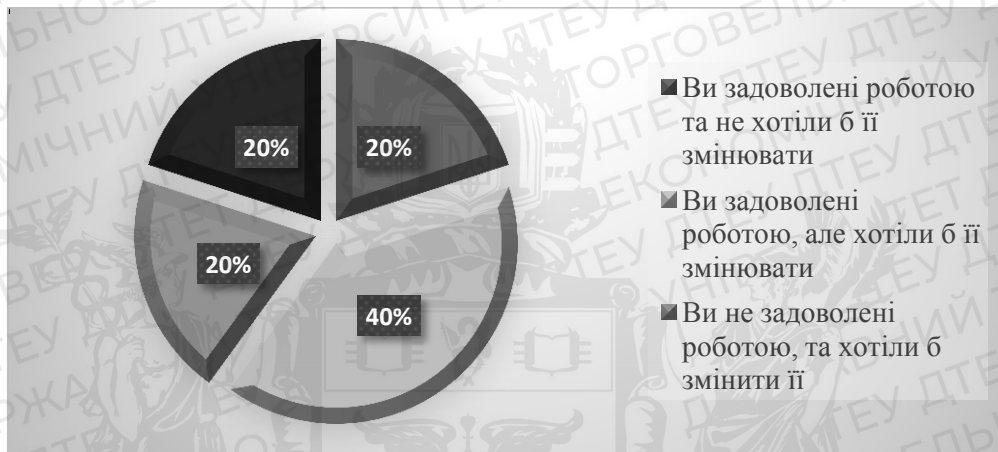


Рис. 2.4 Рівень задоволеності роботою та бажання чи не бажання її змінювати

Джерело: сформовано на основі опитування працівників ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»

На питання: «Відмітьте, будь ласка, те твердження, яке відповідає вашій позиції» були отримані такі відповіді (рис.2.4). З даних рисунку 2.4, можна сказати, що 40% задоволені роботою, але хотіли б, міняти місце роботи, 20% працівників задоволені роботою і не хотіли б міняти місце роботи, 20% не задоволені своєю роботою та хотіли б змінювати місце роботи та 20% не задоволені своєю роботою, але не хочуть змінювати місце роботи.

На питання: «Які види морального заохочення ви отримуєте від підприємства?» Були отримані відповіді (рис. 2.5)



Рис. 2.5 Які види морального заохочення ви отримуєте від підприємства ?

Джерело: сформовано на основі опитування працівників ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»

Як можна побачити з даних рис. 2.5, серед методів морального заохочення на першому місці, в пріоритеті грамоти та винагороди.

На питання «Чи вважаєте Ви, що вдосконалення системи матеріального заохочення сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу?» були отримані такі відповіді (рис.2.6):

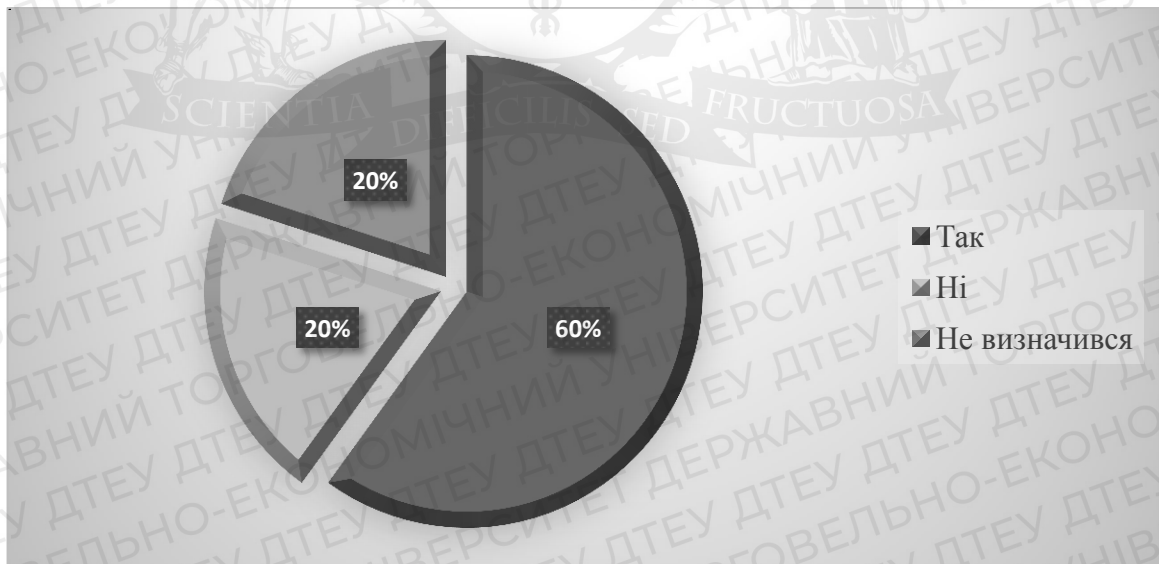


Рис. 2. 6 Чи вважаєте Ви, що вдосконалення системи матеріального заохочення сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу?

Джерело: сформовано на основі опитування працівників ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»

Як можна побачити з даних рисунок 2.6, 60% працівників «Торговий дім «Ріва-сервіс»» вважає, що застосування матеріальних методів мотивації сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу.

Система оплати праці не виконує своєї мотивуючої функції. Працівники не помічають впливу якості своєї праці на розмір одержуваної оплати праці і вважають, що вона виплачується несправедливо. Працівники вважають, що робота оплачується нижче того рівня, на який вони претендують, відповідно кількість і якість їх роботи зменшується і погіршується.

Персонал «Торговий дім «Ріва-сервіс»» не готовий брати на себе всю повноту відповідальності в ході прийняття рішень та їх виконання. Очевидно, більшість працівників не ототожнює себе з підприємством в цілому, не усвідомлюють бажаність і корисність збігу своїх особистих інтересів з інтересами підприємства. Люди не зацікавлені в своїй роботі та подальшому навчанні.

У «Торговий дім «Ріва-сервіс»» слабо розвинене моральне стимулювання персоналу, яке є найважливішою частиною системи мотивації працівників організації.

Найбільшим мотиватором є заохочення, премії, підвищення зарплати.

Дані умови показують значимість використання матеріальних методів мотивації, як фактора мотивації для працівників «Торговий дім «Ріва-сервіс»».

### **РОЗДІЛ 3**

## **РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗБАЛАНСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»» М. КИЇВ**

### **3.1 Рекомендації щодо вдосконалення матеріального заохочення працівників**

З огляду на виявлені недоліки в системі формування фонду оплати праці в підприємстві «Торговий дім «Ріва-сервіс»», пропонується змінити підходи до визначення його структури. Традиційна структура система оплати праці включає в себе дві складові:

- постійну систему оплати праці;
- змінну систему плати праці.

Постійна складова оплати праці виплачується в незалежності від того, чи виконаний працівником підприємства план по виручці чи не виконано.

Для того, щоб диференціювати оплату праці на підприємстві, а саме, постійну складову, необхідно при визначенні кваліфікаційних рівнів працівників застосовувати диференційовані ставки, від 1 (тарифної ставки) до 2,5 з інтервалом 0,5. Отже, будуть мати місце три посадових рівня:

- а) 1,0 – 1,5;
- б) 1,5 – 2,0;
- в) 2,0 – 2,5.

Також, необхідно проводити атестацію працівників один раз на рік з метою визначення індивідуального рівня ставки, використовуючи наступні показники:

- рівень кваліфікації;
- наявність професійного досвіду;
- стаж роботи;
- рівень відповідальності;
- можливість оволодіння іншою посадою;
- психологічне навантаження;

По кожному з показників виставляється оцінка від одного до двох з половиною і визначається середній показник, який і дозволяє виявити кваліфікаційний рівень працівника на наступний календарний рік. Цей підхід посприє зв'язати в одне єдине ряд показників робітника підприємства, що буде допомагати робітникові в кар'єрі, і сприяти прагненню виконувати свої професійні обов'язки продуктивніше та якісніше.

Таблиця 3. 1

**Показники оцінювання для ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»»**

| Показники                           | Оцінка |
|-------------------------------------|--------|
| Рівень кваліфікації                 | 2.0    |
| Наявність професійного досвіду      | 1.5    |
| Стаж роботи                         | 2.0    |
| Рівень відповідальності             | 2.0    |
| Можливість оволодіння іншою посадою | 1.5    |
| Психологічне навантаження           | 2.0    |
| Разом (середнє значення)            | 1.83   |

*Джерело: сформовано на основі опрацювання даних.*

Як можна побачити з даних таблиці 3.1, даний працівник набрав 1,875 бали, що відповідає другому посадовому рівню.

Мета пропозиції полягає в тому, щоб показати, що раціональний підхід до формування системи оплати праці, який заснований на запропонованій системі та необхідності обов'язкової виплати заробітної плати працівникам, економічно обґрунтований та здатний бути реалізований з меншими витратами для керівництва підприємства «Торговий дім «Ріва-сервіс»» з метою створення основи для вдосконалення і розвитку запропонованого підходу.

Таким чином, система оплати праці буде мати наступний вигляд:

$$ЗП = П \text{ постійна} * Ос + П \text{ змінна}$$

- ЗП – заробітна плата;  
 П постійна – постійна складова;  
 Ос – оклад за ставкою;  
 П змінна – змінна складова;

Для досягнення цілей системи оплати праці в «Торговий дім «Ріва-сервіс»» актуально застосовувати комплексний підхід:

мотивація = заробітна плата + стимулювання.

Моральне стимулювання повинно бути здійснено за двома напрямками: заохочення та осуд.

У «Торговий дім «Ріва-сервіс»» є проблеми мотивації персоналу. Основні методи економічного стимулювання, на думку персоналу, застосовуються не зовсім ефективно.

Відсутність прийнятного механізму мотивації праці персоналу може призвести до витоку кваліфікованих кадрів. Матеріальна винагорода за професійні успіхи має носити систематичний характер і базуватися на чітких об'єктивних критеріях.

На підставі проведеного аналізу системи мотивації персоналу «Торговий дім «Ріва-сервіс»» пропонуються наступні заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу (табл.3.2):

Таблиця 3. 2

**Ззходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу «Торговий дім «Ріва-сервіс»»**

| Найменування заходів                       | Очікуваний результат                                                 |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Впровадження гнучкої системи оплати праці  | Зацікавленість працівника у виконанні своїх обов'язків               |
| Підвищення кваліфікації працівника         | Можливість просування по кар'єрних сходах, скорочення робочого місця |
| Оцінка і заохочення досягнутих результатів | Зацікавленість працівника у виконанні своїх обов'язків               |

Джерело: сформовано на основі опрацювання даних ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»»

Отже, основними заходами щодо вдосконалення системи мотивації персоналу «Торговий дім «Ріва-сервіс»» є: впровадження гнучкої системи оплати праці, підвищення кваліфікації працівника, оцінка і заохочення досягнутих результатів.

### **3.2 Рекомендації щодо вдосконалення нематеріального заохочення працівників**

Необхідно також відзначити важливість таких аспектів трудової діяльності, як негрошові матеріальні стимули і нематеріальне стимулювання. Воно базується психологічних основах поведінки людини в трудовому колективі та розумінні значущості трудової діяльності в задоволенні потреб людини – як окремого працівника, так і персоналу.

Розвинена система нематеріального стимулювання може певною мірою компенсувати недоліки матеріального стимулювання. Отримуючи за свою роботу моральне заохочення, працівник намагається виправдати виявлену до нього довіру і тому прагне працювати ще краще і продуктивніше.

Відповідно до пропозицій по вдосконаленню методів нематеріального стимулювання праці співробітників підприємства «Торговий дім «Ріва-сервіс»», можна запропонувати наступні рекомендації по категоріям персоналу:

Для робочих:

- систематичний аналіз успішно досягнутих цілей;
- офіційне визнання заслуг: нагородження почесними грамотами, значками, приміщення на дошку пошани, оголошення подяки, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- виявлення потреб працівників шляхом анкетування;

- підвищення персональної відповідальності кожного співробітника з наданням їм права вибору засобів вирішення поставленого завдання і ін.

Для керівників:

- подячні листи, почесні грамоти за успішно виконану роботу;
- програми навчання, надання можливостей для самонавчання, підвищення кваліфікації та ін.

Нововведення в області нематеріального стимулювання можуть залучити висококваліфіковані кадри, молодих фахівців, створити сприятливий соціально-психологічний клімат і продуктивну робочу атмосферу, сформувати імідж підприємства як соціально відповідального роботодавця, створювати і підтримувати організаційну культуру.

### 3.3 Розрахунок ефективності запропонованих заходів

Система стимулювання працівників у «Торговий дім «Ріва-сервіс»» в загальному вигляді повинна містити додаткові виплати і премії. Заробітна плата працівників «Торговий дім «Ріва-сервіс»» повинна складатися з декількох частин (Рис.3.1)



### Рис.3.1 Формування заробітної плати

Джерело: сформовано на основі опрацювання даних ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»

Кожен з даних факторів повинен оцінюватися окремо, а потім додаватися до загальної оцінки, що має вплив на відсоток надбавки за виробіток.

Надбавка за виробіток, таким чином, може збільшуватися або зменшуватися в залежності від виконаної працівником норми робіт. Проведемо приблизний розрахунок на прикладі одного працівника - менеджера по роботі з клієнтами, за грудень 2022 року його зарплата склала 22 000 грн. (оклад 12 000 + премія 10 000 грн.). У січні 2023 року за новою системою мотивації йому було зроблено такі виплати в рамках преміювання (табл.3.3).

Таблиця 3. 3

#### Пропозиції для «Торговий дім «Ріва-сервіс»»

| Найменування статті заробітної плати | Сума грн. | Частка в загальній сумі заробітної плати |
|--------------------------------------|-----------|------------------------------------------|
| Посадовий оклад                      | 12 500    | 50%                                      |
| Надбавки за виробіток                | 6250      | 25%                                      |
| Надбавки за стаж                     | 1250      | 5%                                       |
| Колективна премія                    | 2500      | 10%                                      |
| Премія з фонду директора             | 2500      | 10%                                      |
| Усього:                              | 25000     | 100%                                     |

Джерело: сформовано на основі опрацювання даних ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»

Виходячи з даних таблиці 3.3, загальна заробітна плата з усіма надбавками, склала 25 000 грн., що на 3 000 грн. більше

Основним показником діяльності, що відображає економічну ефективність пропозицій для «Торговий дім «Ріва-сервіс»» є величина чистого прибутку. Її динаміка у жовтні 2022 року та січні 2023 року представлена в табл. 3.4

Таблиця 3. 4

**Динаміка прибутку у «Торговий дім «Ріва-сервіс»»**

| Показник | Жовтень 2022 р.<br>грн. | Грудень 2022р.<br>грн. | Зміна              |             |
|----------|-------------------------|------------------------|--------------------|-------------|
|          |                         |                        | Абсолютна,<br>грн. | Відносна, % |
| Прибуток | 95 000                  | 150 000                | 55 000             | 57,9        |

*Джерело: сформовано на основі опрацювання даних ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»»*

З даних таблиці 3.4 можна побачити що, прибуток після впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації збільшився. Таким чином, запропонована система мотивації персоналу «Торговий дім «Ріва-сервіс»» повинна сприяти не тільки вдосконалення системи мотивації персоналу, а й в остаточному підсумку подальшому розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Досліджуючи теоретичні аспекти мотивації виявлено, що мотивація працівників - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Також визначили теоретичні аспекти потреб і те що потреби - це те, що неминуче виникає й супроводжує людину на її життєвому шляху, те, що є спільним для різних людей й водночас виявляється індивідуальним для кожної людини.

У випускній кваліфікаційній роботі, що виконана на основі даних про діяльність ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»», було надано та обгрунтовано рекомендації щодо збалансування мотиваційних потреб працівників підприємства.

Отже, виконавши роботу були виявлені такі недоліки в матеріальній частині мотивації персоналу: премії, що виплачуються за виконаний обсяг реалізованої продукції нараховуються не постійно, основне навантаження лягає на фонд заробітної плати, який вимагає реформування та ін.

З метою диференціації оплати праці працівників ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»», може запропонувати наступний підхід при визначенні постійної складової: визначити кваліфікаційні рівні працівників в рамках їх посади з диференційованою ставкою від 1 (тарифної ставки) до 2,5 з інтервалом 0,5, таким чином, будуть мати місце три посадових рівня: 1 –1,5; 1,5 –2,0; 2,0 –2,5. Для визначення індивідуального рівня ставки необхідно проводити атестацію працівників один раз на рік за такими показниками: рівень кваліфікації, наявність професійного досвіду, стаж роботи, рівень відповідальності, можливість оволодіння іншою посадою, психологічне навантаження, фізичне навантаження, умови праці.

Таким чином, запропонована система мотивації персоналу «Торговий дім «Ріва-сервіс»» повинна сприяти не тільки вдосконаленню системи

мотивації персоналу, а й в остаточному підсумку подальшому розвитку підприємства.

Рекомендації щодо вдосконалення нематеріальної мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»»:

Для робочих:

- систематичний аналіз успішно досягнутих цілей;
  - офіційне визнання заслуг: нагородження почесними грамотами, значками, приміщення на дошку пошани, оголошення подяки, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
  - виявлення потреб працівників шляхом анкетування;
  - підвищення персональної відповідальності кожного співробітника з наданням їм права вибору засобів вирішення поставленого завдання і ін.
- Для керівників:

- подячні листи, почесні грамоти за успішно виконану роботу;
- програми навчання, надання можливостей для самонавчання, підвищення кваліфікації та ін.

Надані рекомендації по вдосконаленню системи мотивації підприємства сприятимуть підвищенню рівня кваліфікації робітників та більш результативнішій роботі працівників на підприємстві ТОВ «Торговий дім «Ріва-сервіс»».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Будуй своє [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://buduysvoe.com/publications/motyvaciya-spivrobitnykiv-znachennya-vydy-pryyomu>
2. Везденський С. В. Донецький національний університет імені Василя стуса. Економіка і організація управління. Журнал. Випуск 1 (33) 2019 р. 12-14 с.
3. Витяг з ЄДР: [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/42415472>
4. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2018. С. 34-36.
5. Дем'яненко Т. І. Напрями стратегії розвитку системи мотивації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносина та світове господарство. 2020 рік. с. 65
6. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С.58-62.
7. Інформація про компанію [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/42415472>
8. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 21
9. Кузнецов А.М. Концептуальні підходи до організації трудової мотивації. Науковий вісник ОНУ імені Мечникова. 2014. Т.19. №. 3/4. С. 49 - 50.

10. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право і Безпека*. 2015 № 3. С. 114.
11. Лепейко Т.І. Обґрунтування показників оцінки якості трудового потенціалу. *Економіка розвитку*. 2015. № 4. С. 72
12. Лазарев С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. *Мотивація і оплата праці*. 2018. №1. С. 48-49.
13. Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності, Сумський національний аграрний університет (м. Суми, Україна) 2020 р. с 10-12.
14. Москова В. В. Особливості мотивації працівників бюджетних організацій. *Ефективна економіка* № 12. 2019 р. с. 9-10.
15. Мотивація трудової діяльності працівників [Електронний ресурс] Режим доступу: [https://pidru4niki.com/82207/ekonomika/motivatsiya\\_trudovoyi\\_diynalnosti\\_pratsivnikov](https://pidru4niki.com/82207/ekonomika/motivatsiya_trudovoyi_diynalnosti_pratsivnikov)
16. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
17. Офіційний сайт «Торговий дім «Ріва-сервіс»» [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://riva-service.kiev.ua/>
18. Синиченкова А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019 р. 5-7 с.
19. Торговий дім «Ріва-сервіс» [Електронний ресурс] Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/42415472/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/42415472/)
20. Урманов Ф.ІІІ., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2018. № 4 с.13-14.
21. HR liga [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1872>



## ДОДАТКИ



## ТОВ "ТД "РІВА-СЕРВІС"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 12.02.2023 16:12:27

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "РІВА-СЕРВІС"  
 Код: 42415472  
 Реєстраційний номер: 10671020000029402  
 Дата реєстрації: 27.08.2018  
 Адреса: Україна, 02094, місто Київ, ВУЛИЦЯ ЧЕРВОНОТКАЦЬКА, будинок 29, офіс 1  
 Статус: зареєстровано

Керівник: Рибак Ігор Миколайович  
 Відомості про органи управління: ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ/ ДИРЕКТОР

Засновник: Рибак Ігор Миколайович  
 Адреса: Україна, 02094, місто Київ, БУЛЬВАР ПРАЦІ, будинок 2/27, квартира 129  
 Статутний внесок: 1 500 (100%)

Кінцевий бенефіціарний власник: Рибак Ігор Миколайович  
 Адреса: Україна, 02094, місто Київ, Б.Праці, будинок 2/27, квартира 129

Статутний капітал: 1 500 грн

## Види діяльності

Основний:

- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

Додаткові:

- 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням
- 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опаловальним устаткуванням і приладдям до нього
- 47.19 Інші види роздрібно торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

## Контактна інформація

Телефон: 380677773669

## Дані про взяття на облік

Органи статистики:

Назва: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Дата: 28.08.2018

Ідентифікаційний код: 37507880

Реєстр платників податків:

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У ДНІПРОВСЬКОМУ РАЙОНІ (ДНІПРОВСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА)

Дата: 27.08.2018

Ідентифікаційний код: 44116011

Реєстр платників єдиного внеску:

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У ДНІПРОВСЬКОМУ РАЙОНІ (ДНІПРОВСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА)

Дата: 27.08.2018

Ідентифікаційний код: 44116011