

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Система стимулювання персоналу підприємства торгівлі»**  
**(за матеріалами ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес», м. Київ)**

Студента 2 курсу 9м групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Менеджмент персоналу»

Спіцина  
Павла Германовича

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Яцишина  
Клавдія Валеріївна

Гарант освітньої програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Дєєва  
Наталія Едуардівна

**Київ 2018**

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>6</b>
1.1 Сутність, складові та інструменти стимулювання персоналу підприємства.....	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання системи стимулювання персоналу підприємства.....	13
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ДІАМАНТ ЕКСПРЕС».....</b>	<b>22</b>
2.1 Аналіз системи стимулювання персоналу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес».....	22
2.2 Оцінка результативності та визначення недоліків системи стимулювання персоналу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес».....	34
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПРОГНОЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ НА ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ДІАМАНТ ЕКСПРЕС».....</b>	<b>41</b>
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>	<b>59</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>62</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>66</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток ринкових перетворень у сфері торгівлі України потребує впровадження нових управлінських підходів, що враховують галузеву специфіку, орієнтуються на отримання конкурентних переваг підприємств торгівлі та підвищення якості життя населення. Визначальна роль у процесі розвитку відводиться управлінню персоналом, який в сучасних умовах виступає одним з найпотужніших чинників конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

Погляд на торгівлю як потужну соціально-економічну систему, до складу якої входять підприємства, пов'язані між собою щільними виробничими, інформаційними та фінансовими зв'язками, вимагає перегляду системи методів стимулювання персоналу, що застосовуються в межах технологічних ланцюгів, їх максимальної адаптації до специфіки торговельного процесу в ринкових умовах господарювання.

Основні положення, що визначають загальні теоретико-методичні основи стимулювання праці персоналу, базуються на концепціях провідних представників економічної думки – С. Адамса, Ч. Бернарда, М. Вольського, В. Врума, Ф. Герцберга, А. Здравомислова, Х. Йосіхари, Е. Лоулера, Д. МакГрегора, Д. С. МакКлелланда, А. Маслоу, Е. Мейо, В. Подмаркова, Л. Портера, А. Ручки, Н. Сакади, А. Сміта, І. Тейлора, М. Туган-Барановського.

Підходи до стимулювання персоналу отримали подальший розвиток у працях В. Герчикова, Дж. Лока, Дж. Хікса, П. Дракера, С. Іванової, Р. Інглегарта, П. Сорокіна, С. Суркова, Е. Шейна. Значну увагу зазначеній проблемі, зокрема, в різних сферах економіки, приділено в дослідженнях вітчизняних науковців – О. В. Бойко, А. Н. Вітвицької, Н. Г. Казмирчук-Плацини, А. М. Колота, Н. О. Мазур, І. Ф. Кошелупова, Г. Т. Куликова, та ін. Між іншим, ряд питань стимулювання персоналу підприємств торгівлі лишаються невирішеними. Зокрема, існують дискусійні погляди на рівні системи стимулювання персоналу в торгівлі, методика управлінської



діагностики в торгівлі, мотиваційні механізми, особливості стимулювання персоналу підприємств сфери торгівлі.

**Мета і завдання дослідження.** Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стимулювання персоналу підприємства торгівлі.

Для досягнення визначеної мети сформульовано і вирішено такі завдання:

- визначити сутність, складові та інструменти стимулювання персоналу підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання системи стимулювання персоналу підприємства;
- проаналізувати систему стимулювання персоналу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»;
- провести оцінку результативності та визначити недоліки системи стимулювання персоналу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи стимулювання персоналу та спрогнозувати результати впровадження на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес».

**Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи** є процес стимулювання персоналу підприємства торгівлі.

**Предметом випускної кваліфікаційної роботи** є теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення системи стимулювання персоналу підприємства торгівлі.

**Методи дослідження.** Вирішення поставлених у випускній кваліфікаційній роботі завдань здійснено за допомогою загальнонаукових прийомів і методів дослідження: синтезу (при удосконаленні системи стимулювання на основі класичних і сучасних теорій мотивації); порівняння та системного структурно-логічного узагальнення (при дослідженні моделі стимулювання персоналу на досліджуваному підприємстві); статистичного

аналізу (при аналізі результативності трудової діяльності на досліджуваному підприємстві); економіко-математичні методи та метод експертної оцінки (при оцінюванні ефективності роботи персоналу на досліджуваному підприємстві). Комплексність застосованих методів забезпечила цілісність, узгодженість і системність дослідження.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано в статті «Методичні підходи до оцінювання системи стимулювання персоналу підприємства» в збірнику наукових статей студентів «Управління і адміністрування».

Інформаційну базу дослідження становлять статистична звітність і документація ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес», наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, матеріали засобів масової інформації та інформаційні ресурси мережі Інтернет, матеріали особистих досліджень автора.

**Структура та обсяг роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 34 найменувань і 2 додатки. Обсяг основного тексту роботи становить 61 сторінка, містить 13 таблиць та 13 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність, складові та інструменти стимулювання персоналу підприємства

У сукупності сучасних наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених не у повній мірі досліджений напрям, який з'ясовує логічний зв'язок між мотивацією та стимулюванням персоналу, а також впливу засобів стимулювання на підвищення мотивації у працівників до високопродуктивної трудової діяльності на підприємстві, яка є досить вагомим фактором впливу на кінцеві результати виробництва, отримання прибутків, зростання конкурентних переваг підприємства, що в цілому зумовлює ефективне ведення діяльності підприємством. Не дивлячись на те, що як мотивація, так і стимулювання мають спільну мету – підвищення конкурентних переваг, результативності та продуктивності трудової діяльності як окремого працівника, так і підприємства в цілому, існує суттєва різниця між двома категоріями.

Процес стимулювання персоналу передбачає вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання ззовні та структурні компоненти трудової ситуації [2, с. 112]. Отже, з одного боку, відбувається створення сприятливих умов з метою задоволення потреб працівників, а з іншого, – забезпечення трудової поведінки, що є необхідною для успішного функціонування та розвитку підприємства, тобто здійснюється своєрідний обмін діяльністю.

Також, розглядаючи питання стимулювання в аспекті забезпечення виконання поставлених обов'язків, варто відмітити, що його головним призначенням є підвищення трудової активності, продуктивності та якості



праці, стимулювання до добросовісного виконання трудових обов'язків [6, С. 5; 32]. Отже, стимулювання є процесом, що зазвичай спрямовується на окремого працівника чи на групу працівників. Водночас на практиці поєднання персонального та групового стимулювання найчастіше зустрічається у процесах матеріального стимулювання.

Зважаючи на те, що нині визначення стимулювання через мотивацію або мотивацію через стимулювання є досить поширеним, існують науковці, що переконують в очевидній різниці між мотивуванням та стимулюванням: категорію «мотивація» доцільно визначати як процес стимулювання самого себе або інших на діяльність, основною метою якої є досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства, а термін «стимулювання» визначають як зовнішнє спонукання до дії, спонукальна причина, поштовх, подразник, що здійснює вплив на орган почуттів, тобто відносно людини є зовнішнім. Через те, принципова різниця категорій «мотивація» та «стимулювання» може полягати в тому, що стимулювання є одним із засобів, завдяки якому може здійснюватися процес мотивації.

Отже, з проведеного аналізу очевидним стає те, що головною рушійною силою впливу на персонал є стимули, а основною метою мотивації є задоволення потреб персоналу та підприємства одночасно. При цьому доцільно зауважити, що в даному випадку стимулювання виступає дієвим інструментом та вирішальним чинником впливу на персонал ззовні у процесі розвитку мотивації; водночас для здійснення такого впливу на персонал використовують різні види мотивації [5, С. 122].

Звернемося тепер до засобів, за допомогою яких може здійснюватися стимулювання персоналу та підприємницької діяльності. За стимули суб'єкт управління може використати будь-які чинники впливу, що відповідають мотивам діяльності [13, С. 59].

Найбільше уваги в сучасній науковій літературі традиційно приділялось питанням, пов'язаним із визначенням сутності, принципів організації, механізмів формування заробітної плати [2, 5, 6, 13 та ін.].

Дійсно, цей засіб винагороди персоналу є одним з проявів потужного механізму взаємодії попиту та пропозиції праці, що, на думку А. М. Колота, виконує в суспільстві регулювальні, соціальні, оптимізаційні та мотиваційні функції [15, С. 172].

Торгівля, як і будь-яка економічна система, має специфічну форму організації та диференціації заробітної плати, на процес формування якої значною мірою впливає низка загальноекономічних і галузевих чинників. У першу чергу це чинники кон'юнктури самого ринку. Співвідношення попиту та пропозиції в кожному секторі – готельному, ресторанному, санаторно-курортному, за кожним напрямком і видом діяльності в кожному конкретному регіоні країни та світу зумовлюють різний ступінь дохідності торговельного бізнесу та, відповідно, є своєрідним регулятором рівня заробітної плати.

Узагальнення наукових джерел показує, що дієвими формами матеріального стимулювання персоналу можна вважати також і участь працівників у прибутках фірми або в акціонерному капіталі; повна чи часткова оплата транспортних витрат, харчування, медичного обслуговування, отримання або підвищення кваліфікації, корпоративних святкувань тощо; надання стипендій і безвідсоткових кредитів; гнучкі соціальні виплати; організація страхування життя працівників; відрахування до недержавних пенсійних фондів.

Деякі інші традиційні форми матеріального стимулювання набувають в торгівлі галузевої специфіки. Так, товарною винагородою є надання працівникам і членам їх сімей продуктів харчування або окремих послуг безкоштовно або зі значними знижками.

На думку багатьох науковців, винагорода за продуктивність не повинна зводитися лише до грошових виплат, вона має охоплювати всю систему стимулів, включаючи й моральну складову. Тільки запровадження нового мотиваційного механізму дасть можливість працівникам виконувати свої обов'язки з більшою продуктивністю, значно якісніше, орієнтуючись не



лише на матеріальну винагороду, а й моральне задоволення [14, С. 10; 17, С. 68; 24, С. 137].

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводить беззаперечний факт – розвиток підприємства відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання. Варто зауважити, що еволюція наукових уявлень щодо розвитку форм та методів стимулювання відбувалася під впливом змін різноманітних мотиваційних концепцій, які найбільш рішуче заявили про себе на межі ХХ-го та ХХІ-го століть, що було зумовлено світовими процесами глобалізації, розвиненим конкурентним середовищем та глибокою трансформацією індустріального суспільства в інформаційне (постіндустріальне), де визначну роль мають відігравати знання, інновації та інтелект. Саме низка останніх чинників зумовила якісні зрушення форм та методів стимулювання працівників (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Розвиток форм і методів стимулювання працівників у забезпеченні їх мотивації до трудової діяльності**

<b>Автор</b>	<b>Характеристика</b>
У. Гамільтон [1]	Основну увагу зосереджував на матеріальних стимулах, пропонуючи при цьому використовувати преміювання за економію матеріалів та скорочення витрат виробництва
Г. Емерсон [16]	Виділив принципи продуктивності праці, серед яких визначальну роль відводив винагородам за продуктивність, нормалізацію умов праці, справедливе ставлення до персоналу, компетентну консультацію. Свою увагу акцентував на вирішенні психологічного аспекту проблем мотивації працівників
Ф. Тейлор [29]	Запропонував здійснювати оплату праці працівників пропорційно до їх трудового внеску на основі розрахунку норм витрат часу на кожен вид операції. Визначав важливість стимулювання ініціативи, старанності, сумлінності, навчання працівників, турботи про них, роз'яснення цілей підприємства
А. Файоль [31]	Могутнім стимулом людської діяльності визначав ініціативу, розвивати яку необхідно завдяки наданню самостійності у виконанні обов'язків, заохоченню заслуг
Д. Карнегі [19]	Переконував, що стимулювання особистого прагнення працівника до якісного та своєчасного виконання завдань має ґрунтуватися на заохоченні його власних амбіцій. Головною ідеєю стимулювання працівника в його бажанні виконати роботу якнайкраще вчений

## Продовження табл. 1.1

	визначає вміння переконувати людину у її власних силах при виконанні роботи
П.З. Капустянський [18]	Виділив такі важливі складові ефективного стимулювання персоналу до трудової діяльності: – матеріальне заохочення (оплата праці прямо пропорційно до виконаних завдань, участь у прибутках, соціальна підтримка); – моральне заохочення та навчання працівників (наявність трудової конкуренції між працівниками, належний рівень корпоративної культури, професійна перепідготовка кадрів, публічне визнання заслуг); – забезпечення належних умов праці (створення належного режиму роботи, дотримання санітарно-гігієнічних, психологічних та ергономічних умов праці, організація кімнат для відпочинку); – стиль управління (цільове управління підприємством, дотримання управлінських повноважень, розширення особистого спілкування керівника із підлеглими, моніторинг думок співробітників); – планування та контроль (формування довгострокових планів зростання працівників, посилення предметного та обмеження формального видів контролю за діяльністю персоналу)
Е. Мейо [2]	Виділяв наступні стимули: увагу та добре ставлення, приналежність до певної групи
Д.М. Прусс [26]	Схилявся до думки, що ефективність трудової діяльності персоналу базується на взаємодії трьох важливих систем стимулювання, які ґрунтуються на наступних підсистемах моніторингу: – факторів, що впливають на формування стимулів працівників до праці (зовнішніх факторів впливу на працівників; потреб працівника; факторів, котрі формують характеристики людини; стратегій управління поведінкою працівника); – впливу підприємства на стимулювання персоналу (оцінки можливостей підприємства, методів та способів стимулювання персоналу; оцінки методів стимулювання персоналу; стратегій управління впливом працівника на процеси стимулювання); – оцінювання ефективності стимулювання персоналу підприємства (економічної та соціальної ефективності систем стимулювання персоналу; задоволеності працівників; управління трудовою активністю; формування стратегій управління ефективністю стимулювання працівників)
О.В. Притула [25], Р.О. Ющенко [33], О.М. Баксалова [4]	Виділили наступні складові забезпечення ефективного стимулювання працівників: – система оплати праці, що включає основну та додаткову заробітну плату, виплати компенсаційного та заохочувального характеру; – соціальні гарантії, пільги; – ротація персоналу; – покращання умов праці; – участь працівників у власності підприємства, управління нею, а також у розподілі прибутку пропорційно виконаній роботі; – регулювання робочого часу та відпочинку; – формування та розвиток моральних якостей індивіда та морального клімату у колективі; – особистісне та публічне визнання заслуг працівників

Згідно з усіма існуючими теоріями мотивації, невід’ємною складовою системи стимулювання на підприємстві є організація кар’єрного зростання

персоналу. Дійсно, кар'єра людини має безпосереднє відношення до забезпечення сукупності потреб і впровадження в дію трудових статусних мотивів персоналу [23, С. 316], тому її можна вважати потужним стимулюючим чинником трудової діяльності.

Таким чином, на мікрорівні можливості планування кар'єри та застосування її як засобу стимулювання працівників зі спеціальною освітою, бажанням підвищення, певним досвідом роботи, здатністю до навчання, що володіють сучасними технологіями та методами обслуговування, безпосередньо залежать від розміру фірми, її внутрішнього середовища, особливо таких його складових як організаційна структура, стиль управління, перспективи.

Актуальність застосування різних сполучень форм нематеріального стимулювання здатна змінюватись у часі та просторі. Аналітичний огляд літератури з цього питання дозволяє виділити такі системи нематеріального стимулювання:

- стимулювання вільним часом (зміни в графіку роботи, тривалі перерви, можливість піти з роботи у власних справах, надання додаткових вихідних, можливість обрати час відпустки);
- стимулювання через суспільне (формальне та неформальне) визнання (грамоти, значки, присвоєння звання, похвала, дружні дотики, запрошення на зустрічі, настінні таблички, оголошення подяк, спеціальні доручення, іменні константи);
- візуально-слухове стимулювання (обладнане робоче місце, вид з вікна, дизайн приміщення тощо).

Особливості торговельних технологій зумовлюють необхідність стимулювання не тільки власного персоналу, а й працівників партнерів і постачальників, проте засоби такого стимулювання дещо видозмінюються. Узагальнення наукових і практичних напрацювань з цього питання дозволяють назвати такі групи стимулюючих заходів:



1. Матеріальні: гнучкий розмір комісійної винагороди; бонусно-накопичувальна система заохочення посередників; капіталовкладення в їх діяльність; спільна реклама товарів і послуг; повернення коштів, витрачених на просування продукту.

2. Технологічні: пріоритетний розгляд заявок; введення on-line змовлення або робота в Viber/WhatsApp/Telegram; регулярна інформаційна робота з агентами; підвищення оперативності підтвердження заявок; спрощення схем взаєморозрахунків, відстрочки платежів; можливість надання пільгових квот.

3. Освітні: регулярна розсилка інформаційних матеріалів; проведення семінарів і презентацій; проведення майстер-класів, тренінгів; організація навчальних курсів [28, С. 231].

Необхідно при цьому зауважити, що в межах конкретного підприємства можна оперувати не всіма можливими стимулами. Очевидним є те, що мотивацію слід вважати ефективною, якщо склад і співвідношення стимулів, застосованих на самому підприємстві або зовнішнім середовищем відносно підприємства, відповідає потребам особистості чи груп особистостей, а підбір стимулів здійснюється на наукових засадах.

Отже, при розгляді форм та методів стимулювання, а також намаганні відокремленого вирішення проблематики розвитку та вдосконалення матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, варто звертати увагу на те, що при формуванні системи взаємозв'язку мотивації та стимулювання працівників необхідною умовою є наявність такої важливої відтворювальної ланки, як праця, без якої неможливо уявити економічний розвиток підприємства. Її організація на підприємстві має супроводжуватись врахуванням того, що найкращим проявом мотивації є формування та дієвість усіх груп стимулів.

## 1.2 Методичні підходи до оцінювання системи стимулювання персоналу підприємства

Система стимулювання праці за останні десятиліття зазнала суттєвих змін, однак ефективність її функціонування в даний час за багатьма показниками не відповідає вимогам ринкової економіки і не задовольняє потреби самих працівників, так як рівень доходів працівників підприємств торгівлі та матеріальне стимулювання окремих працівників недостатньо залежать, а в багатьох випадках зовсім залежать від кінцевих результатів фінансово-господарської діяльності торгових підприємств і ефективності їх роботи.

Значний внесок у вирішення завдань оцінювання ефективності стимулювання праці персоналу підприємств торгівлі зробили: М. Амстронг, І. Височин, В. Геєць, А. Данилюк, А. Колот, А. Мазаракі, Н. Микитенко, І. Миколайчук, Н. Міценко, Л. Нечаюк, Д. Пшеслінський, І. Смолін, Є. Стрельчук, Н. Телеш, О. Яценко, А. Шевцова та інші.

Узагальнення сучасної економічної літератури показало, що в даний час вивчення та аналіз стимулювання працівників в Україні пов'язані з відсутністю системного підходу і єдиної методології. Багато з представлених в економічній літературі методик вивчення і аналізу стимулювання працівників застосовні тільки для промислових підприємств і (або) носять теоретичний характер, що ускладнює їх застосування в практиці торговельних підприємств. У зв'язку з цим виникла необхідність в переосмисленні та систематизації поглядів, думок і методик вивчення і аналізу стимулювання з метою врахування специфіки діяльності підприємств торгівлі в умовах подальшого розвитку ринкових відносин в економіці нашої країни.

Ряд економістів [20, с. 76; 34, С. 286] у своїх працях пропонують вивчення і аналіз стимулювання працівників здійснювати в певній послідовності:

- 1) аналіз діючих окладів основних професій робітників роздрібної торгівлі з урахуванням специфіки і споживчих особливостей окремих товарів;
- 2) аналізу відмінностей у кваліфікаційних характеристиках основних категорій працівників торгівлі з різним рівнем кваліфікації;
- 3) аналіз тарифікації працівників підприємств і організацій роздрібної торгівлі;
- 4) аналіз показників для віднесення до груп за оплатою товарних секцій;
- 5) аналіз посадових окладів з метою вивчення співвідношення між мінімальним і максимальним окладами службовців;
- 6) аналіз розподілу працівників торгівлі за розмірами заробітної плати;
- 7) аналіз і вивчення ефективності діючих систем оплати праці в роздрібній торгівлі;
- 8) аналіз розподілу фонду колективного заохочення.

При цьому в якості основних показників даними авторами виділяються наступні: середньомісячний обсяг товарообігу за річним планом; трудомісткість реалізації окремих товарів; продуктивність праці працівників торгівлі; інтегральні коефіцієнти ефективності оплати праці та преміювання. Для більш поглибленого аналізу крім загальних показників, що характеризують ефективність системи оплати праці, що застосовується, вищеназвані автори рекомендують використовувати ряд додаткових, конкретних показників (товарообіг і прибуток на 1 грн. відрядного виробітку, питома вага секцій, які виконали план товарообігу, в загальній їх кількості, суми відрядного виробітку на одного працівника) [32].

Найбільш повно, на наш погляд, системний підхід до вивчення матеріального стимулювання був запропонований І. Шестак. На відміну від розглянутих вище методик і напрямів вивчення матеріального стимулювання працівників, І. Шестак пропонує проводити аналіз чотирьох підсистем: аналіз використання праці (витрати праці), аналіз і оцінка ефективності діяльності підприємства і кінцевих результатів роботи (результати трудової діяльності),



аналіз утворення і використання джерел матеріального стимулювання праці (винагороду за працю), аналіз ефективності використання матеріального стимулювання працівників [12, С. 114]. Таким чином, запропонована методика оцінює результати діяльності всього підприємства і виявляє їх вплив на ефективність системи матеріального стимулювання праці.

Вище розглянуті напрямки вивчення та оцінки матеріального стимулювання працівників вітчизняні вчені доповнюють за рядом аспектів. Так, наприклад, В. Адамчук зазначає, що критерієм економічної ефективності організації заробітної плати (ЗП) є випереджаюче зростання госпрозрахункового доходу над фондом заробітної плати [6, С. 8].

М. Баканов для більш повного аналізу пропонує вивчати якість праці працівників підприємства в кількісному аспекті [7, С. 134]. Цей аспект дозволяє кількісно виразити ступінь якості праці, як окремого працівника, так і всього колективу підприємства. Головним фактором, що впливає на економію витрат на оплату праці, на думку М. Баканова, є продуктивність праці і середня заробітна плата (співвідношення темпів впливу цих величин). Високий ступінь тісноти зв'язку між продуктивністю праці та її оплатою виявляється при проведенні кореляційного аналізу. Між рівнем витрат на оплату і продуктивність праці існує зворотний (прямолінійний) зв'язок. Це підтверджується обчисленням коефіцієнта кореляції.

Г. Савицька велике значення при аналізі використання фонду заробітної плати відводить вивченню даних про середній заробіток працівника, його зміни, а також про фактори, що визначають його рівень [4]. Для оцінки ефективності використання коштів на оплату праці вона пропонує розраховувати наступні показники: виручка на 1 грн. заробітної плати; прибуток від продажів на 1 грн. заробітної плати; чистий прибуток на 1 грн. заробітної плати.

Найважливішими показниками ефективності, на думку Є. Стрельчук, є продуктивність і рентабельність використання трудових ресурсів. Продуктивність характеризує відношення обсягу продукції до відповідних

витрат праці. У вітчизняній літературі цей показник називається продуктивність праці. Продуктивність праці може бути розрахована на одиницю робочого часу або на одного працюючого. Другий показник це рентабельність, яка характеризується відношенням прибутку до витрат праці. Є. Стрельчук вважає, що в умовах ринкової економіки цей показник доцільно визначати як рентабельність витрат на оплату праці або як рентабельність сумарних витрат на персонал [11, С. 90].

I. Височин пропонує вивчати формування і використання коштів на заробітну плату в певній послідовності [10, С. 65]:

- 1) аналіз використання коштів за період в порівнянні з плановими розрахунками і в динаміці за ряд років;
- 2) аналіз виплати коштів за категоріями працівників;
- 3) розрахунок середньої заробітної плати і зіставлення темпів її зміни з темпами зміни продуктивності праці;
- 4) вивчення напрямків виплати коштів за кошторисом (сума і частки окремих напрямків витрат);
- 5) аналіз витрат коштів за періодами і філіями (підрозділами) підприємства;
- 6) виявлення факторів, що роблять негативний вплив на зміну витрат коштів на оплату праці.

Системний підхід до вивчення та оцінки матеріального стимулювання працівників на основі витратного і ресурсного підходів пропонує О. Ященко [34, С. 288]. При цьому, пропонуючи свою методику аналізу показників з праці, О. Ященко вважає за необхідне проводити його окремо: по праці та його оплати з урахуванням їх взаємозв'язку і взаємозалежності. При оцінці ефективності праці і витрат на його оплату О. Ященко пропонує використовувати показники на основі двох підходів: ресурсного та витратного.

Своєрідний підхід до оцінки матеріального стимулювання працівників пропонує Н. Міценко, яка вважає, що згідно з концепцією на приріст

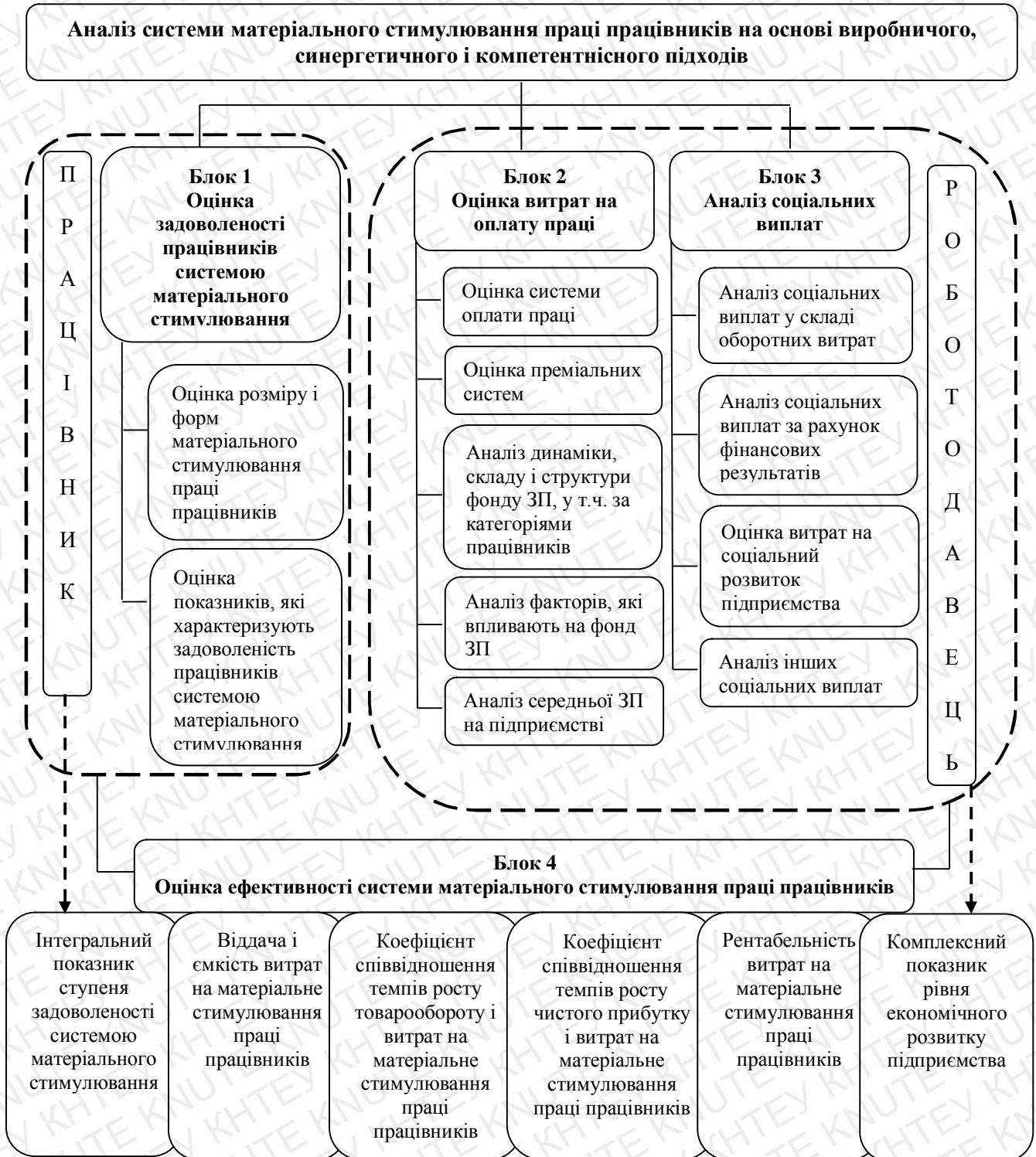
прибутку кожна додаткова одиниця витрат доцільна і ефективна тільки тоді, коли вона забезпечує більший (в порівнянні з витратами) приріст прибутку. Ця концепція є одним з найважливіших засобів діагностики ефективності управлінської діяльності, в тому числі і діяльності в галузі управління персоналом, зокрема управління оплатою його праці [21, С. 269]. На думку Н. Міценко, формування фонду заробітної плати ставиться в пряму залежність від двох основних умов: від обсягу реалізованої продукції; від трудового вкладу підрозділів і працівників в кінцеві результати роботи всього колективу [21, С. 271]. Однак дана методика, на нашу думку, дозволяє проводити односторонній аналіз, тобто не пов'язуючи матеріальне стимулювання з іншими показниками діяльності працівника.

В результаті вивчення та узагальнення розглянутих методик оцінки матеріального стимулювання праці працівників підприємств торгівлі нами були виявлені такі особливості:

- розглянуті методики характеризуються спільністю і єдністю більшості положень, відображених в них;
- аналіз системи матеріального стимулювання працівників розглядається як один з етапів економічного аналізу діяльності підприємств;
- відсутня єдність думок з приводу методики оцінки матеріального стимулювання праці працівників підприємств, в тому числі підприємств торгівлі;
- в даний час аналіз матеріальним стимулюванням праці працівників як система не розглядається, аналізу піддаються тільки конкретні складові всієї сукупності (аналіз показників стосовно праці, аналіз фонду заробітної плати і т.п.);
- відсутня методика оцінки інших виплат матеріального стимулювання праці працівників торгівлі, так як основна увага при аналізі приділяється фонду заробітної плати як основного елементу матеріального стимулювання праці.



Виходячи з вище викладеної інформації, пропонуємо наступну методику оцінки ефективності системи матеріального стимулювання праці працівників торговельних організацій, що враховує відтворювальний, синергетичний і компетентнісний підходи (рис. 1.1).



*Рис. 1.1. Блок-схема оцінки ефективності системи матеріального стимулювання праці працівників торгівлі*

Складено автором на основі [9; 10; 20; 27]

Для узагальнюючої оцінки ефективності системи матеріального стимулювання праці працівників торгівлі слід врахувати комплексний показник рівня економічного розвитку підприємства ( $K_{пер}$ ), що враховує зміну продуктивності праці одного працівника, фондівіддачі, оборотності оборотних коштів, затратівіддачі, і рентабельності продажів, який розраховується за формулою:

$$K_{пер} = \sqrt[5]{Tr_{ПП} \times Tr_{ФВ} \times Tr_{ООК} \times Tr_{ЗВ} \times Tr_{Rп}}, \quad (1.1)$$

де  $Tr_{ПП}$  – темп зростання продуктивності праці одного працівника в порівнянних цінах, %;  $Tr_{ФВ}$  – темп зростання фондівіддачі, %;  $Tr_{ООК}$  – темп зростання оборотності оборотних коштів, %;  $Tr_{ЗВ}$  – темп зростання затратівіддачі, %;  $Tr_{Rп}$  – темп зростання рентабельності продажів, %.

Значення підсумкового показника рівного 1 і вище, свідчить про те, що система матеріального стимулювання праці адекватна і ефективна. Значення показника нижче 1 свідчить про неефективність застосовуваної системи матеріального стимулювання праці.

Для отримання системної оцінки ефективності матеріального стимулювання праці працівників торгівлі автором пропонується комплексний підхід з позицій зацікавлених груп: з точки зору роботодавця і з точки зору працівника. У зв'язку з цим визначені показники, що характеризують ефективність системи матеріального стимулювання праці і відповідні кожній групі зацікавлених на основі критеріїв ефективності: доцільність, економічність, задоволеність і результативність. Для роботодавців критерії ефективності та відповідні їм показники слід розглядати з позицій витратного підходу. Відповідно до цього підходу доцільність системи матеріального стимулювання праці для роботодавців буде виражатися наступними показниками: рівень витрат на оплату праці; рівень витрат на робочу силу в товарообігу; рівень витрат на виплату «соціального пакету» в товарообігу; частка «соціального пакету» в загальній сумі витрат на робочу силу; рівень витрат на навчання в товарообігу; частка працівників, які пройшли навчання.

Економічність системи матеріального стимулювання праці працівників для роботодавців можливо представити наступними показниками: сума відносної економії (перевитрати) витрат на оплату праці; коефіцієнт співвідношення темпів зростання витрат обігу і темпів зростання витрат на оплату працівників; коефіцієнт співвідношення темпів зростання товарообігу і темпів зростання витрат на матеріальне стимулювання праці працівників.

Задоволеність системою матеріального стимулювання праці, з точки зору роботодавців, буде полягати в задоволеності одержуваних результатів на основі наступних показників: сума відносної економії (перевитрати) витрат на оплату праці; збільшення товарообігу; відносне зниження витрат обігу; збільшення прибутку і рентабельності діяльності підприємства торгівлі.

Результативність системи матеріального стимулювання праці, з точки зору роботодавця, можна охарактеризувати наступними показниками: віддача витрат на матеріальне стимулювання праці працівників; ємність витрат на матеріальне стимулювання праці працівників; рентабельність витрат на матеріальне стимулювання праці працівників; коефіцієнт співвідношення темпів зростання чистого прибутку і темпів зростання витрат на матеріальне стимулювання праці працівників; коефіцієнт співвідношення темпів зростання чистого прибутку і темпів зростання інших виплат матеріального стимулювання праці працівників; отримання (збільшення) прибутку і рентабельності діяльності підприємства торгівлі.

Іншу, не менш важливу групу суб'єктів, що мають безпосереднє відношення до процесу діяльності підприємства торгівлі, становлять його працівники, зацікавлені у своєчасній виплаті заробітної плати, задоволеності її розміром, відповідності розміру заробітної плати кількості і якості витраченої праці і т.п., тому, на наш погляд, найбільш важливими для працівників є наступні показники (табл. 1.2).



Таблиця 1.2

**Структурування системи показників ефективності матеріального стимулювання праці з точки зору працівників підприємств торгівлі**

<b>Доцільність</b>	<b>Економічність</b>	<b>Задоволеність</b>	<b>Результативність</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– середньорічна заробітна плата в цілому на 1 працівника;</li> <li>– сум «соціального пакета» на 1 працівника і його складові;</li> <li>– середньорічні соціальні виплати на 1 працівника;</li> <li>– середньорічні інші виплати матеріального стимулювання на 1 працівника;</li> <li>– витрати на навчання на 1 працівника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці і темпів росту середньорічної заробітної плати;</li> <li>– коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці і темпів росту інших виплат матеріального стимулювання на 1 працівника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень задоволеності розміром заробітної плати;</li> <li>– рівень залежності заробітної плати від кількості витраченої праці;</li> <li>– рівень залежності заробітної плати від якості витраченої праці;</li> <li>– рівень співвідношення фактичної заробітної плати з «належною»;</li> <li>– рівень задоволеності складовими соціального пакету;</li> <li>– рівень задоволеності розміром преміальних виплат;</li> <li>– рівень залежності заробітної плати від фінансового стану підприємства, стажу і освіти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розмір реальної заробітної плати;</li> <li>– співвідношення постійної частини плати праці з величиною прожиткового мінімуму;</li> <li>– співвідношення заробітної плати з середньогалузеву по регіону (країні)</li> </ul>

Складено автором на основі [8; 27]

Таким чином, на наш погляд, застосування запропонованих методичних підходів до оцінки ефективності системи матеріального стимулювання працівників торгових організацій дозволить підприємствам якісно проводити оцінку використання коштів, спрямованих на матеріальне стимулювання працівників з урахуванням усіх виплат, оцінити ефективність систем матеріального стимулювання працівників, які застосовуються і збільшити ступінь зацікавленості роботодавця в самому працівнику, а працівника в результатах своєї праці.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ДІАМАНТ ЕКСПРЕС»

#### 2.1 Аналіз системи стимулювання персоналу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

Система мотивації персоналу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» сформована в рамках діючої системи управління персоналом і, відповідно, лінійної організаційної структури. Їх характер і зміст дозволяють говорити про те, що основою управління співробітниками підприємства є методи адміністрування. Це означає, що керівництво підприємства, дотримуючись цієї ключової лінії управління, будує свою роботу з персоналом на підставі вимог до чіткого виконання кожним працівником його посадових обов'язків, дотримання трудової дисципліни, всіх керівних вказівок самого директора і керівництва підприємства.

В рамках такої системи управління, ключовим принципом діючої на даному підприємстві системи мотивації персоналу, є принцип відповідності рівня оплати праці виконуваним кожним працівником його посадових функцій і результатів праці, які досягаються. Це означає, що керівництво ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» прагне забезпечити в сфері управління мотивацією персоналу безпосередній зв'язок трудової мотивації і робочих результатів.

Пропонуємо проаналізувати діючу систему мотивації персоналу підприємства, що аналізується на основі інтегрованої нами схеми основних матеріальних і нематеріальних мотиваторів (табл. 2.1).

Перейдемо до детального вивчення системи мотивації. Вважаємо, що основну увагу варто приділити аналізу матеріальної мотивації працівників.



Таблиця 2.1

### Основні мотиватори праці персоналу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

1. Робоче середовище	2. Винагорода	3. Безпека
<ul style="list-style-type: none"> <li>– зручне робоче місце;</li> <li>– низький рівень шуму;</li> <li>– ергономіка, дизайн;</li> <li>– наявність їдальні;</li> <li>– чистота;</li> <li>– хороші фізичні умови роботи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– справедлива заробітна плата і винагорода за результатами роботи (премії, акції, дивіденди від прибутку);</li> <li>– соціальні блага (житло, медобслуговування, дитсадки, санаторії, спорт і культурний відпочинок, оплачене харчування та ін.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відчуття своєї приналежності, потрібності для підприємства;</li> <li>– повага, визнання, схвалення з боку колег і керівника;</li> <li>– хороші відносини в колективі</li> </ul>
 <p><i>Мотиватори першого порядку</i></p>		
4. Особисте зростання	5. Почуття участі	6. Інтерес і виклик
<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливості для навчання;</li> <li>– можливість кар'єрного росту;</li> <li>– зростання відповідальності і впливу</li> <li>– можливість експериментування, творчості, самовираження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відчуття корисності своєї роботи;</li> <li>– інформованість про справи, плани, перспективи підприємства;</li> <li>– інтерес і врахування керівництвом особистих думок працівників;</li> <li>– спільне прийняття рішень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– цікава робота;</li> <li>– ускладнююча робота, що вимагає зростання і майстерності;</li> <li>– зростаюча відповідальність;</li> <li>– змагальний ефект (бути кращий за інший);</li> <li>– постановка важких цікавих трудових цілей</li> </ul>
 <p><i>Мотиватори другого порядку</i></p>		

Так, система оплати праці на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» організована відповідно до структури підприємства. Є штатний розклад, затверджений керівником підприємства. Воно є підставою для прийому на роботу. Відповідно до Положення по оплаті праці на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» організація оплати праці здійснюється за наступним принципом: заробітна плата нараховується за виконану роботу (відпрацьований час) за відрядними розцінками, тарифними ставками, посадовими окладами. Оплата праці робітників-відрядників визначається за відрядними розцінками, розрахованими виходячи з їх тарифної ставки відповідного розряду тарифної ставки, яка відповідає розряду роботи на



денну норму виробітку. Вона також може бути визначена множенням годинної або денної тарифної ставки, яка відповідає розряду роботи, на встановлену норму часу в годинах або днях. Встановлення норми праці здійснюється на підставі вивчення витрат робочого часу на окремі роботи і відповідно до єдиних і типових норм.

Аналіз засобів, які направляються на оплату праці почнемо з аналізу складу і структури фонду заробітної плати (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Склад і структура фонду заробітної плати ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

Показники	2015		2016		2017		Відхилення (+,-)	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	2017/2015	2017/2016
Фонд заробітної плати, всього	10520,9	100,0	10998,3	100,0	12715,0	2194,1	1716,7	2194,1
У т.ч.:								
- фонд основної заробітної плати	3192,9	30,3	4304,6	39,1	4009,1	31,5	816,2	-295,5
- фонд додаткової заробітної плати	422,5	4,0	520,5	4,7	4000,9	31,5	3578,4	3480,4
З нього:								
- надбавки та доплати до тарифних ставок і відрядними розцінками в розцінках, передбачених чинним законодавством	24,3	0,2	34,8	0,3	95,5	0,8	71,2	60,7
- премії за виробничі результати	92,7	0,9	152,3	1,4	110,0	0,9	17,3	-42,3
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати	305,5	2,9	333,4	3,0	255,4	2,0	-50,1	-78

З даних табл. 2.2 бачимо, що незважаючи на зниження середньооблікової чисельності працівників протягом 2015-2017 рр. (з 29 осіб

у 2016 р. до 25 осіб у 2017 р.) спостерігається збільшення фонду заробітної плати в 2017 р. в порівнянні з 2015 р. на 1716,7 тис. грн, а в порівнянні з 2016 р. – на 2194,1 тис. грн, що є позитивним фактором діяльності ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес».

Разом з цим, розмір інших заохочувальних та компенсаційних виплат зменшився в 2017 р. порівняно з 2015 р. на 50,1 тис. грн, а з 2016 р. – на 78,0 тис. грн, що свідчить про тенденції до економії коштів на додаткове матеріальне стимулювання працівників підприємства.

Велику ясність допоможе зробити аналіз даних динаміки середньої офіційної заробітної плати працівників ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» (рис. 2.1).

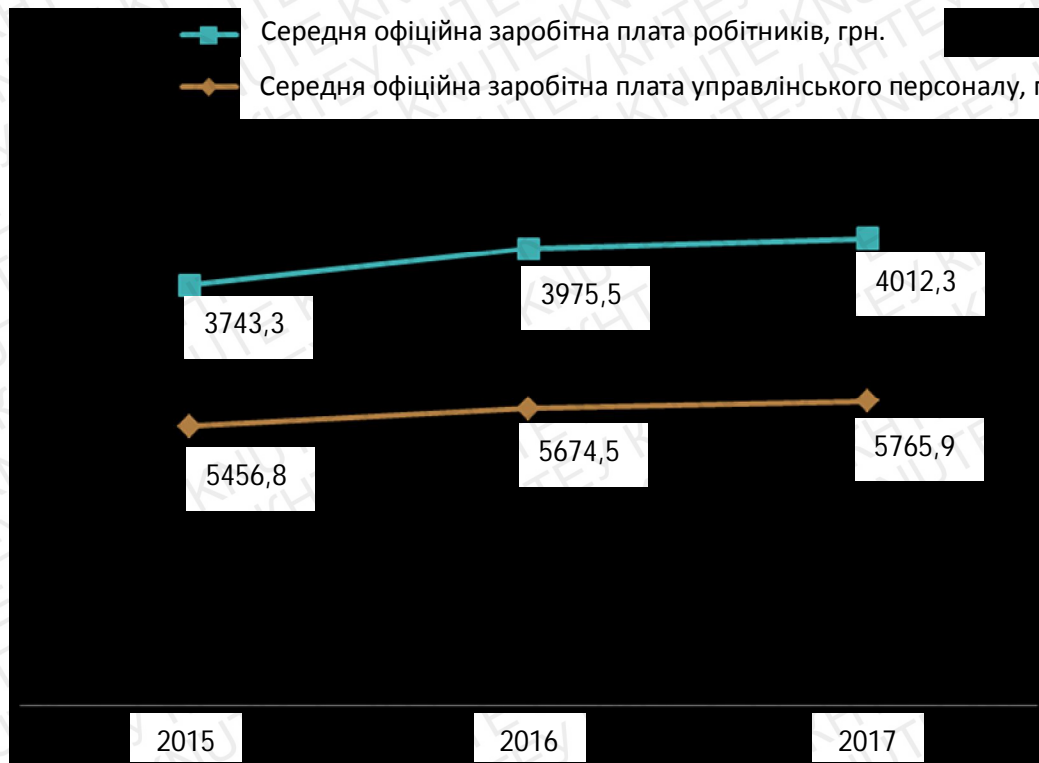


Рис. 2.1. Динаміка середньої офіційної заробітної плати персоналу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

Як бачимо з рис. 2.1, розмір середньої офіційної заробітної плати робітників на досліджуваному підприємстві збільшився значніше, ніж зарплата управлінського персоналу.

Варто зазначити, що однією з причин такої ситуації може бути

нестабільне фінансове положення або збитки з 2014 р.

Підкреслимо, що заробітна плата повинна мати стимулюючий характер ще й в тому випадку, коли її темп росту відповідає темпам зростання продуктивності праці працівників. У такому випадку, вони будуть зацікавлені в ефективному функціонуванні і процвітанні свого підприємства. Всі форми стимулювання ґрунтуються на принципі мотивації, підвищенні зацікавленості працівника в результатах своєї роботи.

Основне призначення системи мотивації персоналу полягає в тому, щоб об'єднати інтереси і потреби працівників зі стратегічними завданнями підприємства. На жаль, мусимо визнати, що проблеми мотивації праці на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» не вирішуються на належному рівні. Це обумовлює необхідність формування та впровадження ефективного мотиваційного механізму, що в підсумку позитивно вплине на рівень розвитку підприємства в цілому.

Розглянемо і детально вивчимо систему нематеріальної мотивації персоналу підприємства. Для реалізації поставленого завдання будемо використовувати метод анкетування. З цією метою був розроблений опитувальник, в якому були сформовані ключові питання в усіх напрямках інтегрованої схеми мотиваторів праці персоналу (табл. 2.1). В експерименті взяло участь 25 співробітників ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес», серед яких були представники таких посад: генеральний директор, головний бухгалтер, заступник головного бухгалтера, бухгалтер, начальник відділу продажів, старший менеджер, менеджер по роботі з юридичними особами, менеджер по роботі з корпоративними клієнтами, менеджер з персоналу, менеджер з продажу.

Проведене анонімне анкетування включало в себе питання, спрямовані на виявлення загальної задоволеності обраною роботою, професійною діяльністю, задоволеності умовами роботи, а також визначення частоти негативних станів, які співробітники долають в процесі трудової діяльності.



При відповіді на питання анкети щодо задоволеності обраною професією і роботою, відповіді розподілилися наступним чином (рис. 2.2).

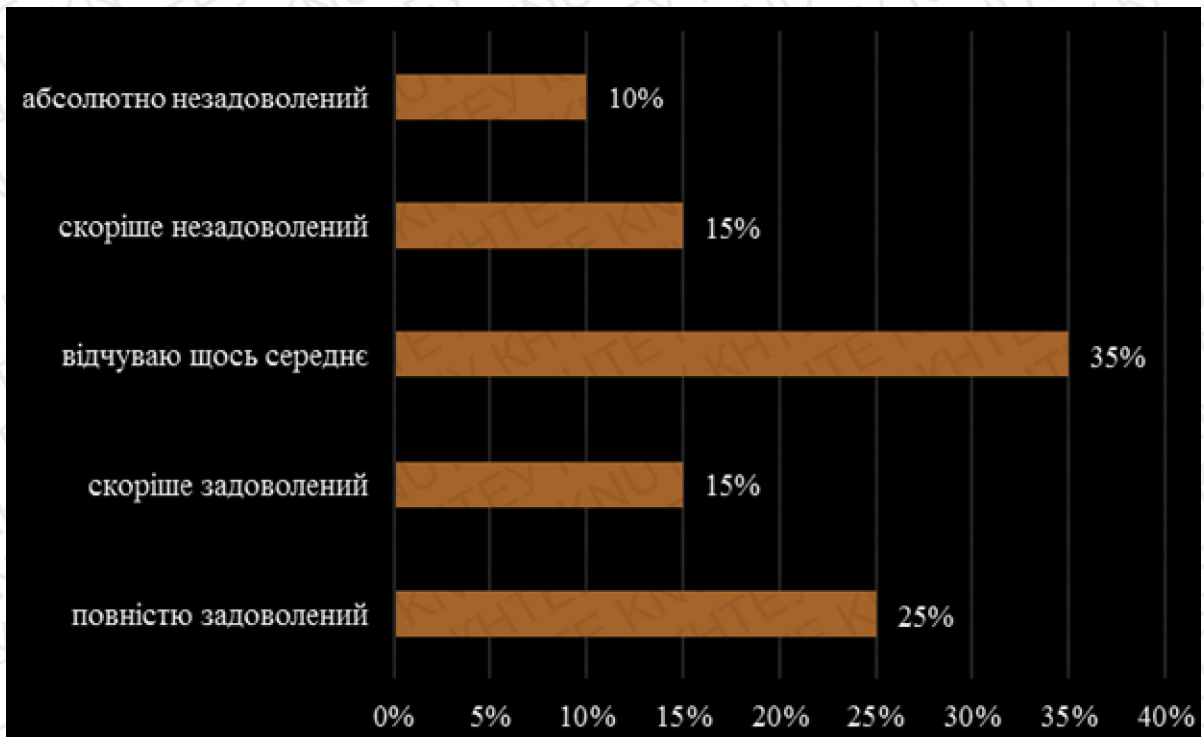


Рис. 2.2. Задоволеність працівників ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» обраною областю професійної діяльності

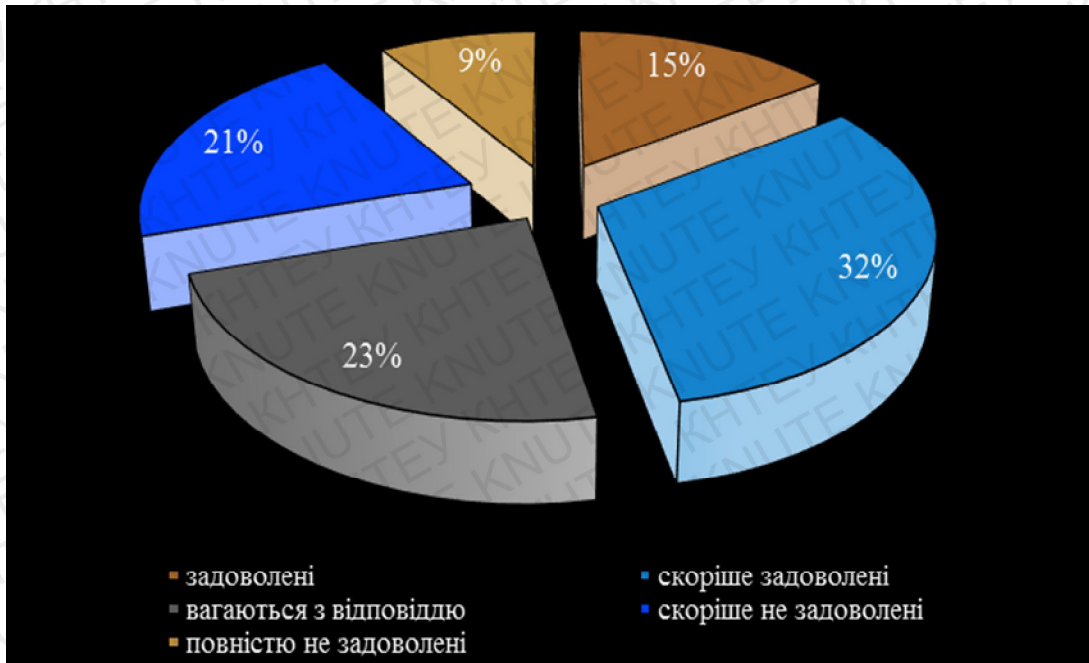
Представлена діаграма показує, що повністю задоволені професією – 25%, скоріше задоволені – 15%, відчують щось середнє між задоволеністю та незадоволеністю – 35%, скоріше не задоволені – 15% і зовсім не задоволені – 10% опитаних.

При відповіді на питання стосовно задоволеності розміром оплати праці на підприємстві, отримані наступні результати:

- розміром заробітної плати задоволені 18% опитаних;
- скоріше задоволені – 47% отпрошенних;
- вагаються з відповіддю – 11%;
- скоріше не задоволені – 18%;
- повністю не задоволені розміром заробітної плати – 6%.

Можливістю підвищення кваліфікації, яка була надана за період календарного 2017 року, працівники задоволені в наступному співвідношенні

(рис. 2.3).



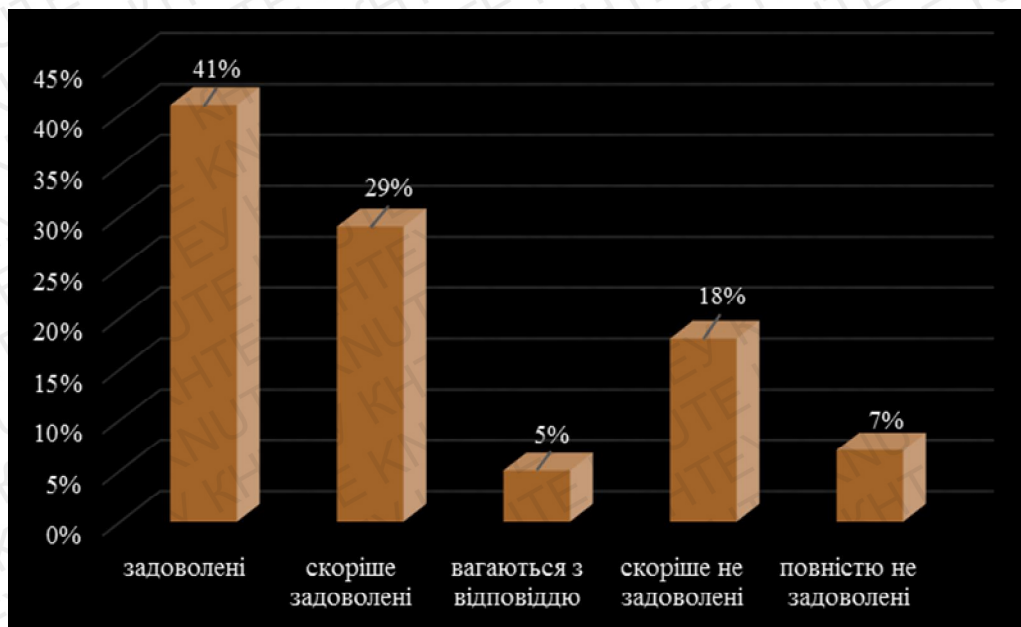
*Рис. 2.3. Задоволеність співробітників ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» можливістю підвищення кваліфікації*

Отже, задоволені можливістю підвищення рівня своєї кваліфікації в даному колективі – 15%, скоріше задоволені – 32%, вагалися з відповіддю в черговий раз – 23%, скоріше не задоволені – 21% і повністю не задоволені – 9% опитаних.

Результати даної діаграми сигналізують про те, що практично четверта частина опитаних швидше або не замислювалися про таку можливість, чи не була поінформована. Тобто присутній факт незадовільного зворотного зв'язку керівництва з підлеглими. Також, насторожує той факт, що значна питома вага опитаних не задоволені частково або повністю наявністю такої можливості.

При дослідженні задоволеності отриманими соціальними благами, які надало своїм працівникам ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» в 2017 р, були зафіксовані наступні результати (рис. 2.4).





*Рис. 2.4. Задоволеність працівників ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» отриманими соціальними благами*

Слід зазначити, що спостерігається цікава тенденція. При незначному прирості заробітної плати, працівники підприємства відзначили ряд істотних переваг в контексті можливості отримання соціальних благ, що позитивно відрізняє підприємство від функціонуючих інших суб'єктів господарювання. Так, на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» організована доставка працівників до місця роботи службовим транспортом. Крім цього, на території підприємства знаходиться комфортабельна їдальня зі спеціальним рівнем цін, що дозволяє знизити рівень власних витрат персоналу на задоволення першочергових потреб. Підприємством надається безкоштовне медичне обстеження, можливість відпочинку працівникам та їх сім'ям на базі відпочинку «Чайка» на Азовському узбережжі за пільговими цінами.

У підсумку, дані рис. 2.4 підтверджують задовільне соціальне забезпечення 41% респондентів повністю і 29% частково.

На підставі цих же анкетних даних, можна зробити висновок про престижність обраної респондентами роботи:

- повністю задоволені престижністю – 32% опитаних;
- скоріше задоволені нею – 33%;



- важко відповісти – 21%;
- скоріше не задоволені – 14%
- повністю незадоволених престижністю обраної професії в колективі немає.

Аналіз обробки результатів анкетних даних дозволив виявити інтенсивність фізичних, інтелектуальних і психоемоційних навантажень, які випробовують працівники ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» в процесі трудової діяльності. Дані інтенсивності навантажень представлені на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Інтенсивність навантажень, які випробовують працівники ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

Інтенсивні фізичні навантаження відчувають завжди 30% колективу опитаних, іноді – 42% і зовсім не відчувають фізичних навантажень – 28% працівників.

Високі інтелектуальні навантаження властиві 65% опитаним працівникам, іноді їх відчувають 30% і немає інтелектуальних навантажень у 5% працівників підприємства ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес».

Психоемоційні навантаження відчувають постійно 75% респондентів, іноді – 20% і ніколи – 5% працівників ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес».

Отримані дані анкетування і зроблені висновки свідчать про те, що на підприємстві ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» сформований досить непоганий соціально-психологічний клімат, але явно присутні деякі проблеми в організації міжособистісних і ділових взаємин.

Відносини з безпосереднім керівником є ключовою складовою у виконанні поставлених завдань виконавцем, а також одним з важливих мотивів його ефективної роботи. Анкетування дало наступні результати щодо цього питання (рис. 2.6).

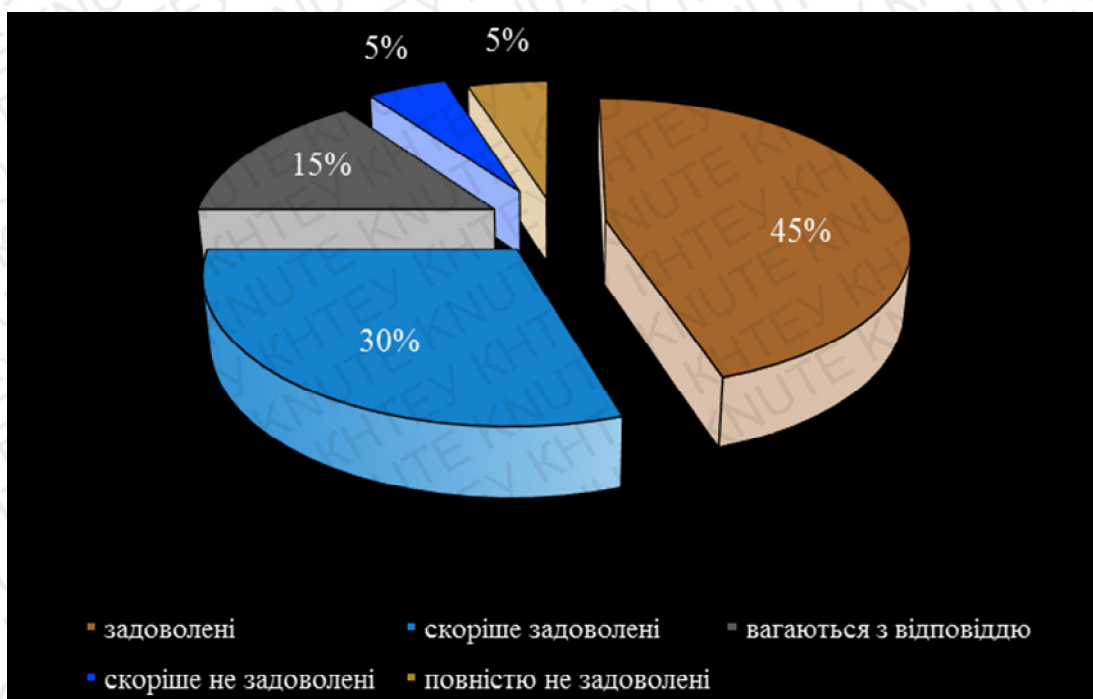


Рис. 2.6. Задоволеність працівників ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» відносинами з керівником

Як бачимо, переважна більшість опитаних співробітників колективу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» відчуває задоволення у відносинах з керівництвом адміністрації (45% і 30%), при цьому 15% не змогли відповісти і 10% відчувають незадоволеність від подібних відносин.

Далі досліджувалося питання про психологічний клімат в колективі ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес». Так, психологічний клімат на емоційному рівні відображає сформовані в колективі взаємини, характер ділового співробітництва, ставлення до значущих явищ життя. Для



визначення соціально-психологічного клімату ставилося запитання респондентам про те, яку б вони дали оцінку атмосфері, яка склалася за шкалою: несприятлива оцінка, середня оцінка, сприятлива оцінка.

Результати оцінки внутрішньої атмосфери в колективі ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» представлені на рис. 2.7.

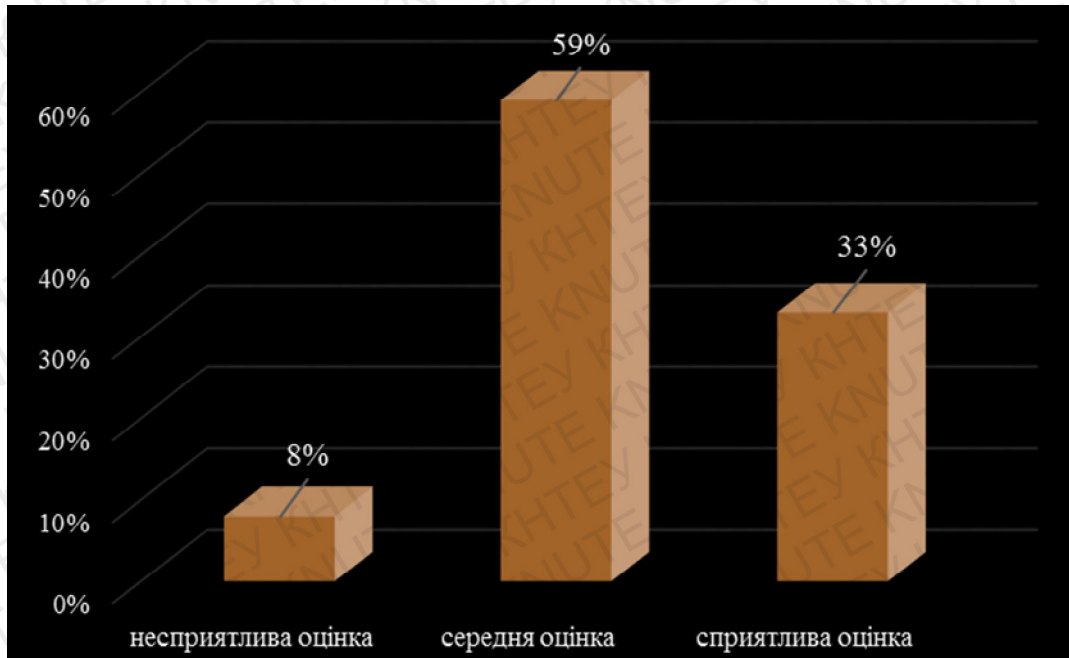


Рис. 2.7. Оцінка респондентами внутрішнього психологічного клімату в колективі ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

Так, 8% опитаних осіб визначили соціально-психологічний клімат як несприятливий, 59% респондентів дали середню оцінку клімату в колективі ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» і 1/3 частина опитаних або 33% осіб вважають, що соціально-психологічний клімат на досліджуваному підприємстві сприятливий.

В цілому, даний результат свідчить про наявність достатньо середнього, але в цілому сприятливого психологічного клімату в колективі ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес».

Присутня явна перевага таких рис колективу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес», як активність, доброзичливість, благополуччя і умиротворення. Проте, напруженість, тривожність, невпевненість в собі та



інших, а також пасивність, незадоволеність в даному колективі існують. Саме названі риси призводять до розбіжності в думках і міжособистісних конфліктів, що вносить розлад у загальний настрій колективу досліджуваного підприємства.

Таким чином, в результаті узагальнення отриманих аналітичних даних, можна зробити наступні висновки:

- задоволеність від обраної професійної діяльності відчують менше половини працівників ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» (40%);
- присутній досить високий рівень задоволеності заробітною платою (58%), що є цілком закономірним для працівників підприємства;
- більше половини колективу задоволено системою підвищення кваліфікації (47%), але при цьому 30% колективу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» відчують за цим показником незадоволення;
- 70% працівників цілком задоволені різноманітністю соціальних благ, яка надається їм підприємством;
- престижність роботи на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» знаходиться на досить високому рівні (65% задоволених), при цьому необхідно враховувати, що до даної категорії була віднесена група тих, хто сумнівається, чия частка становить 33% і може змінитися в залежності від обставин, що складаються;
- відносинами з керівником задоволені 75% опитаного складу колективу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес», при цьому ? співробітників, які брали участь в анкетуванні, висловили негатив в цьому плані, що обумовлює пошук шляхів поліпшення комунікації;
- більшість працівників ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» постійно відчують високі інтелектуальні та психоемоційні навантаження (що є специфічними особливостями роботи на даному підприємстві). Фізичні навантаження займають меншу частку від загальної кількості навантажень, що також властиво обсягом навантажень для працівників торгівлі;
- 67% респондентів вказали на позитивний внутрішній психологічний

клімат на досліджувальному підприємстві.

Все вище наведене вказує на комплекс завдань, пов'язаних з оптимізацією мотиваційного механізму підприємства ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес».

## **2.2 Оцінка результативності та визначення недоліків системи стимулювання персоналу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»**

У формуванні системи стимулювання працівників, підвищення їх самовираження в роботі особливе місце займає соціальна політика підприємства.

По-перше, на підприємстві реалізуються пільги і гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, у зв'язку тимчасовою непрацездатністю, безробіття та ін.), встановлені на державному або регіональному рівні.

По-друге, підприємства надають своїм працівникам і членам їх сімей додаткові пільги, які стосуються елементам матеріального стимулювання, за рахунок виділених на ці цілі коштів з фондів соціального розвитку підприємства. Надання додаткових пільг і послуг соціального характеру понад обов'язкових виплат проводиться або за ініціативою адміністрації, дійсно втілює в життя принципи соціальної кадрової політики, або в результаті тарифних угод між адміністрацією і радою трудового колективу (профкомом) як виразника інтересів працівників. Ці виплати стають такими ж обов'язковими для виконання, як і ті, що надаються відповідно до трудового законодавства.

Таким чином, соціальна політика підприємства як складова частина менеджменту являє собою заходи, пов'язані з наданням своїм працівникам додаткових пільг, послуг і виплат соціального характеру.

Соціальне забезпечення працівників, розвиток їх особистості, збереження здоров'я є умовою успішної діяльності підприємства. Як

мотиваційного ресурсу управління соціально орієнтована кадрова політика підприємства та пов'язані з нею соціальні послуги повинні сприяти тому, щоб працівник задовольняв свої потреби, інтереси і ціннісні орієнтації.

Соціальна політика направлена на забезпечення розвитку і збагачення соціального буття людини та закріплення прогресивних тенденцій у формуванні загальнолюдських цінностей. Важливим напрямом соціальної політики є підвищення рівня стимулювання й мотивації діяльності персоналу підприємства, що однозначно впливатиме позитивно на активізацію усіх господарських процесів, в тому числі, й управлінську діяльність.

Для того, щоб з'ясувати, що мотивує персонал і які методи мотивації здатні утримати їх на даній роботі, було проведено опитування співробітників ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес».

Отримано були наступні дані і зроблені висновки. Мотиваційні програми для співробітників є (62%) у вигляді грошової винагороди: регулярне збільшення зарплати, річні бонуси, премії за вдалі проекти або навчання і підвищення кваліфікації співробітників. А ось програми кар'єрного росту практично немає (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Мотиваційні програми для персоналу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес», %



Монетарний підхід ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» до мотивації повністю виправдовує себе. На думку респондентів, саме перспектива додаткового доходу мотивує їх більше, ніж що-небудь інше, мабуть, позначається криза. Гроші як стимул лідирують з великим відривом, але в трійку головних методів мотивації увійшли цікаві завдання та перспективи кар'єрного росту (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Інструменти мотивації персоналу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес», %

Якщо працівник перебуває в пошуку нової роботи, то ключовими при розгляді пропозицій для нього будуть традиційні методи мотивації – рівень оплати і бонусів, можливість росту, посада яку пропонують, хороший колектив, цікаві завдання (рис. 2.10).

Отже, сьогодні головні орієнтири необхідно направляти на соціальний фактор в системі мотивації, який стимулюватиме задоволення персоналу від процесу праці і сприятиме розвитку соціально орієнтованого менеджменту. У рамках соціально-орієнтованого менеджменту персонал розглядається в контексті людського, інтелектуального та соціального капіталів, тому є найвищою цінністю для кожного підприємства. Включення соціально-гуманістичних аспектів у мотиваційну політику значно розширює

мотиваційне поле підприємства, сприяючи реалізації принципу гнучкості мотивації. В еволюційному циклі мотиваційної політики техніка строго адміністративних важелів себе вичерпала, на зміну приходять техніка гуманізації праці, індивідуалізації мотиваційних важелів залежно від конкретної ситуації. Завдяки соціальній політиці формується нова якість соціального життя суспільства та кожної людини [3].

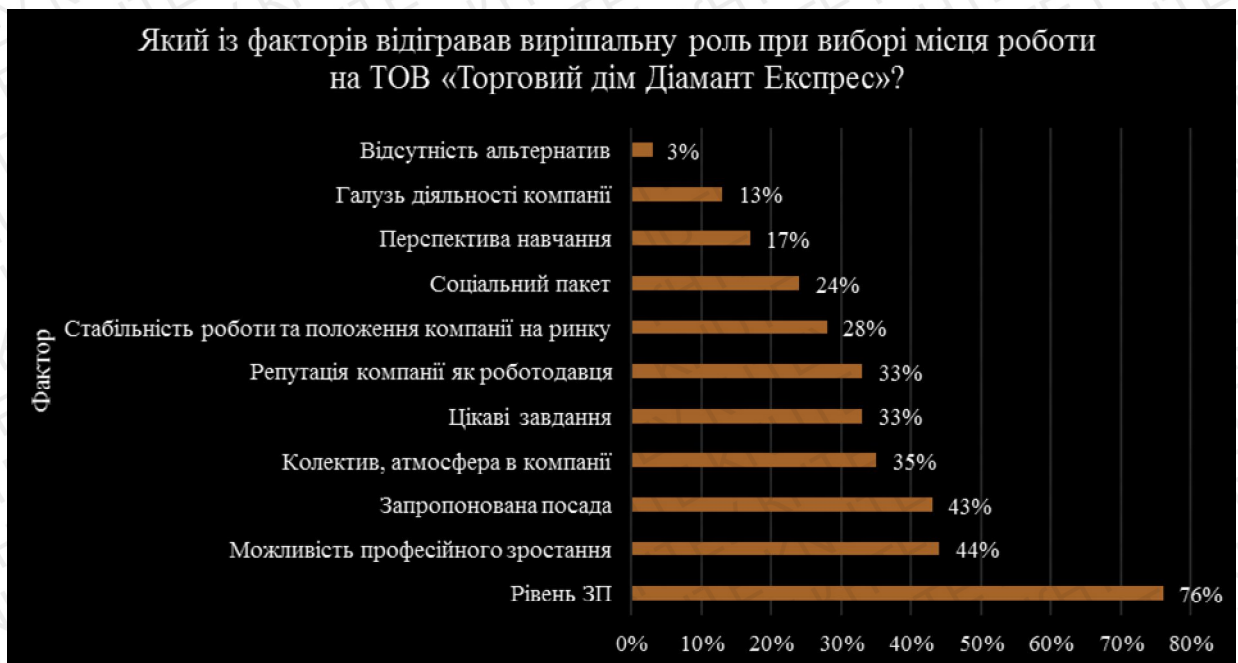


Рис. 2.10. Фактори, що відігравали важливу роль при виборі місця роботи на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес», %

Сьогодні соціальні запити людини стають об'єктом мотиваційної політики, а соціальна сфера є засобом постійного удосконалення та розвитку особистісного потенціалу всього персоналу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес». Соціальна сфера пропонує людині соціальні блага, які, на відміну від матеріальних, вона не прагне і не може досягнути всі одночасно, а віддає перевагу певному виду. Соціальні блага в мотиваційній політиці підсилюють право вибору людини, залежно від індивідуальних потреб та пріоритетних цінностей в певний проміжок часу. Варто відмітити, що сьогодні соціальна активність працівників переміщується з трудової сфери, яка створює матеріальні блага, в сферу емоційну: боротьба за владу, публічне визнання, відстоювання групових інтересів, тощо, тобто змінюються та



урізноманітнюються власні мотиватори людини. Таким чином, створення ефективного мотиваційного механізму управління персоналом підприємств уможлиблюється за умови врахування різноманіття як самих мотивацій, так і можливостей їхнього задоволення у різних сферах життєдіяльності людини, в т.ч., соціальної. В умовах сьогодення серед типологій мотивацій переважають процесорно-технологічні, які найбільше відповідають умовам оптимального соціального самопочуття працівників [3].

Одним з видів соціальної мотивації персоналу є соціальний пакет. На сьогодні існує конкуренція між підприємствами-роботодавцями на ринку праці не тільки за рівнем заробітної плати, але й за обсягом і змістом соціальних пільг. Отже, привабливий соціальний пакет дозволяє залучити та утримати на підприємстві кваліфікованих працівників, чиї професійні вміння на даний момент є затребуваними і дефіцитними, тобто виступає як реальна конкурентна перевага на сучасному ринку.

За даними опитування щодо соціального пакета, 100% опитаних співробітників ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» відповіли про відсутність соціальної підтримки персоналу.

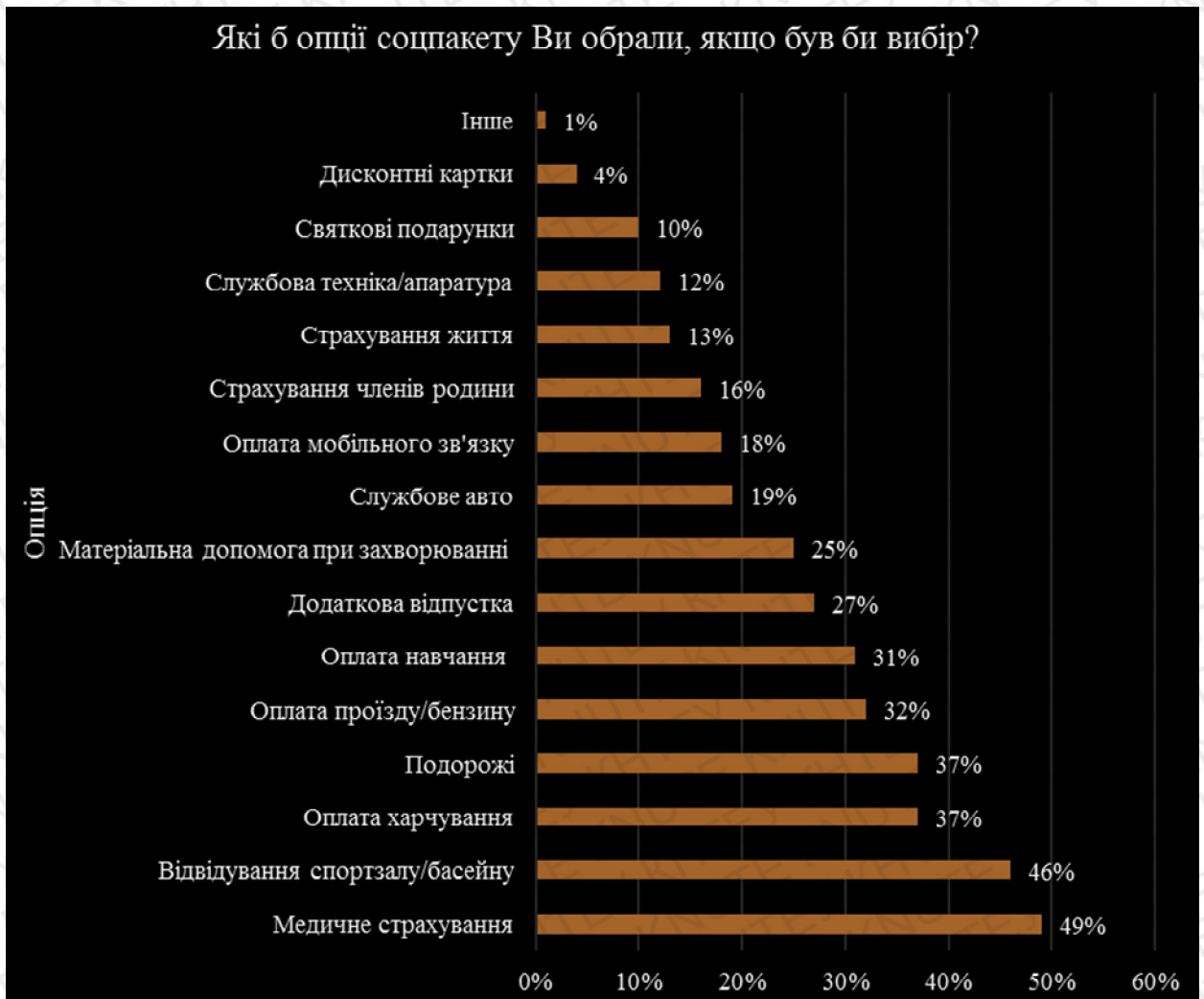
Турботу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» про благополуччя співробітника опитані респонденти хотіли б отримувати у вигляді оплати медичної страховки (49 %) і абонементу в спортзал (46 %). Ще 37 % опитаних були б задоволені безкоштовними обідами і можливістю подорожувати по країні або світу. 32 % були б раді оплаті проїзду, а 31 % – навчання.

Співробітники ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» вважають, що соціальний пакет, окрім вирішення базових потреб персоналу таких, як: житлові, потреби в харчуванні, охороні здоров'я, відпочинку та інші, як інструмент мотивації включає в себе наступні потреби:

- надання можливості оволодіння новими знаннями і підвищення кваліфікації;
- подарунки до урочистих подій;



- організація корпоративних свят і відпочинку;
- оплата корпоративного одягу;
- надання службового транспорту;
- оплата користування службовим мобільним телефоном;
- публічні винагороди, подарунки, сувеніри відповідно до досягнутих успіхів;
- оплата навчання дітей співробітників у вищих навчальних закладах;
- оплата відпочинку дітей співробітників у таборах.



*Рис. 2.11. Переваги щодо опцій соціального пакету для персоналу  
ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес», %*

Вибір того або іншого елемента соціального пакета залежить від багатьох показників. По-перше, це труднощі, що виникають при

оподаткуванні послуг, які надаються. У зв'язку з цим ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» не може оперувати своєю фантазією, включаючи якісь «особливі» опції. По-друге, це недостатнє фінансування. По-третє, використання соціального пакета повинне відповідати потребам працівників і сприяти підвищенню ефективності їхньої праці. У зв'язку з цим необхідним є грамотна розробка та впровадження соціального пакета, інформування персоналу про його впровадження та пояснення необхідності й корисності соціального пакета для персоналу.

Враховуючи проведений аналіз системи стимулювання персоналу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» та виявлені недоліки, в наступному розділі будуть обґрунтовані можливості вдосконалення політики інноваційного стимулювання персоналу на досліджуваному підприємстві для підвищення його ефективності.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПРОГНОЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ НА ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ДІАМАНТ ЕКСПРЕС»

Побудова ефективної системи стимулювання персоналу у сфері туризму повинна базуватися на стратегічних бізнесових цілях підприємств, а ключем до її інтеграції зі стратегією розвитку туристичних організацій повинна бути готовність і здатність перевершити конкурентів у питаннях винагороди ставленням до неї як до потенційного джерела набуття конкурентних переваг.

У ході розробки напрямів підвищення ефективності системи стимулювання персоналу підприємств туристичної сфери автор пропонує взяти до уваги такі принципи питання:

- рівень винагороди в організації на фоні загальної ситуації на ринку;
- рівні, діапазони, засади та критерії диференціювання винагороди для різних категорій персоналу, залежно від роботи, що виконується (категорії персоналу підприємств сфери туризму виділено автором у додатку Б);

- внутрішня структура винагороди (співвідношення між постійною і змінною її частинами);

- методи вимірювання окремих складників винагороди;

- способи адміністрування винагороди (прийняття рішень щодо встановлення конкретних розмірів винагороди, контроль за нарахуваннями, порядок дестимулювання працівників тощо);

- оцінювання ризиків прийняття (неприйняття) певних рішень щодо побудови систем винагороди.

Таким чином, система стимулювання персоналу буде враховувати чинники зовнішнього і особливості внутрішнього середовища туристичного підприємства.



На формування ефективної системи стимулювання працівників туристичного підприємства впливають їх особистісні якості (освіта, кваліфікація, професійний досвід, комунікабельність); особливості організації (розміри, вид застосовуваної технології, організаційна структура та культура, штатний розклад) і особливості середовища (ринкова позиція, правове регулювання, податкова система, ситуація на ринку, тенденції в управлінні).

Керуючись виділеними І. Ф. Кошелуповим [58] мотиваційними диспозиціями персоналу, пропонуємо модель матеріальної мотивації персоналу підприємств сфери туризму, диверсифіковану за типовими туристичними професіями, виділеними у Національному класифікаторі України «Класифікатор Професій ДК 003:2006» (додаток Б). Взявши за основу розроблені Г. Т. Куліковим пріоритетні форми мотивації [61], автор вважає за доцільне пояснити специфіку їх застосування в туристичній сфері. Отже, оскільки в запропонованій схемі ставиться за мету мотивація не стільки виконання персоналом штатних обов'язків, скільки внесок у досягнення стратегічних цілей окремих підприємств та інтеграційних утворень, кінцевими результатами діяльності можна вважати досягнення певних коротко-, середньо- або довгострокових стратегічних цілей, виражених у кількісних, вартісних або розрахункових показниках, запропонованих у підрозділі 1.3.

У такому випадку проміжними результатами є реалізація операційних цілей і заходів, що для представників більшості наведених професій є тотожним виконанню штатних обов'язків. Індивідуалізувати схему можна за рахунок мотивації за внеском у кінцевий результат і за особистою кваліфікацією працівника. Йдеться про представників професій, безпосередньо задіяних у технологічному процесі або тих, хто має вплив на збут (коди 2, 3, 4, 7, 8, 9 в таблиці додатка Б).

Очевидним є і те, що всі представники менеджменту підприємства чи

інтеграційного утворення мотивуються за посаду, а фахівці, які є носіями специфічних, важливих знань і навичок – за знання. Особливу групу в туризмі становлять статусні професії, до яких відносимо не тільки представників топменеджменту, а й тих фахівців, чиє ім'я визначає конкурентоспроможність підприємства. Отже, заробітна плата ( $ЗП$ ) працівника сфери туризму розраховується за формулою:

$$ЗП = K_{n-з.ч} \cdot ЗП_б + B, \quad (3.1)$$

де  $ЗП$  – заробітна плата;

$ЗП_б$  – базова заробітна плата працівника;

$K_{n-з.ч}$  – коефіцієнт преміально-змінної частини;

$B$  – інші виплати.

$$ЗП_б = ЗП_в \cdot K_{\delta,c}, \quad (3.2)$$

де  $ЗП_в$  – вихідна заробітна плата;

$K_{\delta,c}$  – коефіцієнт діапазону ставки працівників.

$$K_{n-з.ч} = K_{e,n} + K_{e,v} + K_{m,v,n} + K_k \quad (3.3)$$

де  $K_{e,p,n}$  – коефіцієнт ефективності роботи підприємства;

$K_{e,p,v}$  – коефіцієнт ефективності роботи відділу (розраховується тільки відносно тих відділів, чия робота напряму впливає на фінансово-господарські результати діяльності підприємства в цілому);

$K_{m,v,n}$  – коефіцієнт трудового внеску працівника;

$K_k$  – коефіцієнт кваліфікації працівника.

У виконаному дослідженні побудова системи стимулювання персоналу на туристичних підприємствах здійснювалась індивідуально для кожного працівника або для певних груп (категорій) працівників і включала в себе декілька етапів. На першому етапі пропонується

визначити розмір основної винагороди.

Вихідними величинами для визначення розмірів базової заробітної плати ( $ЗП_б$ ) можуть бути: досягнутий середньомісячний розмір основної заробітної плати на підприємстві туристичної сфери; мінімальна місячна заробітна плата, встановлена чинним законодавством; середня місячна заробітна плата в галузі; визначена в колективному договорі тарифна ставка робітника основного виробництва тощо.

З метою забезпечення диференціації винагороди залежно від рівня складності праці на певному робочому місці, що визначається фізичними і нервово-психічними зусиллями, необхідними для виконання трудового процесу, всі типові для туристичної сфери професії, наведені в додатку Б, поділені на 4 категорії. Для кожної категорії пропонується використовувати певний діапазон ставок, визначений через оцінювання відповідальності осіб, які посідають певну посаду.

З огляду на розміри мінімальної заробітної плати на 2011 р., затверджені Законом України «Про Державний бюджет України на 2011 рік» від 23.12.2010 р. № 2857-VI, ставки у проектованій автором системі винагород визначатимуть у діапазоні, вказаному в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Бальні діапазони для визначення діапазону ставок винагороди персоналу туристичних підприємств залежно від категорії робочих місць**

Коди професій (додаток Б)	Категорії робочих місць	Коефіцієнт діапазону ставок ( $K_{д.с}$ )	Базова заробітна плата ( $ЗП_б$ ), грн			
			01.01.2011 – 31.03.2011	01.04.2011 – 30.09.2011	01.10.2011 – 30.11.2011	01.12.2011 – 31.12.2011
8	I	1,0–1,3	941–1233	960–1248	985–1281	1004–1305
2; 9; 7	II	1,4–1,9	1317–1788	1344–1824	1379–1872	1406–1908
3; 4; 5; 6	III	2,0–2,3	1882–2164	1920–2208	1970–2266	2008–2309
1	IV	2,4–3,0	2258–2823	2304–2880	2364–2955	2410–3012

*Примітка.* Розраховано автором на основі експертного оцінювання.

Для представників вищого керівництва розміри і порядок



винагороди має визначати наглядова рада або власник підприємства; для менеджерів середнього і низового рівнів управління – менеджер вищого щабля за підпорядкуванням.

На вітчизняних туристичних підприємствах винагорода пересічного менеджера складається з постійної та змінної частин, а особливі засади відображаються в контракті з урахуванням положень колективного договору і положення про винагороду персоналу організації. Постійна частина містить основну винагороду і постійні доплати, а змінна – премії і винагороди. Однак змінна частина у винагороді менеджерів становить не більше 30 % і залежить від його позиції у службовій ієрархії. Однак результати опитування менеджерів свідчать, що для тих працівників, які роблять особливий внесок у прибутки підприємства (наприклад, менеджерів з продажу), розмір змінної частини винагороди повинен бути значно більшим.

Отже, другим етапом є розрахунок преміально-змінної частини заробітної плати, що повинен ґрунтуватись на об'єктивній оцінці внеску структурного підрозділу й особисто працівника у результати роботи підприємства, а також об'єктивно-суб'єктивній оцінці кваліфікації конкретного працівника.

Коефіцієнт ефективності роботи підприємства  $K_{e.p.n}$  доцільно визначати згідно фактичними результатами його діяльності та залежно від обсягів надання туристичних послуг або реалізації туристичних пакетів, їх собівартості, коефіцієнта продуктивності праці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Розрахунок коефіцієнта ефективності роботи підприємства-туроператора ( $K_{e.p.n}$ )**

Параметр оцінки	Діапазон оцінки параметра	Бали
обсяги реалізації туристичних пакетів (послуг)	не 70 % від запланованого обсягу	0,3
	100 %	0,4
	%	0,5
	ад 100 %	0,7
исельність обслужених туристів	не 70 % від запланованого обсягу	0,3

(гостей)	100 %	0,4
	%	0,5
	ад 100 %	0,6
оказник собівартості туристичних пакетів (послуг)	ад 77% виручки	0,3
	77% виручки	0,35
	75% виручки	0,4
	72% виручки	0,5
	ше 70% виручки	0,6
коєфіцієнт продуктивності праці	ше 1	0,3
		0,35
	1	0,4
	1,2	0,5
	ад 1,2	0,55

*Примітка.* Розраховано автором на основі експертного оцінювання.

Визначення коефіцієнта ефективності роботи відділу  $K_{e.p.v}$  доцільно проводити тільки відносно тих організаційних підрозділів, чия діяльність впливає на результат. Дослідження типових організаційних структур підприємств туристичної сфери Вінниччини дозволило авторів вважати, що до структурних підрозділів, чия діяльність найкраще піддається кількісній оцінці, відносяться відділи, що відповідають за створення туристичного продукту або виробництво конкретних туристичних послуг.

До оцінки діяльності відділів збуту, реклами та маркетингу необхідне додавання суб'єктивних критеріїв, а от для бухгалтерії, відділу кадрів, відділів матеріально-технічного забезпечення оцінка ґрунтуватиметься виключно на суб'єктивних параметрах.

У табл. 3.4 наведено розрахунок коефіцієнта ефективності роботи відділу створення турпродукту типового ініціативного туроператора ( $K_{e.p.v}$ ), для чого використано 3 об'єктивні та 1 суб'єктивний (ефективність документообігу) параметр.

*Таблиця 3.4*

### **Розрахунок коефіцієнта ефективності роботи відділу створення турпродукту підприємства-туроператора ( $K_{e.p.v}$ )**

Параметр оцінки	Діапазон оцінки параметра	Бали
кількість розроблених туристичних	ше 70 % від запланованого обсягу	0,3

напрямів	100 %	0,4
	%	0,5
	ад 100 %	0,6
кількість розроблених SPO (цінових пропозицій туроператора)	не 70 % від запланованого обсягу	0,3
	100 %	0,4
	%	0,5
кількість угод, укладених з виробниками туристичних послуг	ад 100 %	0,6
	не 70 % від запланованого обсягу	0,3
	100 %	0,4
ефективність документообігу	%	0,5
	ад 100 %	0,6
	менталізація оформлюється з помилками	0,3
	менталізація оформлюється задовільно	0,4
	менталізація оформлюється без помилок	0,5

Проектуючи систему стимулювання, на думку автора, слід враховувати, що для багатьох із них винагорода (її розмір) не є самоціллю, а передусім свідченням їх соціального статусу і престижу професії.

Таблиця 3.5

### Розрахунок коефіцієнта трудового внеску працівників ( $K_{т.в.н}$ ) відділу збуту підприємства-туроператора

Параметр оцінки	Діапазон оцінки параметра	Бали
чисельність обслужених туристів	не 70 % від запланованого обсягу	0,3
	100 %	0,4
	%	0,5
	ад 100 %	0,6
обсяг наданих послуг	ад 100 %	0,6
	не 70 % від запланованого обсягу	0,3
	100 %	0,4
середні витрати часу на обслуговування одного туриста (гостя)	%	0,5
	не 10 хв і понад 60 хв	0,3
	50 хв	0,4
розмір клієнтської бази	30 хв	0,5
	сутня	0,3
	10 осіб	0,4
	ад 25 осіб	0,45
зростає кількість нових клієнтів	ад 26 осіб	0,5
	не 70 % від запланованого обсягу	0,3
	100 %	0,4
	%	0,5
	ад 100 %	0,6

Вибір місця праці менеджером часто залежить від змісту праці, ступеня самостійності, розмірів та іміджу організації.



Критеріями формування системи винагороди є компетенції, ефекти праці та процес праці конкретного менеджера (організація власної праці і праці підлеглих). Внесок конкретних працівників професій, виділених під кодами 1; 5; 6 до кінцевого результату роботи підприємства туристичної сфери важко оцінити за об'єктивними критеріями. Оцінка працівників, які обіймають посади, виділені під кодами 3; 4, буде здебільшого мати об'єктивно-суб'єктивний характер, ґрунтуватись на кількісно-якісних показниках.

Найкраще відображає специфіку туризму та піддається оцінці внесок працівників професій, виділених під кодом 2; 7; 8; 9, тобто типово «туристичних» професій.

Розглянемо алгоритм розрахунку коефіцієнта трудового внеску працівників ( $K_{т.в.н}$ ) групи 2, тобто менеджерів з продажу туристичного продукту. Натомість коефіцієнт кваліфікації (табл. 3.6), на думку автора, необхідно розраховувати за допомогою двох об'єктивних (розмір клієнтської бази й освіта) та шести суб'єктивних параметрів, оцінка яких є завданням менеджерів середньої та вищої ланки.

Таблиця 3.6

### Розрахунок коефіцієнта кваліфікації працівника ( $K_k$ )

Параметр оцінки	Діапазон оцінки параметра	Бали
освіта	дня	0,1
	дня спеціальна або неповна вища не туристична	0,2
	овна вища або середня туристична	0,3
	а не туристична	0,35
	а туристична	0,4
	а вища (одна з них – спеціальна туристична)	0,45
	ний ступінь	0,5
підвищення кваліфікації	вчутнє	0,1
	спідготовка	0,3
	сть у спеціальних тренінгових програмах	0,5
компетентність (знання туристичних напрямів, вміння відповідати на питання гостей)	онання простих технологічних операцій	0,1
	оти з елементом інноваційності під керівництвом	0,2
	остійні роботи з елементом інноваційності	0,3
	оти з високим рівнем відповідальності	0,4
	ення нестандартних завдань, аналітична діяльність	0,5
стаж роботи на підприємстві	року	0,1
	роки	0,2
	років	0,3

міння працювати з клієнтом	ад 5 років	0,4
	довільне	0,1
	вільне	0,2
	інне	0,3
аявність інноваційних ініціатив	утні	0,1
	істематичні	0,2
	тематичні	0,3
очність виконання робіт відповідно до посадової інструкції	довільне	0,1
	вільне	0,2
	інне	0,3
отримання стандартів обслуговування	довільне	0,1
	вільне	0,2
	інне	0,3

*Примітка.* Розраховано автором за результатами експертного оцінювання.

Розрахунок коефіцієнтів  $K_{e.p.n}$ ,  $K_{e.p.v}$ ,  $K_{т.в.п}$ ,  $K_k$  здійснюється на основі ділення суми отриманих значень кожного параметра на кількість параметрів. За умови максимального виконання всіх зазначених умов базова заробітна плата працівників підприємства збільшиться в 2,5 рази, мінімального – взагалі не зміниться.

З метою підвищення ефективності системи стимулювання менеджера чи їх груп, слід враховувати вартість запропонованих заходів, потім визначити пропорцію між постійною і змінною частинами винагороди і створити можливість для вибору ним послуг із категорій негрошових винагород. Ними можуть бути використання автомобіля зі службовою і приватною метою, оплата телефонних розмов, передплата ЗМІ, оплата житла, позички, медичне забезпечення, фірмові обіди, використання спортивних і рекреаційних споруд, відпустки і туристичні поїздки, членство в клубах, допомога фахівців підприємства у вирішенні фінансових і правових приватних проблем.

Загалом система винагороди менеджерів повинна стимулювати розвиток їх компетенції, спрямовувати їх дії на досягнення коротко- і довгострокових цілей, бути прозорою і гнучкою, враховувати ринкові реалії функціонування організацій.

Винагорода окремих категорій працівників, які роблять особливий внесок до прибутку підприємства, або приймають специфічні рішення,

підсилюється мотивацією від партнерів у межах технологічного ланцюга.

З метою поглибленого аналізу рушійних сил мотиваційного механізму на рівні інтеграційних утворень України автор провів глибинне інтерв'ювання відповідальних менеджерів підприємств, задіяних у технологічному ланцюзі найбільшої за обсягами реалізації туристичних пакетів компанії країни «TEZ tour», спеціалізованої на виїзному туризмі. Вибір об'єкта зумовлений також і тим, що ця компанія, за оцінками експертів, є найбільш інноваційною в національному туристичному бізнесі, а її досвід є достатньо показовим і може використовуватись не тільки на ринку зарубіжного, а і внутрішнього та в'їзного туризму.

Протягом січня – квітня 2009 р. інтерв'ювались відповідальні за продаж туристичних послуг і пакетів менеджери вищої ланки турецького й українського представництв компанії (1 та 2 особи відповідно), готелів, що є партнерами компанії в Туреччині (6 осіб), турагентів, що реалізують туристичні пакети «TEZ tour» у Києві та Вінниці (9 осіб). У першу чергу, було систематизовано та проранжовано (за 5-бальною системою, де 5 – найвища оцінка для партнера) взаємні очікування партнерів від співпраці в межах технологічного ланцюга, тобто ті результати, досягнення яких необхідно стимулювати (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Систематизація та ранжування результатів співпраці,  
досягнення яких підлягає стимулюванню в межах технологічного  
ланцюга (за даними дослідження 2009 р.)**

Очікувані результати співпраці	Готель від туроператор а	Туроперато р від готелю	Туроперато р від турагента	Турагент від туроператор а
Фінансові				
Позитивна динаміка обсягу	5	0	5	0
Застосування зручних схем фінансових розрахунків	4	5	1	3
Технологічні				
Забезпечення безперервних заявок	5	0	4	0
Відповідність якості обслуговування заявленим стандартам	1	5	4	4
Надання пріоритету під час	5	5	5	5



співпраці				
Застосування зручних схем співпраці	④	⑤	4	5
Культура передачі заявок (бронювання)	5	5	⑤	3
Швидкість підтвердження заявок	2	5	4	5
Забезпечення зручного графіка заїзду туристів	5	4	0	4
Висока кваліфікація персоналу	3	5	⑤	4
Маркетингові				
Просування продукту на місцевому ринку	5	3	5	3
Надання клієнту достовірної інформації про продукт	0	0	5	0
Активні продажі в період несеzonу	⑤	0	⑤	2
Забезпечення рекламно-інформаційної підтримки партнера	⑤	⑤	2	⑤
Підвищення якості клієнтів	5	0	1	0

*Примітка.* Значками ⑤ і ④ визначені ті результати співпраці, досягнення яких нині стимулюються в межах технологічного ланцюга.

Отже, було з'ясовано, що далеко не всі важливі для партнера аспекти співпраці в межах технологічного ланцюга в туризмі нині є стимульованими. Система договірних відносин не дає можливості цілеспрямовано планувати, організувати та контролювати заохочення суміжника на підвищення якості послуг, активізацію інформаційних зусиль на місцевих ринках, прискорення підтвердження заявок, забезпечення безперервних заїздів туристів.

Також з'ясувалось, що однією з причин немотивованості реалізації певних очікувань є відсутність критеріїв оцінки ступеня їх реалізації. Щоб уникнути такої ситуації, готелі та туроператори застосовують спеціальні програми, побудовані на ексклюзивних умовах співпраці, відмові від співробітництва з іншими суб'єктами ринку, тим більше пріоритетність є найважливішим очікуванням усіх учасників процесу. Краще забезпечити таку пріоритетність може лише юридична реорганізація ланцюга, тобто злиття або поглинання підприємств-суміжників.

Автор також дійшов висновку, що накладання очікувань партнерів не вимагає додаткового стимулювання, оскільки воно є стимулом. Проте між очікуваннями суміжників можуть виникати протиріччя, особливо в частині

застосування різних технологічних і фінансових схем співпраці. Отже, досягти взаємовигідних умов без витрачання зайвих фінансових ресурсів тут можна тільки за рахунок активізації інтеграційних процесів.

У межах технологічного ланцюга в туристичній сфері також відбувається мотивація праці окремих співробітників. Проведене дослідження дозволило визначити ті категорії працівників підприємств-суміжників, чия праця найчастіше підлягає стимулюванню з боку партнерів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Систематизація та ранжування результатів праці особисто працівників, що підлягають стимулюванню в межах технологічного ланцюга**

Результати праці	Менеджери вищих ланок	Менеджери за напрямом	Спеціалісти з роботи з клієнтами
Схильність до лобювання інтересів партнера	5	4	4
Толерантність під час укладання угод	5	–	–
Виконання плану продаж послуг і турпакетів партнера та графіка надходжень від продаж	3	5	4
Позитивна динаміка обсягу продаж послуг і турпакетів партнера	–	4	5
Забезпечення безперервних заявок на послуги та турпакети партнера	–	4	5
Активні продажі послуг і турпакетів партнера в період «низького» сезону	–	4	5
Успішна рекламно-інформаційна підтримка партнера	–	4	5

*Примітка.* Розроблено автором за результатами власних досліджень 2009 р.

Було з'ясовано, що запроваджуючи мотиваційні програми для персоналу суміжників, готелі та туроператори намагаються в першу чергу вплинути на пріоритетні для кожної категорії працівників потреби, інтереси та ціннісні орієнтири, стимулювання яких мотивувало б досягнення очікувань партнерів. У випадку з менеджерами вищих ланок управління туристичними підприємствами це – суспільне визнання, успіх, матеріальні блага.

Результати очікувань, пов'язаних з лінійними менеджерами та

фахівцями, які спеціалізуються на роботі з клієнтами, досягаються насамперед через матеріальні блага (премії, бонусні програми, подарунки), формування відчуття успіху та визнання (оприлюднення оцінки ділових і особистісних якостей), забезпечення особистого розвитку (участь у тренінгах, семінарах, рекламно-інформаційних турах), гарантування емоційно-психологічного комфорту (можливість збереження накопичених досягнень незалежно від місця роботи).



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У будь-якій економічній системі персонал є головною продуктивною силою. Чим більший обсяг людського капіталу, тим краще працює підприємство. Персонал є одночасно найважливішим економічним ресурсом й одним із основних факторів виробництва. Працівники підприємства, тісно взаємодіючи між собою в процесі трудової діяльності, не тільки виконують роботи, створюють новий продукт, та надають послуги, але й формують вільні економічні відносини, як зовнішні (між виробниками), так і внутрішні (між співробітниками), спрямовані на творчу, виробничу й організаційну роботу всього підприємства.

Отже, за результатами проведеного дослідження було сформовано такі висновки та пропозиції:

1. Визначені сутність, складові та інструменти стимулювання персоналу підприємства. з проведеного аналізу очевидним стає те, що головною рушійною силою впливу на персонал є стимули, а основною метою мотивації є задоволення потреб персоналу та підприємства одночасно. При цьому доцільно зауважити, що в даному випадку стимулювання виступає дієвим інструментом та вирішальним чинником впливу на персонал ззовні у процесі розвитку мотивації; водночас для здійснення такого впливу на персонал використовують різні види мотивації

2. Розглянуті методичні підходи до оцінювання системи стимулювання персоналу підприємства. Для отримання системної оцінки ефективності матеріального стимулювання праці працівників торгівлі автором пропонується комплексний підхід з позицій зацікавлених груп: з точки зору роботодавця і з точки зору працівника. У зв'язку з цим визначені показники, що характеризують ефективність системи матеріального стимулювання праці і відповідні кожній групі зацікавлених на основі критеріїв ефективності: доцільність, економічність, задоволеність і результативність. Для роботодавців критерії ефективності та відповідні їм показники слід

розглядати з позицій витратного підходу. Відповідно до цього підходу доцільність системи матеріального стимулювання праці для роботодавців буде виражатися наступними показниками: рівень витрат на оплату праці; рівень витрат на робочу силу в товарообігу; рівень витрат на виплату «соціального пакету» в товарообігу; частка «соціального пакету» в загальній сумі витрат на робочу силу; рівень витрат на навчання в товарообігу; частка працівників, які пройшли навчання.

3. Проаналізована система стимулювання персоналу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»:

- задоволеність від обраної професійної діяльності відчувають менше половини працівників (40%);
- присутній досить високий рівень задоволеності заробітною платою (58%);
- більше половини колективу задоволено системою підвищення кваліфікації (47%), але при цьому 30% колективу відчувають за цим показником незадоволення;
- 70% працівників цілком задоволені різноманітністю соціальних благ, яка надається їм підприємством;
- престижність роботи знаходиться на досить високому рівні (65% задоволених);
- відносинами з керівником задоволені 75% опитаного складу колективу;
- більшість працівників постійно відчувають високі інтелектуальні та психоемоційні навантаження (що є специфічними особливостями роботи на даному підприємстві);
- 67% респондентів вказали на позитивний внутрішній психологічний кліма.

4. Проведена оцінка результативності та визначені недоліки системи стимулювання персоналу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес».

5. Обґрунтовано напрями удосконалення системи стимулювання персоналу та спрогнозовані результати впровадження на ТОВ «Торговий дім

Діамант Експрес». Доведено, що одним із інноваційних елементів в системі мотивації праці персоналу є компенсаційна політика, яка є інструментом регулювання системи компенсацій (системи стимулювання). Вона формує рамки системи компенсацій, завдяки яким стає можливою розробка різного роду процедур і механізмів: формування базових окладів, формування ФОП тощо.

При формуванні компенсаційного пакета ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» були враховані його фінансові можливості та аналогічні пропозиції конкурентів. При цьому обов'язковим є дотримання наступних правил: 1) пакет повинен бути розроблений з урахуванням індивідуальних особливостей і потреб кожного працівника. Крім того, він складений таким чином, щоб орієнтувати співробітника на досягнення успіхів у роботі, враховувати особистий внесок у спільну справу, а не просто бути привабливим в очах працівників; 2) обов'язкове дотримання принципу соціальної справедливості.

Розробка компенсаційного пакету досліджуваного підприємства передбачає реформування системи матеріального стимулювання на основі впровадження інноваційних систем оплати праці – «Грейд» та «Гнучка сітка». Метою компенсаційної політики ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» є забезпечення зростання продуктивності праці персоналу підприємства при одночасній оптимізації системи матеріального та нематеріального стимулювання.

Визначено основні напрямки реалізації інноваційних моделей оплати праці в рамках запропонованого компенсаційного пакету, розглянуто матеріальне стимулювання на основі впровадження інноваційних систем оплати праці – «Грейд» та «Гнучка сітка», які передбачені при розробці компенсаційного пакету досліджуваного підприємства, з метою підвищення ефективності формування та використання трудових ресурсів ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес».



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hamilton W. Institution. Encyclopedia of the Social Sciences / W. Hamilton. – New York : Macmillan, 1932. – 84 p.
2. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. – 318 p.
3. База резюме і вакансій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://hh.ua/article/18791>.
4. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві / О.М. Баксалова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 6, Т. 3. – С. 194-197.
5. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності / О.С. Біліченко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2014. – № 4. – С. 119-125.
6. Богиня Д. Актуальні проблеми регулювання доходів і організації оплати праці на етапі трансформації економіки України // Україна : аспекти праці. – 2013. – № 6. – С. 3-11.
7. Бортник В.А. Мотиваційна складова формування кадрового потенціалу / В.А. Бортник // Економіка АПК. – 2015. – № 2. – С. 129-136.
8. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки / А.В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – №2. – С. 94–97.
9. Гонtareва І.В. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств на основі оцінки їх потенціалу / І.В. Гонtareва // Стратегічні пріоритети. – 2011. – № 1 (18). – С. 94–99.
10. Горбоконь В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства / В.Ю. Горбоконь // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. – Випуск 11 Частина 1. Серія Економічні науки. – С. 64–69.

11. Гривківська О.В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу / О.В. Гривківська, Ж.В. Соловійова // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 9 (87). – С. 86–91.
12. Данилюк А.І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом / А.І. Данилюк // Вісник ХНУ. – 2017. – №3, Т. 1. – С. 112–115.
13. Данюк В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ. – 2014. – № 11 (105). – С. 55-62.
14. Дороніна М.С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств / М.С. Дороніна, Т.С. Черкашина // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2015. – № 1. – С. 4-15.
15. Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі / І.В. Дубчак // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 7 (37). – С. 170-176.
16. Емерсон Г. Дванадцять принципів производительности / Г. Эмерсон. – Москва : Экономика, 1992. – 224 с.
17. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г.І. Зеленько, Л.Ю. Ганжурова // Наукові записки НАУКМА. – Том 133 (Економічні науки). – 2014. – С. 65–70.
18. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія / П.З. Капустянський. – Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.
19. Карнегі Д. Як виробити впевненість у собі й впливати на людей, виступаючи публічно / Д. Карнегі; пер. з англ. – Рибінськ : Рибінський Будинок друку, 2007. – 205 с.
20. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2014. – 337 с.

21. Міценко Н.Г. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки / Н.Г. Міценко // Науковий вісник НЛТУ. – 2015. – Вип. 15.2. – С. 268–271.
22. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2018. – № 2. – С. 6–12.
23. Овсюк Н.В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх обліку / Н.В. Овсюк // Інноваційна економіка. – 2016. – № 53. – С. 314–318.
24. Подольчак Н.Ю. Розробка R-теорії мотивації та механізмів її реалізації за допомогою поєднувального аналізу / Н.Ю. Подольчак // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 11. – С. 134-144.
25. Притула О.В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва : монографія / О.В. Притула [за ред. д.е.н., проф. ІРД НАН України М.А. Козоріза]. – Львів : ІРД НАН України, 2003. – 216 с.
26. Прусс Д.М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин / Д.М. Прусс // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2014. – № 4 (46). – С. 171- 179.
27. Стрельчук Є.М. Оцінювання ефективності мотивації / Є.М. Стрельчук, Т.Л. Коваленко // Наукові праці ОНАЗ ім. О.С. Попова. – 2017. – №2. – С. 158–161.
28. Скригун Н.П. Сутність мотивації як важливого чиннику впливу на поведінку споживача / Н.П. Скригун, М.В. Кочмарук, Л. В. Капінус // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015.– № 4 (143). – С. 230–233.
29. Тейлор Ф. Научная организация труда / Ф. Тейлор. – М. : НКПС Транспечать, 1925. – 276 с.
30. Український бізнес-ресурс [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ubr.ua/labor-market/ukrainian-labor-market/kakie-socpakety-predlagaut-sotrudnikam-kompanii-v-ukraine-365468>.



31. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; науч. ред. Е. А. Кочергина. – Москва : Контроллинг, 1992. – 112 с.

32. Фінанси України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://finance.bigmir.net/career/33847-Den-gi-vo-glave--Kak-rabotodateli-motivirujut-sotrudnikov>.

33. Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу / Р.О. Ющенко // Управління розвитком : збірник наукових статей Харківського національного економічного університету. – 2011. – № 13 (110). – С. 47-49.

34. Яценко О.І. Організація ефективної системи матеріального стимулювання праці / О.І. Яценко, А.О. Шевцова // Науковий вісник НЛТУ. – 2016. – Вип. 16.1. – С. 284–289.

**ДОДАТОК А**

