

ЗВІТ З ПЕРЕВІРКИ НА ПЛАГІАТ

ЦЕЙ ЗВІТ ЗАСВІДЧУЄ, ЩО ПРИКРПЛЕНА РОБОТА

Левченко І

БУЛА ПЕРЕВІРЕНА СЕРВІСОМ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ПЛАГІАТУ MY.PLAG.COM.UA І

МАЄ:

СХОЖІСТЬ

14%

РИЗИК ПЛАГІАТУ

90%

ПЕРЕФРАЗУВАННЯ

2%

НЕПРАВИЛЬНІ ЦИТУВАННЯ

0%

Назва файлу: Леченко І..docx

Файл перевірено: 2024-06-01

Звіт створено: 2024-06-01

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ПРАТ «ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАПОРІЗЬКИЙ
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту і торгівлі

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедри _____

к.е.н., доцент М.О. Панкова

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА
ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

Виконав

ст. гр. ПТБ-120

І.М. Левченко

Керівник

к.е.н., доцент

М.О. Панкова

Запоріжжя

2024 рік

ПрАТ «ПВНЗ ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою

к.е.н., доцент Панкова М.О.

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

студенту гр. ПТБ-120 спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Левченко Ігорю

1. Тема: Система стимулювання персоналу та її вплив на діяльність підприємств торгівлі

затверджена наказом по інституту № 02-36 від 29.12.2023 р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: 12.06.2024 р.

3. Перелік питань, що підлягають розробці:

- сутність і зміст системи стимулювання праці персоналу підприємства
- теорії мотивації та їх вплив на формування концепцій стимулювання праці
- сучасні методи стимулювання праці персоналу
- загальна фінансово-економічна характеристика ТОВ «Олександрівка»
- аналіз організації системи мотивації праці на підприємстві
- оцінка ефективності системи мотивації праці на підприємстві

- виявлення і обґрунтування напрямів вдосконалення системи стимулювання праці в ТОВ «Олександрівка»
- визначення економічного ефекту запропонованих заходів з удосконалення системи стимулювання праці на підприємстві ТОВ «Олександрівка»

Дата видачі завдання 25 січня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Панкова М.О.

Завдання прийняв до виконання _____ Левченко І.

4. Календарний графік підготовки кваліфікаційної роботи

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1	Збір практичного матеріалу за темою кваліфікаційної бакалаврської роботи	29.01.24-24.02.24		
2	I атестація I розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.24-01.03.24		
3	II атестація II розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи	25.03.24-30.03.24		
4	III атестація III розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат	22.04.24-27.04.24		
5	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на оригінальність	20.05.24-25.05.24		
6	Доопрацювання кваліфікаційної бакалаврської роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії	06.05.24-08.06.24		
7	Попередній захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	27.05.24-08.06.24		
8	Подача кваліфікаційної бакалаврської роботи на кафедру	10.06.24-15.06.24		
9	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	за 3 дні до захисту		

Дата видачі завдання: _____ .2024 р.

Керівник кваліфікаційної

бакалаврської роботи _____

Панкова М. О.

Завдання отримав до виконання _____

Левченко І.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота: 92 с., 15 рис., 19 табл., 34 використаних джерел.

Об'єктом дослідження є система стимулювання праці на ТОВ «Олександрівка»

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, науково-методичних і практичних проблем забезпечення ефективності стимулювання праці на підприємстві.

Метою дослідження є шляхом аналізу поточного стану стимулювання праці на підприємстві обґрунтувати заходів із покращення стимулювання на ТОВ «Олександрівка».

На підприємстві ТОВ «Олександрівка» ми провели оцінку системи мотивації персоналу і зробили висновки щодо ефективності використання того чи іншого методу стимулювання праці персоналу.

МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, ПРАЦЯ, ЗАРОБІТНА ПЛАТНЯ,
ПРИМІЮВАННЯ, ЧИСЕЛЬНІСТЬ, КАДРИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1 Сутність і зміст системи стимулювання праці персоналу підприємства.....	10
1.2 Теорії мотивації та їх вплив на формування концепцій стимулювання праці.....	18
1.3. Сучасні методи стимулювання праці персоналу.....	30
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА.....	37
2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика ТОВ «Олександрівка».....	37
2.2. Аналіз організації системи мотивації праці на підприємстві.....	50
2.3. Оцінка ефективності системи мотивації праці на підприємстві.....	64
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТОВ «ОЛЕКСАНДРІВКА».....	72
3.1. Виявлення і обґрунтування напрямів вдосконалення системи стимулювання праці в ТОВ «Олександрівка».....	72
3.2. Визначення економічного ефекту запропонованих заходів з удосконалення системи стимулювання праці на підприємстві ТОВ «Олександрівка».....	77
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП (referatnik.com)

В сучасній економіці питання системи стимулювання праці персоналу (studfile.net) на підприємстві набуває великого значення. Адже отримання найкращих результатів діяльності підприємства (dspace.nuft.edu.ua) досягається завдяки сумлінному і відповідальному ставленню працівників до своєї роботи. Неможливо уявити собі прибуткове підприємство, на якому працюють робітники, незацікавлені в своїй праці.

Щоб зацікавити, або вмотивувати, працівника до якісного виконання праці існує система мотивації праці. Кожне підприємство підбирає свою індивідуальну систему мотивації, яка повинна забезпечити зацікавленість працівника в своїй праці і в отриманні кращого результату підприємства в цілому. Хоча система мотивації кожного підприємства має відмінності, вона повинна відповідати однаковим принципам впровадження і містити обов'язкові складові. До обов'язкових складових відносяться методи економічної і неекономічної мотивації.

Ці методи економічної і неекономічної мотивації перебувають у тісному зв'язку і не існують окремо один від одного. Важко уявити підприємство, на якому використовують тільки методи економічної мотивації. На мою думку, працівники таких підприємств перетворюються на робітників, які отримують тільки грошову винагороду за свою працю. Таке виробництво позбавлене емоційної складової і сумніваюсь, що працівники добре розуміють зміст і значення саме свого вкладу в загальний результат підприємства. Також важко уявити собі підприємства, на яких працівників стимулюють до праці тільки неекономічними методами. Приносячи додому похвальний лист або інший прояв неекономічної мотивації, працівник замислиться чим він годуватиме свою родину. І ті підприємства, яким вдається віднайти правильний баланс цих методів отримують в майбутньому відповідального, кваліфікованого, зацікавленого і вмотивованого працівника, що в свою чергу дозволяє отримувати кращий фінансовий результат.

Система мотивації на підприємстві не є постійною величиною. Справа в тому, що на неї мають вплив багато факторів, що знаходяться в постійному русі. Насамперед, це зміни в державному та регіональному законодавстві як от зміна величини мінімальної заробітної плати або ставок податків і зборів та інше. Тому менеджери підприємств повинні постійно слідкувати за змінами та підлаштовувати існуючу систему мотивації на підприємстві під ці зміни.

На підприємстві ТОВ «Олександрівка» ми провели оцінку системи мотивації персоналу і зробили висновки щодо ефективності використання того чи іншого методу стимулювання праці на даному підприємстві.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ (dspace.htei.kh.ua) СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і зміст системи стимулювання праці персоналу підприємства

Працівники підприємства мають сприймати свою працю як джерело задоволення своїх потреб і засіб, завдяки якому вони можуть розвиватися і вдосконалюватися. Праця також повинна передбачати професійне зростання працівника, що її виконує.

В наукових працях немає конкретного визначення таких категорій як мотив і мотивація праці, стимул та стимулювання праці.

Такі вчені, як О. Кузьмін та О. Мельник зазначають, що мотивування представляє собою вид управлінської діяльності, що покликаний забезпечити спонукання працівника до трудової діяльності. Ця трудова діяльність спрямовується на досягнення своїх особистих цілей та цілей підприємства в цілому. Вони зазначають, що мотивування праці стоїть поряд з такими функціями менеджменту як планування, регулювання та контроль, але базується на принципах створення мотивації та стимулювання персоналу до праці.

Відповідно до бачення Г. Осовської, О. Юшкевича та Й. Завадського під мотивом розуміють внутрішню психологічну складову поведінки людини або причину, що спонукає до дій.

С. Шапіро наполягає, що під мотивацією слід розуміти процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що (dodiplom.ru) формується під дією внутрішніх та зовнішніх чинників.

Доктор економічних наук А. Колот визначає стимулювання персоналу як процес використання певного набору конкретних стимулів, що покликані принести користь не тільки працівнику, а й всьому підприємству.

Як бачимо, такі категорії як мотиви і стимули є не такими розширеними і всеохоплюючими як категорії мотивації і стимулювання праці. При цьому і

мотивація і стимулювання направлені на досягнення однакової мети – покращити результати праці і досягти поставлених цілей на підприємстві. В наступній таблиці представлена порівняльна характеристика мотивації праці персоналу і стимулювання персоналу.

Таблиця 1

Характеристика відмінних рис мотивації та стимулювання працівників

Класифікаційні ознаки	Характерні риси	
	мотивації	стимулювання
Межі застосування	Організація праці на підприємстві	В межах мотивації праці працівників підприємства
Час заходів	Довгострокові сталі дії	Короткострокові поточні дії
Спрямування заходів	Вплив на внутрішню свідомість людини	Коригування ззовні поведіння людини
Відношення до праці	Вплив керівництва на підлеглих, усвідомлений та узгоджений обома сторонами	Створення умов і обмежень для поведінки підлеглих, не завжди усвідомлених і не завжди погоджених з ними
Форма організації на підприємстві	Зміна існуючого стану, створення умов праці	Закріплення фактичних досягнень у праці
Загальні цілі	Спонування працівників до сумлінної праці	Спонування працівників працювати краще ніж це обумовлено існуючими трудовими відносинами (www.researchgate.net)

Якщо розглядати мотивацію і стимулювання праці як методи управління, то буде видно, що ці категорії є протилежно направленими. Мотивація праці

направлена на зміну існуючого стану, а стимулювання праці, навпаки, на закріплення існуючого стану.

Система мотивації праці на підприємстві покликана надати відчуття власної значимості кожного працівника підприємства в діяльності підприємства в цілому.

Система потреб працівника, умов його праці на підприємстві формують його трудову поведінку і відповідальне ставлення до праці, яку він виконує.

Поняття мотивації персоналу уособлює собою цільове використання мотивів кожного працівника в процесі здійснення управління її діяльністю. Це безперервний процес, що направляє людину на виконання якихось функцій, на особливе поведіння людини в якихось конкретних умовах. Коли людина достатньо знайома з принципами процесу мотивації, вона більш чітко розуміє характер своєї поведінки та поведінки інших людей в тих чи інших умовах.

Насамперед, на ефективність діяльності підприємства впливають ті люди, які там працюють, виконують поставлені перед ними завдання і йдуть до кінцевої мети всього підприємства. Так, постановка цілей перед підприємством, визначення вірного напрямку на шляху діяльності підприємства відіграють важливу роль в ефективності діяльності цього підприємства, але рушійною силою, яка здійснює рух підприємства до поставлених цілей, є працівники цього підприємства.

Працівника можна примусити до виконання того чи іншого завдання, але чи матиме такий вид спонукання дієвих результатів, невідомо. Та і на підприємстві існує певний контроль за організацією праці, який не дозволить постійно використовувати метод примушення працівника до його трудової діяльності.

Сучасний менеджмент покликаний впроваджувати таку систему мотивів і стимулів на підприємстві, яка буде покликана спонукати людину до діяльності на основі їх особистих якостей, а не на основі примусу.

Послідовники ідей Тейлора вважали, що мотивація має на меті отримати кожен одиницю додаткової роботи за кожен одиницю грошей. Прикладом існування в сучасних умовах такого підходу слугує акордна система оплати праці. Вона досить часто використовується на підприємствах і зараз. Акордна система має на меті нараховувати оплату праці працівникам пропорційно виконаній роботі.

Мотивація праці покликана стимулювати працівників до ефективного і якісного виконання своєї роботи і виконання управлінських рішень, що приймаються на підприємстві. Але система мотивів кожної людини індивідуальна і формується поступово в процесі її розвитку, здобуття нею власних цілей і досягнень. На формування мотивів кожної людини впливають зміни певних умов, події, що відбуваються навколо неї та зміни в навколишньому середовищі.

Мотиви і стимули формуються під впливом потреб, які має людина і які прагне задовольнити. Люди також зацікавлені у зміні своєї індивідуальної системи мотивів в досягненні того рівня життя, який на думку людини буде максимально її задовольняти. Ця зацікавленість провокує у людини розвиток зацікавленості, що є особливим видом мотиву. Система стимулювання базується саме на розвитку цього виду мотивів.

Мотивація має на увазі не тільки використання мотивів і стимулів для впливу на діяльність людини щодо підвищення продуктивності її праці, отримання якіснішої продукції і роботи. Тобто, мотивація формує нові мотиви, що виникають вже безпосередньо в процесі здійснення працівником своєї трудової діяльності.

Під час виконання людиною трудової діяльності склад потреб людини практично не зазнає змін. Змінюється тільки ефективність від впровадження того чи іншого мотиву та стимулу. Тому завданням менеджера є підлаштування системи мотивації під цілі підприємства з урахуванням умов розвитку і обставин, що виникають в процесі виробництва.

В літературі з економіки подаються різні визначення поняття «мотивація праці», але всі вони подібні за деякими своїми моментами. Багато вчених вважають, що мотивація праці сходиться до способу задоволення своїх власних потреб. Велика кількість і таких, хто розуміє під мотивацією всі процеси, що спонукають людину до активних дій. Але можна сказати, що поняття мотивації охоплює ці всі трактування і визначення. Підсумовуючи сказане, робимо висновок, що мотивація являє собою складний процес, побудований на спонуканні працівника до задоволення своїх власних потреб і цілей підприємства шляхом активізації його діяльності.

В процесі трудової діяльності людини її поведінка зазнає впливу різних факторів. Такі фактори можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми. До зовнішніх впливаючих факторів доцільно віднести ті, що виникають в межах підприємства, регіону або держави в цілому. Внутрішні фактори впливу знаходяться всередині самої людини, це її власні цінності, інтереси, потреби, переконання, тощо.

Найвизначальнішу роль у мотивації можна віддати саме внутрішнім потребам людини і зовнішнім факторам, що впливають на процес мотивації. Можна сказати, що мотивація охоплює комплекс як внутрішніх, так і зовнішніх **важелів впливу на поведінку людини в процесі** (dspace.wunu.edu.ua) здійснення людиною трудової діяльності задля досягнення поставлених особистих цілей і цілей підприємства.

Кожний процес, і процес мотивації і впливу не виключення, має якусь певну послідовність етапів або дій.

Перед виникненням самого процесу мотивації у людини повинні виникнути потреби. Тільки виникнення потреб запустить процес подальшого задоволення цих потреб. **На поведінку людини, (dspace.wunu.edu.ua)** у якої не виникають потреби, неможливо здійснити вплив мотивами і стимулами.

Коли людина повністю усвідомила свою потребу в будь-чому, вона намагається проаналізувати способи задоволення своїх потреб. Люди, що не прагнуть особистісного росту і розвитку, можуть просто не помічати

виникаючу потребу аби не виконувати ніяких дій задля її задоволення. Але ми ведемо розмову про тих людей, які готові змінювати свою поведінку задля досягнення поставленої мети.

Далі людина більш конкретніше аналізує шляхи досягнення задоволення своїх потреб. Вона прокручує різні варіанти своєї поведінки і обирає найбільш привабливий варіант досягнення задоволення потреб. Людина ніби формує план дій для подальшої реалізації свого задуму.

Наступним кроком людини буде вже прийняття остаточного рішення щодо обраної стратегії. На цьому етапі людина вже вчиняє конкретні дії і зусилля задля задоволення поставлених цілей.

Після здійснення конкретної діяльності, людина повинна отримати результат цієї діяльності у вигляді винагороди за цю діяльність. Тобто, на цьому етапі людина отримує інструмент, за допомогою якого вона зможе задовільнити свої потреби, що в минуло спонукали її до дій. Людина також може оцінити, чи правильний був її розрахунок у способі досягнення поставленої мети чи в повній мірі вона зможе задовольнити свої потреби. На цьому етапі відбувається підсвідомий вибір напрямку мотивації. Тобто, отриманий результат визначає, яким буде характер подальшої мотивації: сталий, посилений або, навпаки, послаблений.

Після отримання конкретного результату своєї діяльності, приходить час задовольнити потребу, що спонукала людину до дій. Якщо людина повністю задовольнила свою потребу, то може виникнути призупинення її діяльності до настання необхідності в задоволенні інших потреб.

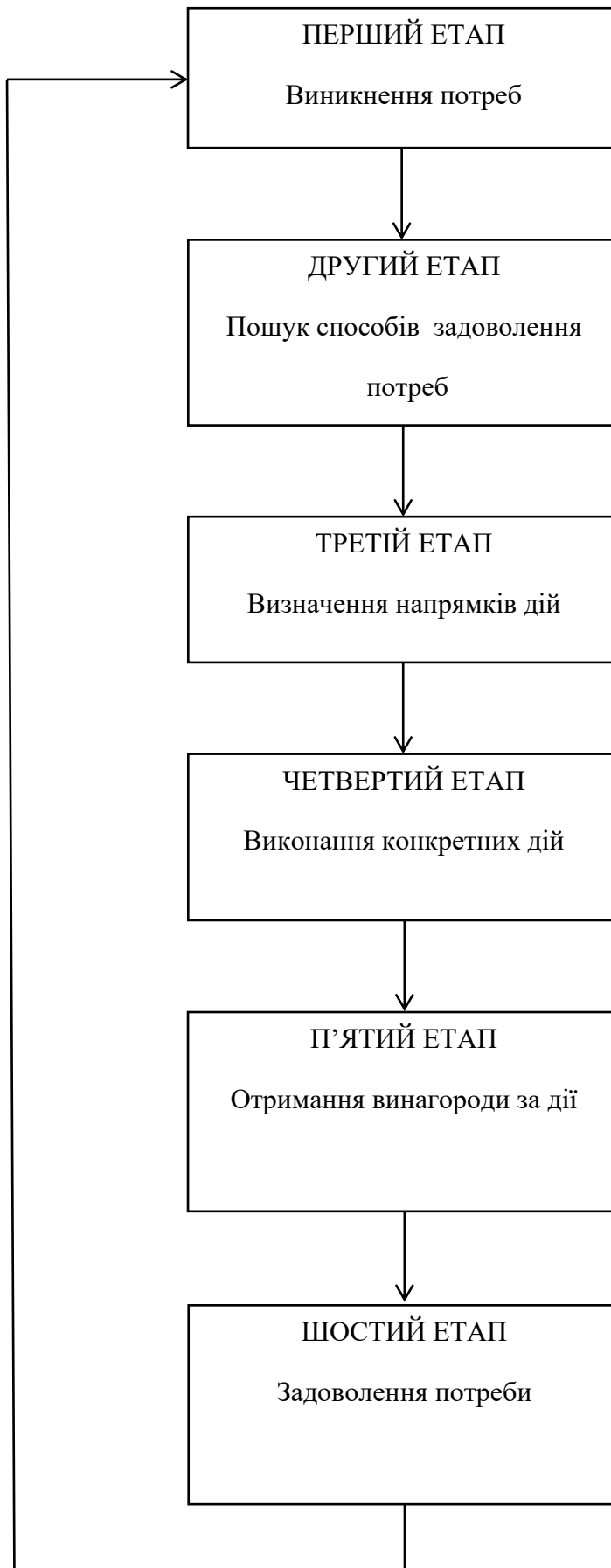


Рис. 1. Послідовність етапів процесу мотивації праці

Для того щоб детальніше розібратися з системою мотивації праці та її методами, потрібно розглянути таку категорію як заробітна плата. Під заробітною платою розуміють винагороду працівнику за виконану ним роботу. На розмір такої винагороди впливають різні чинники, як от економічна ефективність господарської діяльності всього підприємства, рівень кваліфікації працівника, результативність його праці, умови праці, тощо. **Виділяють такі види заробітної плати:**

- **Основна заробітна плата (dspace.wunu.edu.ua)** включає винагороду за виконану роботу згідно з встановленими на підприємстві нормами праці. Для нарахування основної заробітної плати робітників використовують тарифні ставки, відрядні розцінки, для службовців використовують посадові оклади.
- **Додаткова заробітна плата (dspace.wunu.edu.ua)** включає винагороду за певні досягнення в процесі здійснення трудової діяльності, за понаднормове виконання поставлених завдань, за певні умови праці. Формами додаткової заробітної плати є **премії, доплати, надбавки та компенсаційні виплати.**
- **Інші (surl.li) компенсаційні та заохочувальні виплати.** Такі виплати можуть проводитись на підприємстві **за підсумками роботи (dspace.uzhnu.edu.ua)** підприємства, можуть мати вигляд грантів або інших матеріальних виплат.

Сама система мотивації включає різні методи, але всі ці методи покликані так впливати на поведінку працівника, щоб забезпечити його зацікавленість в трудовому процесі і досягненні ефективних результатів всього підприємства.

Велике значення в процесі мотивації праці відіграє саме задоволеність працею. Вона виступає дієвим механізмом впливу на поведінку людини, що в подальшому впливає на активізацію або зниження активності того чи іншого працівника. Коли людина задоволена своєю працею, вона прикладатиме багато зусиль щодо виконання поставлених перед нею цілей підприємства.

Розробка важелів впливу на поведінку працівника і формує систему мотивації праці.

Механізм мотивації [праці на підприємстві \(dspace.uzhnu.edu.ua\)](https://dspace.uzhnu.edu.ua) покликаний забезпечити вирішення багатьох завдань, які постають перед ним в процесі здійснення трудової діяльності.

По-перше, ця система повинна виявити характер впливу різних факторів на мотивацію працівників, як внутрішніх так і зовнішніх.

По-друге, вона має виявити саме ефективні методи, що мають вплив на мотивацію.

По-третє, вона має виявити джерела отримання мотиваційних ресурсів саме [В управлінні персоналом. \(ru.essays.club\)](https://ru.essays.club)

По-четверте, вона має сформувавши цілий комплекс заходів щодо стимулювання персоналу.

По-п'яте, після запровадження всіх необхідних методів мотивації, вона має оцінити ефективність впроваджених на підприємстві мотивів і стимулів.

1.2. [Теорії мотивації та їх вплив на формування концепцій стимулювання праці \(ru.essays.club\)](https://ru.essays.club)

Стимулювання праці викликало зацікавленість дуже давно, як тільки люди зрозуміли, що завдяки своїй діяльності вони отримують задоволення своїх потреб. Ця категорія набувала різних тлумачень і значень, але її зміст все одно зводився до механізму впливу на поведінку людини задля стимулювання та активізації діяльності.

Найбільш активно почалось вивчення проблем мотивації праці ще з появою капіталізму. Представник англійської політекономії, Адам Сміт, почав вивчати проблеми мотивації трудової діяльності як економічну категорію. Він жив і працював у важкі часи в історії людства. Стан, в якому перебували прості люди, і його власні спостереження за умовами життя і праці підштовхнули Сміта до думки, що при наявності будь якої можливості покращити рівень свого життя, людина обов'язково скористається такою

можливістю. Людина завжди прагнучиме своєю діяльністю поліпшити свій рівень життя.

Велике значення в розвитку мотивації праці мають розробки і вчення такі автори, як А. Файоль, Е. Мейо, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Ф. Тейлор, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон. До авторів сучасних теорій мотивації справедливо віднести таких авторів, як Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, Л. Портер, Е. Лоулер, А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум та інші.

Хочеться також зауважити, що в розвиток теорій мотивації вклали свої знання такі українські вчені, як М. Вольський та Г. Цехановецький, що виступав проти деяких узагальнень Сміта щодо поведінки людей як економічних осіб. Йому також належить твердження, що люди мають на меті поліпшити своє становище не тільки за рахунок своєї власної праці, а й за рахунок інших людей. М. Туган-Барановський, відомий український економіст, в числі перших розробив чітку класифікацію потреб людини. Його тодішня класифікація налічувала п'ять груп потреб людини: 1) фізіологічні потреби; 2) статеві потреби; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні потреби; 5) потреби практичного характеру. Ця людина в числі перших наполягала на величезному значенні духовної складової в розвитку економіки. Він особливу увагу приділяв моральним і релігійним поглядам, трудовим традиціям та іншим духовним складовим життя людини.

На практику менеджменту навіть в наші дні впливають різні теорії мотивації праці. Вони включають змістовні та процесійні теорії трудової діяльності.

Змістовні теорії мотивації побудовані на опрацюванні тих факторів, що впливають на поведінку людини та на її трудову активність. Особлива увага в цих теоріях приділяється насамперед виявленню та дослідженню саме потреб людини. Також ці теорії фокусуються на важливості впливу цих потреб на мотивацію праці.

До найвідоміших змістовних теорій мотивації відносяться наступні:

- Теорія ієрархії потреб Маслоу,
- Теорія Альдерфера,

- Теорія двох факторів Герцберга,
- Теорія набутих потреб Мак-Клелланда. (core.ac.uk)

Зупинимось на більш детальному розгляді цих теорій.

Теорія ієрархії потреб Маслоу.

Абрахам Маслоу (medbib.in.ua) був в числі перших дослідників, що звернули увагу на складний світ потреб (essuir.sumdu.edu.ua) людини і значення впливу таких потреб на стимулювання працівників до трудової діяльності.

Його Теорія ієрархії потреб вплинула на розвиток досліджень в сфері мотивації персоналу, а також визначила шлях наукового підходу до потреб людини і їх впливу на трудову поведінку людей.

Теорії ієрархії потреб Маслоу ґрунтується на наступних положеннях:

- 1) люди постійно відчують певні потреби;
- 2) явно виражені потреби, які відчують люди, можна об'єднати в окремі групи;
- 3) групи потреб людей ієрархічно розміщені стосовно одна одної;
- 4) потреби, якщо їх не задоволено, спонукають людину до дій. Задоволені потреби більше не справляють мотивуючого впливу на людину;
- 5) якщо одну потребу задоволено, то на її місце стає інша незадоволена потреба;
- 6) звичайно людина має одночасно кілька різних потреб, що взаємодіють;
- 7) процес задоволення потреб відбувається знизу вгору. Потреби, які перебувають ближче до основи «піраміди», потребують першочергового задоволення;
- 8) поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури;
- 9) потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як задоволено потреби нижчого рівня;
- 10) потреби вищого рівня можна задовольнити більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня. [1]

Потреби людей Маслоу систематизував і виділив п'ять основних груп, які представлені у вигляді піраміди на наступному рисунку.



Рис. 2 Ієрархія потреб за Абрахамом Маслоу

Теорія ієрархії потреб Маслоу (essuir.sumdu.edu.ua) підштовхнула суспільство до того, щоб зрозуміти що впливає на зацікавленість і зміну поведінки. Отже, ця теорія переконала фахівців в тому, що при виборі методів мотивації потрібно враховувати всі складові ієрархії потреб людини. Щоб мати змогу конкретно і точно впливати на поведінку працівників, потрібно знати першочергові і найпріоритетніші потреби цих працівників. Тоді у менеджера буде можливість сформулювати перелік мотивів, що підштовхнуть працівників до активізації.

Але разом з усіма своїми перевагами, ця теорія має певні недоліки. Автор теорії наполягає на жорсткій ієрархічності потреб людей, але він не враховує індивідуальних особливостей кожної людини, що можуть викликати деякі коливання у цій ієрархії.

Теорія Альдерфера.

Теорія К. Альдерфера заснована на систематизації потреб людини, які автор виділив у три окремі групи:

Перша група потреб – це потреби існування;

Друга група потреб – це потреби зв'язку;

Третя група потреб – це потреби зростання.

Якщо порівнювати теорії Маслоу і Альдерфера, а саме групи потреб в обох теоріях, можна сказати, що ці групи є подібними.

Фізіологічні потреби і потреби безпеки теорії Маслоу відповідають потребам існування теорії Альдерфера.

Потреби належності і причетності теорії Маслоу відповідають потребам зв'язку теорії Альдерфера. Людина за своєю природою прагне бути гідним членом родини, колективу, навіть держави. За ці особливості людського сприйняття і відповідають потреби зв'язку теорії Альдерфера

Потреби визнання і самоствердження, а також потреби самовираження теорії Маслоу відповідають потребам зростання теорії Альдерфера. Ці потреби людини проявляються в бажанні людини самоствердитися, самовдосканалитися, можливо підняти свою самооцінку.

Є певні відмінності між цими теоріями потреб. Справа в тому, що Маслоу наголошує на певній послідовності задоволення потреб. Коли людина задовольнила свої фізіологічні потреби, вона починає шукати шлях для задоволення потреб безпеки і далі в такому ж порядку. Тобто рух від однієї групи потреб до іншої відбувається знизу-догори.

Альдерфер наполягає на тому, що рух від однієї групи потреб до іншої може відбуватися не тільки знизу-догори, але й в зворотньому напрямку: згоридонизу. Якщо людина з певних причин не задовольнила потреби вищого рівня, то всі її зусилля можуть бути направлені на досягнення конкретних потреб, що розташовані нижче.

За теорією Альдерфера, якщо людина в задоволенні своїх потреб рухається вгору, то це є процесом задоволення потреб. Але якщо рух відбувається у зворотньому напрямку, то маємо процес фрустрації. Іншими словами, це

поразка **задоволення потреб зростання.** (core.ac.uk) Автор теорії також наголошує, що наявність двох напрямів руху між групами потреб дозволяє отримати додаткові можливості при організації мотивації **праці на підприємстві.** (dspace.uzhnu.edu.ua)

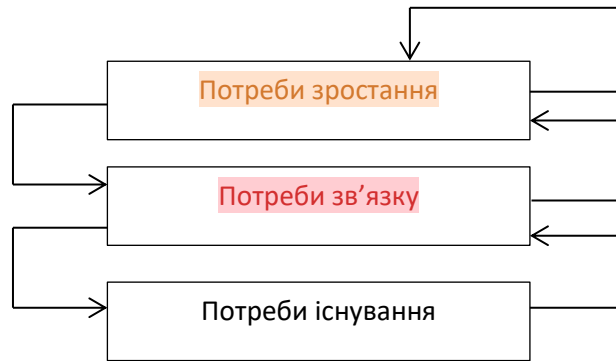


Рис. 3. **Схема теорії Альдерфера** (core.ac.uk)

Двофакторна теорія мотивації Герцберга.

Фредерік Герцберг проводив дослідження факторів, що виконують роль як мотивації так і демотивації на підприємстві. Мотиваційні фактори здатні викликати задоволення працівника, а демотиваційні фактори здатні викликати незадоволення.

Аналізуючи результати своїх досліджень, Герцберг вернув увагу на те, що при усуненні демотивуючих факторів на підприємстві не завжди призводить до більшого задоволення працівників і підсилення їх мотивації праці. стосовно мотивуючих факторів було виявлено, що усунення такого фактору не завжди призводить до зменшення задоволення і росту незадоволення.

За теорією Герцберга, внутрішні фактори, що стосуються змісту і значення праці, впливають на модель задоволення – відсутності задоволення.

Ці внутрішні фактори мають значний мотивуючий вплив на поведінку людини, а значить і на продуктивність праці. До групи цих факторів включено наступні: змістовність роботи, прагнення до визнання, успіх, можливість кар'єрного зростання. Коли відповідні потреби людини

задовольняються і людина отримує від цього задоволення, то ці фактори відіграють мотивуючу роль.

Теорія набутих потреб Макклелланда.

Американський вчений Девід Макклелланд згрупував потреби людини також у три групи. До них він відніс прагнення до успіху, прагнення до визнання і прагнення до влади.

Він в своїй теорії наголошує, що для мотиваційного процесу слід враховувати тільки вищі потреби, а саме ті, що він виокремив. Це він пояснив тим, що потреби нижчого рівня в суспільстві задоволені практично повністю.

Якщо людина прагне задовольнити саме такі потреби, то вони мають величезний вплив на формування і зміну поведінки людини в процесі трудової діяльності.

Потреба в досягненні реалізується через намагання людини йти до поставленої перед собою цілі та кожного разу доводити собі спроможність працювати ефективніше того рівня, який людина вже досягла. Тобто це мотивує людину не зупинятись на досягнутому рівні, а постійно йти вперед.

Тому дуже важливо аналізувати наявність такого роду потреб у людини і вчасно сприяти їх розвитку.

Потреба співучасті теорії Макклелланда зумовлена бажанням людини налагодити дружні відносини з оточуючими людьми. Це може бути всередині будь якого об'єднання людей, але в даному випадку нас цікавить саме відносини в трудовому колективі. Таким людям дуже важливо знаходитись в постійній взаємодії з оточуючими і це, звісно, впливає на весь трудовий колектив і на результати праці в цілому.

Потреба у владі теорії Макклелланда зумовлена бажанням людини впливати на поведінку інших людей, контролювати дії інших людей і навіть брати на себе відповідальність за інших.

Але люди, що мають такі потреби, можуть прагнути здійснювати більший вплив на людей та отримувати більше влади, при цьому вони згодні брати на

себе цю відповідальність за інших. Але інші представники такої категорії людей прагнуть отримати більше влади, але при цьому не нести жодної відповідальності зі інших працівників свого колективу.

Групи потреб теорії Макклелланда не мають такого ієрархічного характеру, як теорії потреб Маслоу та Герцберга. Вони не виключають одна одну і мають загальний вплив на зміну поведінки людини. При цьому автор теорії зазначає, що серед цих груп потреб повинен існувати певний баланс. Тобто при сильному вираженні якоїсь групи потреб, інші повинні бути менш вираженими.

Можна з упевненістю сказати, що змістовні теорії розглядають конкретні групи потреб людини, які вона має і бажає задовольнити. Але в цих теоріях відсутній індивідуальний підхід до кожного працівника. Адже людина не механізм, який відповідає чітким характеристикам і вимогам. Кожна людина – це особистість і вона має свої індивідуальні особливості, які потрібно враховувати при виборі тих чи інших мотиваційних факторів.

Також всі змістовні теорії недостатньо націлені на аналіз впровадженої системи мотивації. На відміну від (dspace.uzhnu.edu.ua) змістовних теорій, процесійні теорії націлені на розв'язання задач, пов'язаних з аналізом вже впровадженої системи мотивації.

Представники процесійних теорій ні в якому разі не заперечують вплив потреб на зміну поведінки людини, але наголошують, що такі зміни відбуваються під дією також і інших факторів. В основу таких теорій покладено аналіз розподілу зусиль працівника для досягнення поставлених цілей і критерії для вибору ним поведінки.

Іншими словами, процесійні теорії аналізують принцип усвідомлення співвідношення поставлених перед людиною завдань і винагороди за досягнення цілей цих завдань з можливостями, потребами і бажаннями конкретного працівника. І вже на основі кінцевого результату цього процесу людина обирає найоптимальніший для себе вид поведінки. І лише після

цього людина починає прикладати зусилля для досягнення кількісних і якісних показників поставленого перед нею завдання.

Процесійні теорії.

Теорія очікувань (модель Врума).

Теорія очікувань або модель Врума базується на залежності поведінки людини від таких факторів, що характеризують готовність людини прикласти зусилля для вирішення завдання, яких зусиль готова докласти людина і яку винагороду вона хоче отримати від кінцевого результату.

Головним автором теорії очікувань щодо поведінки людини і її мотивації являється В. Врум. Ця теорія базується на важливості таких взаємозв'язків: витрати праці та результати, результати та винагорода за ці результати, рівень задоволеності від отриманої нагороди. Коли людина визначається з тим, які зусилля їй потрібно прикласти для виконання завдання, вона повинна усвідомити, що вона отримає в результаті успішного виконання завдання і наскільки важливою буде винагорода.

Очікування кожної людини є індивідуальною категорією і потребує не менш ретельнішої уваги і аналізу ніж самі потреби людини, що спонукають її до дій. Тому важливим для впровадження ефективного стимулювання персоналу являється збільшена увага до розгляду очікувань.

Важливим показником для будь якого підприємства є результати праці його працівників. Чим ці результати вищі і якісніші тим результативнішою є праця кожного працівника підприємства.

Для того, щоб кінцевий результат діяльності підприємства був високим потрібно, щоб працівники усвідомили важливість свого особистого вкладу в результати праці і залежність величини винагороди від отриманих результатів праці. Потрібно переконати працівника в тому, що отриманий кінцевий результат буде важливим не тільки для самого працівника, але й для всього підприємства.

Також потрібно мати на увазі, що ефективність системи мотивації згідно теорії очікувань буде залежати від постійного аналізу і порівняння очікувань працівників з запланованими винагородами.

Людство з давніх часів прагнуло до справедливості та свободи вибору. Дуже правильним і очікуваним є бажання кожної людини отримати справедливу винагороду за свою роботу.

Справедливість викликає у людини почуття рівності, правильності в оцінюванні результатів кожної конкретної праці і унеможливорює дискримінаційні прояви.

Коли людина відчуває справедливе до неї ставлення на підприємстві, однакове відношення до всіх членів трудового колективу, вона отримує від цього задоволення.

Коли людина відчуває на собі якісь обмеження, в тому числі в рамках різного рівня винагороди, вона сприймає це як несправедливе до себе ставлення. А це в свою чергу провокує у працівника невдоволеність своєю роботою і призводить до зниження зацікавленості і активності його трудової діяльності. Вплив такого фактору як рівність і справедливість на поведінку людини вивчають і аналізують представники теорії справедливості.

Теорія справедливості

Головна роль в заснуванні теорії справедливості належить С. Адамсу, який сформулював основні положення теорії справедливості. Свої дослідження Адамс проводив в компанії «Дженерал Електрик», саме ці дослідження лягли в основу положень теорії справедливості.

До основних ідей теорії справедливості можна віднести таку, що в процесі здійснення трудової діяльності людина порівнює свої досягнення з досягненнями інших працівників і аналізує розмір винагород, які отримала сама і отримали інші. Якщо людина залишилась задоволеною проведеним аналізом, якщо вона вважає справедливим відношення до себе і своєї праці, вона буде змінювати свою поведінку в позитивну сторону. Якщо ж працівник

дійшов висновку, що на підприємстві несправедливо оцінили результати його діяльності, він буде менш активним.

Для того, щоб людина мала змогу коректно оцінити і порівняти результати своєї діяльності і винагороду за неї з такими самими показниками інших працівників, потрібно донести до всіх без винятку працівників інформацію щодо розмірів винагород, критеріїв нарахування таких винагород, тощо. В першу чергу, система оплати праці має бути чіткою і добре зрозумілою для працівників, що повинні знати які саме фактори і чинники впливають на розмір заробітної плати.

Ефективна система мотивації праці досягається завдяки принципу рівності винагороди за однакову кількісну і якісну роботу.

Для того, щоб запровадити справедливу систему стимулювання праці на підприємстві, потрібно не тільки співвідносити результати кінцевої праці і отриманої винагороди, а й спостерігати за поведінкою працівників після отримання винагороди, а саме чи задоволені працівники своєю винагородою.

Комплексна теорія (модель Портера–Лоулера)

Велике значення в мотивації праці має комплексна теорія або модель Портера-Лоулера. Ця модель показує наскільки важливо розглядати мотиваційний процес як цілісну систему, яка об'єднує різні елементи: здібності працівників, зусилля для виконання завдання, результати праці, винагороди за отриманий результат, задоволення від отриманої винагороди, сприйняття.

Теорія Портера-Лоулера покликана наголосити на тому, що задоволення працівник отримує тільки від тієї праці, яка приносить певну результативність. Отже, задоволення від процесу праці і отриманої винагороди спонукає працівників до активної трудової діяльності.

Теорія атрибуції.

Теорія атрибуції має на увазі процес визначення людиною спонукальних механізмів зміни своєї поведінки і поведінки інших людей.

Ф. Хайдер та Г. Келлі внесли значний внесок у розвиток теорії атрибуції.

Сам механізм процесу атрибуції включає спостереження за видами поведінки працівників, за наслідками тієї чи іншої поведінки для підприємства. Вони можуть як конструктивними так і деструктивними для підприємства. Після ретельного опрацювання спостережень за поведінкою працівників менеджер визначає можливі причини тієї чи іншої поведінки працівника. Далі виявлені причини використовуються як важіль впливу на поведінку працівника в майбутньому.

Теорії “Х” та “У”

Значний внесок в розвиток мотиваційного процесу вніс Д. Мак-Грегора за допомогою теорій мотивації “Х” та “У”.

Він наголошував, що управління здійснюється завдяки двом групам передбачень, протилежних за своїм значенням.

Теорія Х основана на тому, що працівник, який погано ставиться до своєї роботи потребує до себе постійного контролю, спрямовування його діяльності і поведінки в потрібному напрямку і навіть використання покарань.

Теорія У побудована на тому, що людина має свої внутрішні мотиви, бажання розвиватись і самовдосконалюватись. А ці внутрішні якості допомагають людині досягти не тільки своїх особистих цілей, але й цілей всього підприємства.

Партисипативне управління покликане допомогти менеджерам побудувати таку систему мотивації, яка забезпечить максимальну ефективність та результативність праці.

Принцип співучасті працівників і керівництва в управлінні підприємством згідно з партисипативним управлінням не означає зняття відповідальності з керівництва за діяльність працівників. При цьому деякі первинні структури підприємства можуть мати повну автономію і самі приймати рішення в рамках тих повноважень, які їм були делеговані.

До завдань партисипативного управління відносять покращення рівня задоволеності кожного працівника тією працею, яку він виконує на

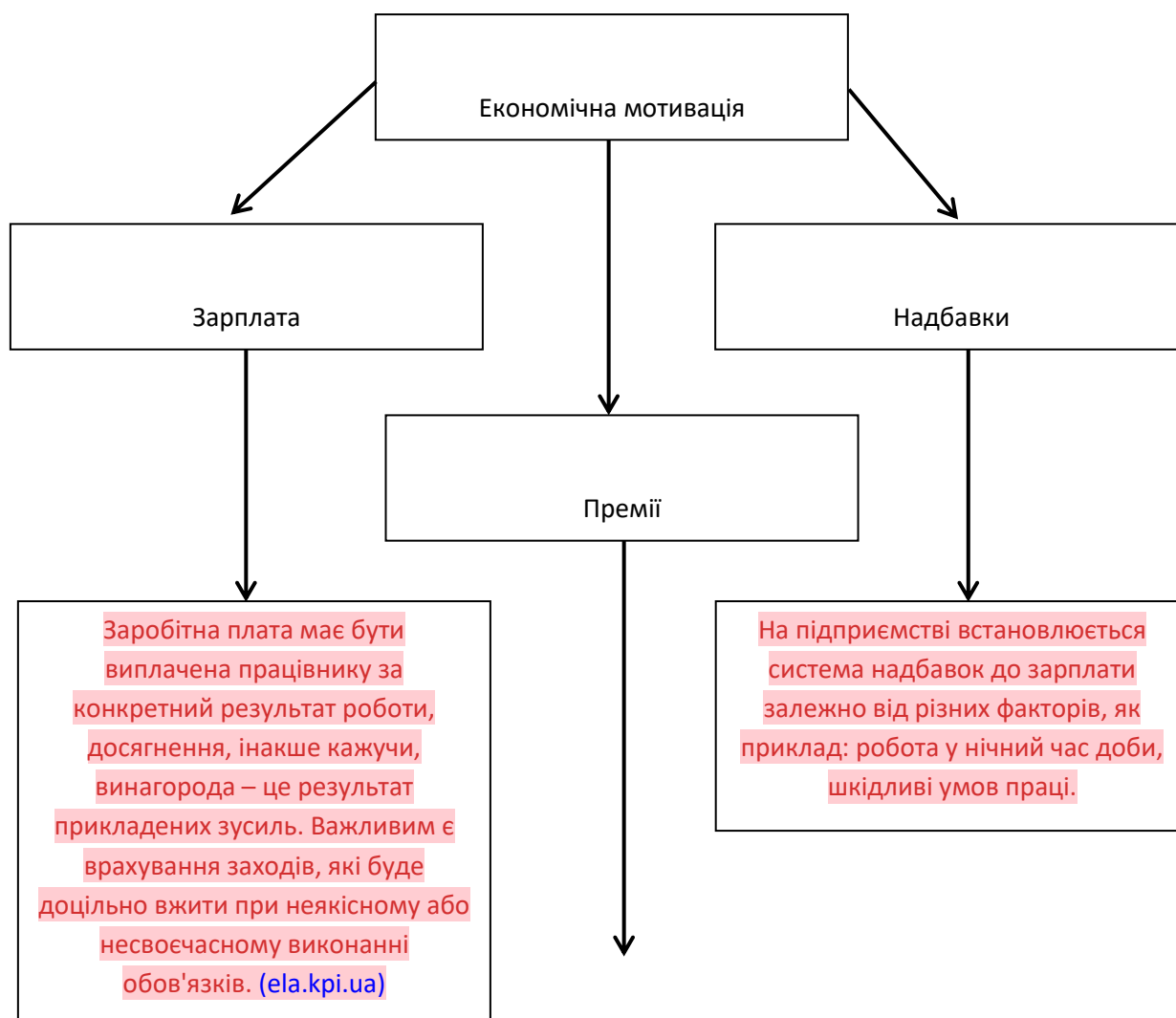
підприємстві з однієї сторони і забезпечення максимально ефективного функціонування виробництва.

1.3. Сучасні методи стимулювання праці персоналу

Незалежно від форм власності на підприємствах розрізняють наступні методи економічної мотивації праці:

1. Економічні грошові методи, що включають виплату заробітної плати, різних доплат у вигляді премій, надбавок.
2. Економічні негрошові методи, що мають на меті стимулювати персонал до праці завдяки впровадженню різних заходів, таких як гнучкий робочий графік, можливість підвищення кваліфікації та навчання, участь працівників в управлінні підприємством.

На рис. 4 представлено класифікацію економічної мотивації.



Виплата такого виду мотивації
праці здійснюється за роботу понад
норму

Рисунок 4 – Класифікація економічної мотивації

Величезний вплив на мотивацію персоналу підприємства мають нематеріальні методи. Адже людині важливо не тільки отримувати грошову винагороду за свою працю, але й задовольняти свої духовні потреби. До таких потреб можна віднести насамперед відчуття власної значимості в роботі цілого підприємства. Також людині потрібно знати, що її праця є важливою складовою в отриманні кінцевого результату. Важливим є момент можливості підвищення свого професійного кваліфікаційного рівня і кар'єрного росту. Це неабияк стимулює працівників до покращення результату своєї діяльності.

На рис. 5 представлено класифікацію неекономічної мотивації.

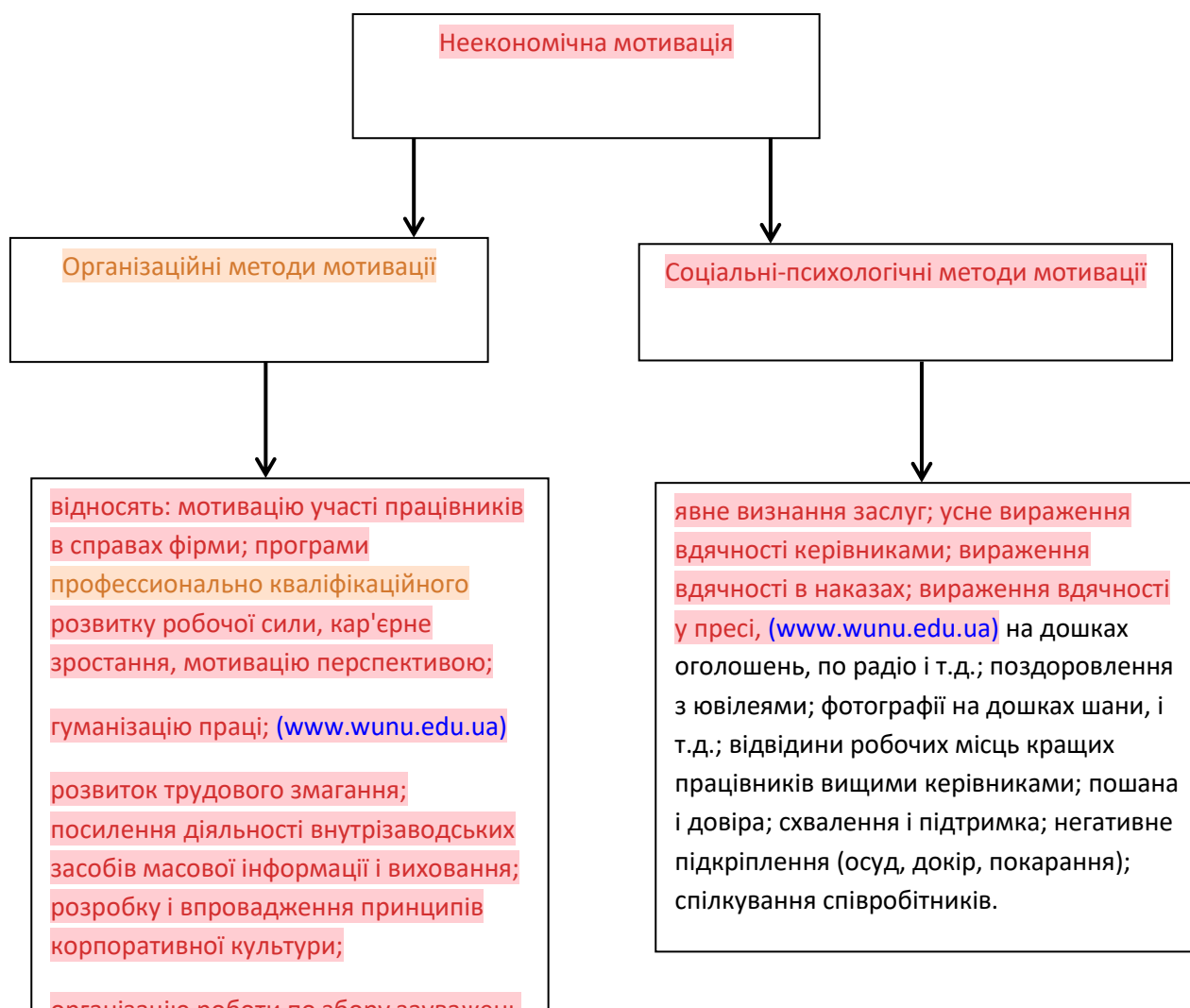


Рисунок 5 – Класифікація неекономічної мотивації (www.wunu.edu.ua)

Як і будь-яка інша система, система мотивації праці на підприємстві повинна **відповідати певним вимогам і базуватися на певних принципах.** (dspace.nau.edu.ua)

Принцип рівності передбачає створення однакових умов для розвитку і просування кожного працівника в залежності від результатів його праці.

Принцип співвідношення рівня оплати праці і того трудового внеску, який вносить кожний працівник в досягнення загального результату всього підприємства.

Принцип безпечності передбачає створення на підприємстві таких умов, що відповідатимуть усім стандартам безпечних умов праці та захисту здоров'я всіх без винятку працівників.

Принцип надання можливостей всім без винятку працівників отримувати додаткові програми навчання, підвищувати свій рівень кваліфікації тощо.

Принцип забезпечення участі працівників в управлінні підприємством. Реалізація цього принципу дає можливість працівникам бути в діалозі зі своїм керівництвом, а це дає змогу відслідковувати певні зміни в трудовому процесі.

Якщо на підприємстві дотримуються цих принципів системи мотивації праці, то працівники заохочені в якнайкращому результаті своєї діяльності. Це дає їм певний поштовх до самовдосконалення, розвитку і має позитивний вплив на діяльність підприємства в цілому.

Будуючи систему мотивації праці на підприємстві потрібно враховувати тісний взаємозв'язок економічних і неекономічних методів. Потрібно мати на увазі, що потреби людини не є сталою категорією, вони знаходять в постійній

динаміці. Тому систему мотивації потрібно постійно вдосконалювати і підлаштовувати під зміни, які мають на неї вплив. Система мотивації передбачає тісний зв'язок між різними методами, які використовуються при її впровадженні на підприємстві. до цих методів відносяться: адміністративні, правові, соціально-психологічні, організаційно-економічні та інформаційно-роз'яснювальні. Ці методи структуровано на наступному рисунку.

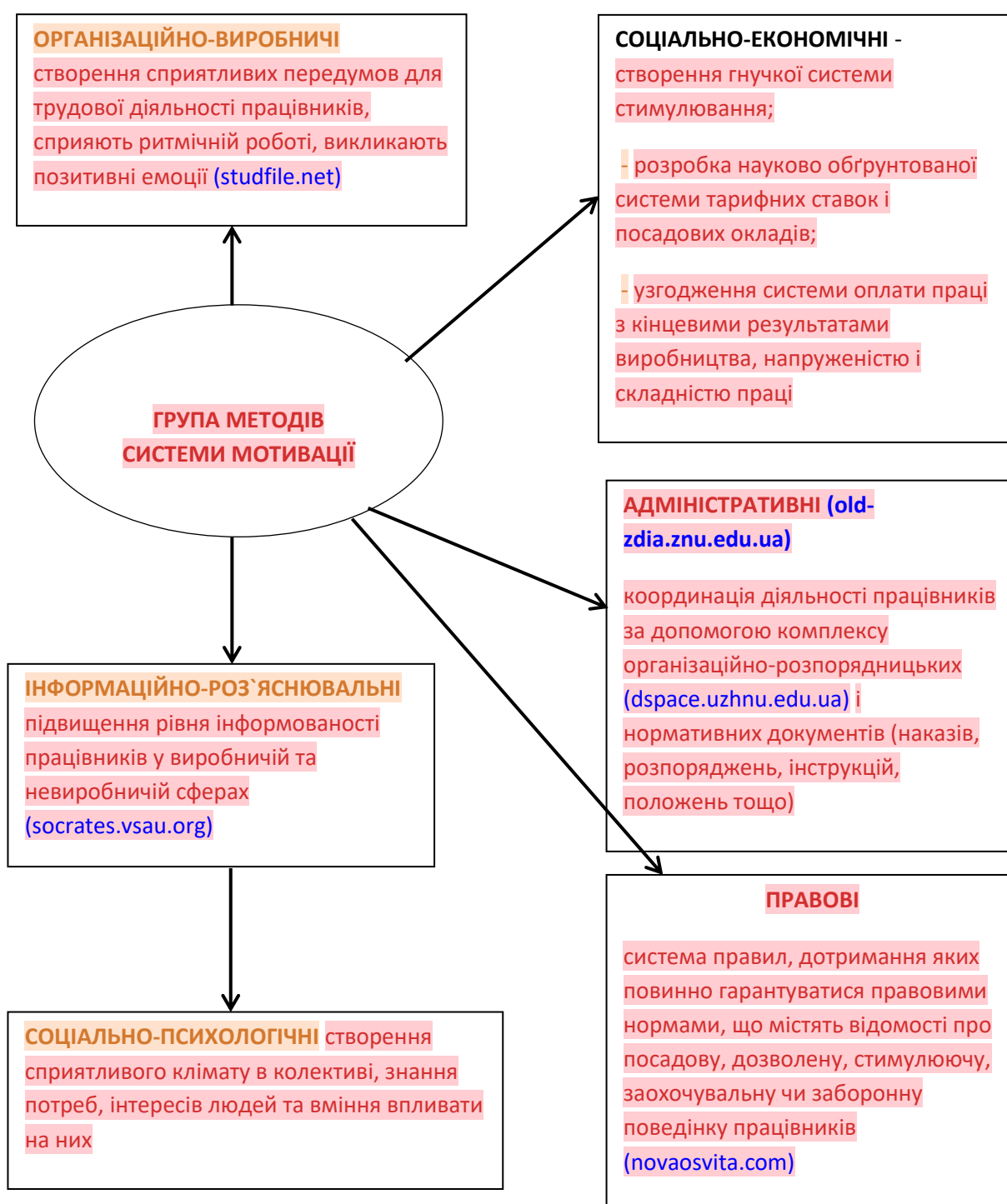


Рисунок 6 Класифікація і зміст методів мотивації праці на (socrates.vsau.org) підприємстві

Розроблюючи систему мотивації для різних видів підприємств потрібно насамперед враховувати особливості тієї чи іншої галузі економіки і господарства, до сфери діяльності якої належить наше підприємство. Підприємства, що належать до сфери торгівлі також мають свої певні властивості.

1. Працівники торгівлі, на відміну від працівників промислових підприємств, мають недостатній рівень оплати праці, але рівень матеріальної відповідальності у них набагато вищий. На підприємствах торгівлі присутній низький рівень автоматизації і механізації праці.
2. Праця на підприємстві торгівлі позбавлена привабливості через відсутність тривалого професійного зростання, розвитку і росту професійних якостей працівника.
3. На більшості підприємств торгівлі слабо розвинена або відсутня взагалі система мотивації персоналу. Також деякі керівники торгових підприємств не вважають за потрібне інформувати в повному обсязі своїх працівників щодо існуючої системи мотивації праці.
4. Переважну більшість працівників підприємств торгівлі складають жінки, а це впливає на кількість і різноманітність використання стимулів.
5. На підприємствах торгівлі застосовують переважно колективні форми стимулювання праці, тобто ті, що мають підхід не конкретно до кожного працівника, а до колектива в цілому. Тому особливу увагу при розробці системи мотивації праці слід приділяти відносинам між різними групами працівників, відносинам між керівним складом підприємства і трудовими групами. Потрібно зацікавити різні групи працівників в досягненні одного спільного найкращого результату.
6. При розробці системи мотивації на підприємствах торгівлі слід враховувати той факт, що такі підприємства легше переносять якісь кризові явища в економіці і здатні швидко підлаштуватись до таких коливань. Цей

факт впливає на вибір працівника використати свої здібності саме на підприємствах торгівлі навіть за умови, що рівень зарплати нижчий ніж на підприємствах інших галузей. В даному випадку працівник обирає стабільний заробіток в довгостроковій перспективі.

Всі ці моменти і особливості слід враховувати при розробці системи мотивації праці на підприємствах торгівлі. Це дозволить підібрати максимально ефективну систему стимулювання персоналу, яка врахує всі особливості і відповідатиме всім критеріям, що призведе до отримання кращого результату вього підприємства.

Висновки до розділу 1

Мотивація персоналу підприємства є тим важелем впливу на процес виробництва, що допомагає підвищити продуктивність праці кожного працівника і отримати позитивний результат діяльності підприємства в цілому.

Дуже важливо розглядати мотивацію як цілісну систему використання матеріальних і нематеріальних методів. Матеріальна мотивація виражається виплатою заробітної плати працівникам, надбавок і премій. Заробітна плата виконує роль винагороди за виконану роботу. Чим кращим є результат виконаної роботи тим вищою буде винагорода у формі заробітної плати. Оплата праці на підприємствах включає також різні види доплат і премій. Їх розмір, порядок нарахування та інші аспекти повинні бути описані в колективному договорі, наказі тощо. Доплати нараховуються в залежності від певних критеріїв, таких як робота за шкідливих умов, робота у нічний час, тощо. Премії є видом додаткової заробітної плати і нараховуються працівникам, які досягли певних успіхів при виконанні свого трудового завдання. Це може бути преміювання за високу якість виконаної роботи, за понаднормову роботу, за підвищення результативності показників як індивідуальної праці так і підприємства в цілому. Заробітна плата становить основну частину матеріального заохочення працівників підприємства.

Нематеріальна мотивація виражається у задоволенні потреб працівника, що полягають у самоствердженні та визнанні. Реалізувати нематеріальну мотивацію можливо за допомогою таких дій, як **забезпечення гнучкого**

графіка для працівників, вручення туристичних путівок, квитків на культурні заходи, організація корпоративних заходів (online.novaposhta.education) та інше. Неабияке значення в нематеріальній мотивації належить навчанню співробітників і можливості постійного підвищення їх кваліфікації. Це підштовхує до визнання працівником, що він має всі можливості для підвищення свого професійного рівня і, як результат, можливість отримати більші перспективи з його кар'єрним ростом. А це в свою чергу призведе до підвищення зарплати і премії.

Привітання працівників з важливими для них датами (ювілей, весілля, народження дитини) також відноситься до методів нематеріального стимулювання. Дуже важливо, щоб керівник підприємства мав змогу особисто привітати працівника з його подією. Це підкреслює важливість і цінність працівника в роботі підприємства і стимулює підтвердити цю важливість покращенням результатів праці. А коли такі привітання супроводжуються і грошовим подарунком, то стимул працюватиме ще краще.

Важливим є комплексний підхід в виборі методів мотивації трудової діяльності. Потрібно усвідомлювати, що нематеріальні методи мотивації працюють тоді, коли людина отримує гідну заробітну плату і це дає їй впевненість в завтрашньому дні.

РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика ТОВ «Олександрівка»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Олександрівка» зареєстровано і знаходиться за адресою: 72445, Запорізька область, Приазовський район, село Олександрівка, вулиця Насонова, будинок 5, код ЄДРПОУ 03750776. ТОВ «Олександрівка» є сільськогосподарським підприємством. Основним напрямком діяльності підприємства є :

- 01.11 (tripoli.land) Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

До інших видів діяльності товариства відносяться наступні:

- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві
- 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів
- 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості
- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 36.00 Забір, очищення та постачання води (youcontrol.com.ua)

- [52.10 \(vkursi.pro\)](#) Складське господарство

Для підприємства характерна **лінійна структура управління**. Цей вид **структури управління** відносять до класичної вертикальної структури. Характерною особливістю такої структури є те, що **головному керівнику** підпорядковується і звітує керівник нижчої ланки, а йому — **колектив працівників підприємства**. **Співробітники** в такій структурі звітують тільки **перед своїм безпосереднім керівником**, який **несе відповідальний за результати роботи співробітників перед вищим керівництвом**. ([online.novaposhta.education](#))

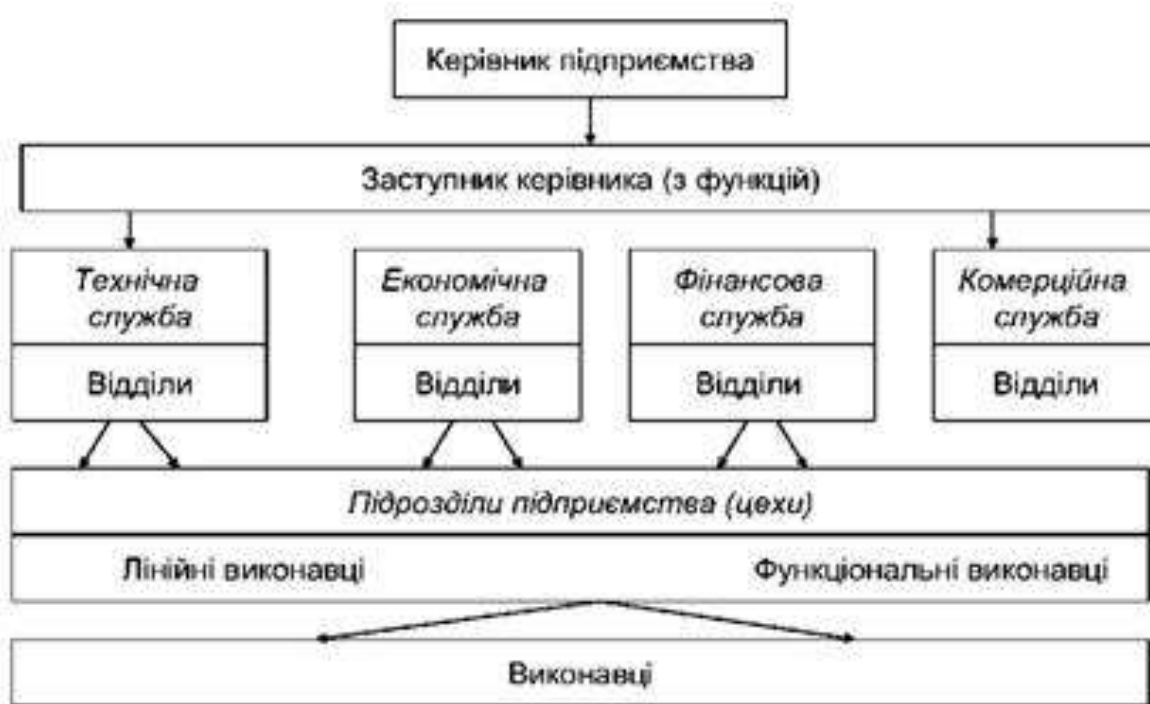


Рис. 7 Схема організаційної структури ТОВ «Олександрівка»

Таблиця 2.1

Рівень та динаміка основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства

	Роки	Абсолютне	Відносне
--	------	-----------	----------

Показники				відхилення, тис. грн		відхилення %	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
1.Обсяг товарної продукції у діючих цінах підприємства, тис. грн	108564	123658	147455	15094	23797	14	19
2.Обсяг чистої реалізованої продукції, тис. грн (studfile.net) (www.litsoch.ru)	146325	163527	120839	17202	-42688	12	-26
3.Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	78	90	87	12	-3	15	-3
4.Обсяг товарної продукції на одного промислово-виробничого робітника, тис. грн (studfile.net)	1392	1374	1421	-18	47	-2	3
5.Фонд оплати праці, тис. грн	8462	10243	12151	1781	1908	21	19
6.Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	96542	111920	122834	15378	10914	16	10
7.Валовий прибуток, тис. грн (www.litsoch.ru)	15648	8919	40693	-6729	31774	-43	356
8.Операційні витрати, тис. грн	84632	118426	125170	33794	6744	40	6
9.Фінансовий результат від операційної	12895	6935	39610	-5960	32675	-46	471

діяльності, тис. грн							
10.Рентабельність продукції, %	106	108	133	2	25	2	23
11.Рентабельність виробництва (капіталу), %	8	3	18	-6	16	-62	500

Аналізуючи показники таблиці можна сказати, що в 2023 році збільшився обсяг товарної продукції на 19%, а обсяг чистої реалізованої продукції зменшився і склав 74% від обсягу чистої реалізованої продукції в 2022 році.

Зріс валовий прибуток в 2023 році на 356% від 2022 року, але зросли і операційні витрати, які склали 106 % від витрат 2022 року.

Фонд оплати збільшився на 19% в 2023 році порівняно з 2022 роком при зміні кількості працюючих в сторону зменшення, що в відсотковому відношенні склало 97%.

Рентабельність продукції зросла зі 108% в 2022 році до 133% в 2023 році, разом з тим фінансовий результат від операційної діяльності з прибутку в 6935 тис. грн в 2022 році переріс в 39610 тис. грн прибутку 2023 року.

Рентабельність капіталу з 3% в 2022 році збільшилась до 18% в 2023 році.

Збільшення коефіцієнту протягом звітного періоду свідчить про покращення **результатів діяльності підприємства.**

Розрахуємо показники майнового стану (essuir.sumdu.edu.ua) ТОВ

«Олександрівка», а саме:

$$\text{Коефіцієнт зносу 2022 року } K_3 = \frac{55172}{73430} = 0,75.$$

$$\text{Коефіцієнт зносу 2023 року } K_3 = \frac{71283}{63562} = 1,12.$$

$$\text{Коефіцієнт придатності 2022 року } K_{\text{пр}} = \frac{63562}{118734} = 0,54.$$

$$\text{Коефіцієнт придатності 2023 року } K_{\text{пр}} = \frac{59228}{130511} = 0,45.$$

$$\text{Фондомісткість 2022 року } \Phi_{\text{м}} = \frac{63562}{120839} = 0,53.$$

Фондомісткість 2023 року $\Phi_M = \frac{59228}{163527} = 0,36$.

Фондовіддача 2022 року $\Phi_B = \frac{120839}{68496} = 0,3$.

Фондовіддача 2023 року $\Phi_B = \frac{163527}{61395} = 2,66$.

Результати, отримані вище, систематизуємо в наступній таблиці:

Таблиця 2.2

Аналіз виконання показників майнового стану ТОВ «Олександрівка» за 2022-2023 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт зносу	0,75	1,12	+ 0,37	+49
Коефіцієнт придатності	0,54	0,45	- 0,09	-17
Фондомісткість	0,53	0,36	- 0,17	-32
Фондовіддача	0,3	2,66	+ 2,36	+786

Як видно з поданої таблиці, показники майнового стану ТОВ «Олександрівка», а саме: фондомісткість і фондовіддача в 2023 році мали

позитивну динаміку щодо аналогічних показників 2022 року. Фондомісткість зменшилась на 0,17, а фондovіддача зросла на 2,36 одиниць. Тобто потреба в основних виробничих фондах для забезпечення виробництва одиниці продукції (uk.wikipedia.org) зменшилась, а ефективність використання засобів праці збільшилась, що відповідає збільшенню обсягів виробництва готової продукції на одиницю (www.economy.nayka.com.ua) основних виробничих фондів. (uk.wikipedia.org) На жаль, коефіцієнти придатності і зносу основних фондів не мали позитивної динаміки, а навпаки, коефіцієнт зносу у 2023 році збільшився на 0,37 одиниць, коефіцієнт придатності зменшився на 0,09 одиниць, що свідчить про підвищення частини списання основних засобів на витрати виробництва.

Розрахуємо показники ліквідності ТОВ «Олександрівка», а саме:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності 2022 року $K_{ал} = \frac{18453+16+18437}{5388} = 6,85$.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності 2023 року $K_{ал} = \frac{52501+17+52484}{4222} = 24,87$.

Коефіцієнт поточної ліквідності 2022 року $K_{пл} = \frac{133959-108872}{5388} = 4,66$.

Коефіцієнт поточної ліквідності 2023 року $K_{пл} = \frac{162248-99835}{4222} = 14,78$.

Коефіцієнт загальної ліквідності 2022 року $K_{зл} = \frac{133959}{5388} = 24,86$.

Коефіцієнт загальної ліквідності 2023 року $K_{зл} = \frac{162248}{4222} = 38,43$.

Таблиця 2.3

Аналіз виконання показників ліквідності ТОВ «Олександрівка» за 2022-2023 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	6,85	24,87	+ 18,02	+263
Коефіцієнт поточної ліквідності (dspace.nuft.edu.ua)	4,66	14,78	+ 10,12	+217
Коефіцієнт загальної ліквідності	24,86	38,43	+ 13,57	+55

Аналізуючи показники ліквідності можна зробити висновок, що в 2023 році всі показники ліквідності, порівняно з аналогічними показниками 2022 року, мали позитивну динаміку. Ці показники дають оцінку ліквідності активів і показують, яка сума поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Якщо поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, підприємство може розглядатися як таке, що успішно функціонує, (dspace.nuft.edu.ua) що і сталося на нашому піддослідному підприємстві. Майже в 4 рази зросли коефіцієнти абсолютної та поточної ліквідності, на 13,57 одиниць зріс показник загальної ліквідності.

Розрахуємо показники фінансової стійкості ТОВ «Олександрівка», а саме:

$$\text{Коефіцієнт фінансової незалежності 2022 року } K_{\text{фн}} = \frac{206642}{212030} = 0,97.$$

$$\text{Коефіцієнт фінансової незалежності 2023 року } K_{\text{фн}} = \frac{232966}{237188} = 0,98.$$

$$\text{Коефіцієнт фінансової стійкості 2022 року } K_{\text{фс}} = \frac{206642}{5388} = 38,35.$$

$$\text{Коефіцієнт фінансової стійкості 2023 року } K_{\text{фс}} = \frac{232966}{4222} = 55,18.$$

$$\text{Коефіцієнт фінансової залежності 2022 року } K_{\text{фз}} = \frac{5388}{212030} = 0,025.$$

Коефіцієнт фінансової залежності 2023 року $K_{\text{фз}} = \frac{4222}{237188} = 0,018$.

Коефіцієнт фінансового ризику 2022 року $K_{\text{фр}} = \frac{5388}{206642} = 0,026$.

Коефіцієнт фінансового ризику 2023 року $K_{\text{фр}} = \frac{4222}{232966} = 0,018$.

Таблиця 2.4

Аналіз виконання показників фінансової стійкості (ekmair.ukma.edu.ua) ТОВ «Олександрівка» за 2022-2023 рр

Показник	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,97	0,98	+ 0,01	+1
Коефіцієнт фінансової стійкості	38,35	55,18	+ 16,83	+44
Коефіцієнт фінансової залежності	0,025	0,018	-0,007	-28
Коефіцієнт фінансового ризику (ekmair.ukma.edu.ua)	0,026	0,018	-0,008	-31

Що стосується показників фінансової стійкості, в 2023 році відбулась позитивна динаміка їх зміни. Коефіцієнт фінансової стійкості зріс на 16,83 одиниці, зменшились показники коефіцієнтів фінансової залежності і фінансового ризику на 0,007 і 0,008 одиниць відповідно. Це не великі зміни,

але вони все ж таки відбулись і це говорить про здатність підприємства залишатися платоспроможним в довгостроковій перспективі.

Розрахуємо показники ділової активності ТОВ «Олександрівка», а саме:

$$\text{Коефіцієнт обіговості 2022 року } K_{об} = \frac{120839}{212030} = 0,57.$$

$$\text{Коефіцієнт обіговості 2023 року } K_{об} = \frac{163527}{237188} = 0,69.$$

$$\text{Коефіцієнт обіговості оборотних коштів 2022 року } K_{оо} = \frac{120839}{16+18437} = 6,55.$$

$$\text{Коефіцієнт обіговості оборотних коштів 2023 року } K_{оо} = \frac{163527}{17+52484} = 3,11.$$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (card-file.onaft.edu.ua)

$$\text{2022 } K_{од} = \frac{120839}{6634} / 2 = 9,11.$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості 2023 } K_{од} = \frac{163527}{4247} / 2 = 19,25.$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості 2022 } K_{ок} = \frac{120839}{2265} / 2 = 26,68.$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості 2023 року } K_{ок} = \frac{163527}{2521} / 2 = 32,43.$$

Таблиця 2.5

Аналіз виконання показників ділової активності ТОВ «Олександрівка» за 2022-2023 рр

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
-----------	----------	----------	----------------------	------------------------

Коефіцієнт обіговості	0,57	0,69	+ 0,12	+21
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (card-file.onaft.edu.ua)	6,55	3,11	-3,44	-53
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,11	19,25	+ 10, 14	+111
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	26,68	32,43	+ 5,75	+22

Аналізуючи показники ділової активності підприємства можна сказати, що зріс коефіцієнт обіговості на 0,12 одиниць, який характеризує ефективність використання ресурсів підприємства, залучених для організації процесу виробництва. Але разом з тим, коефіцієнт оборотності обігових коштів (card-file.onaft.edu.ua) зменшився на 3,44 одиниці, що свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 10,14 одиниць у 2023 році і показав, що більше разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс на 5,75 одиниць, що свідчить збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства. (4ua.co.ua)

Розрахуємо показники рентабельності ТОВ «Олександрівка», а саме:

Рентабельність власного капіталу 2022 року $P_{\text{вк}} = \frac{6674}{206642} * 100 = 3$.

Рентабельність власного капіталу 2023 року $P_{\text{вк}} = \frac{39141}{232966} * 100 = 17$.

Рентабельність необоротних активів 2022 року $P_{\text{на}} = \frac{6674}{78071} * 100 = 9$.

Рентабельність необоротних активів 2023 року $P_{\text{на}} = \frac{39141}{74940} * 100 = 52$.

Рентабельність підприємства 2022 року $P_{\text{п}} = \frac{6674}{212030} * 100 = 3$.

Рентабельність підприємства 2023 року $P_{\text{п}} = \frac{39141}{237188} * 100 = 17$.

Таблиця 2.6

Аналіз виконання показників рентабельності ТОВ «Олександрівка» за 2022-2023 рр

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Рентабельність власного капіталу	3	17	+ 14	+467
Рентабельність необоротних активів	9	52	+ 43	+477
Рентабельність підприємства	3	17	+ 14	+467

Показники рентабельності підприємства зросли в 2023 році порівняно з 2022 роком. На 14% зросли показники рентабельності власного капіталу і рентабельності підприємства, на 43% зріс показник рентабельності необоротних активів. Рентабельність вказує на спроможність підприємства

отримувати прибуток від своєї господарської діяльності, використовуючи при цьому свої власні ресурси. Величина цього показника дає можливість керівництву підприємства приймати різні види рішень щодо управління діяльністю підприємства та співпраці з діловими партнерами, тощо. Рентабельність є центральним показником в оцінці рівня ефективності роботи підприємства. Рентабельність вказує на величину отриманого від реалізації виробленої продукції доходу, який повинен перевищувати витрати, що пішли на виробництво цієї продукції.

Таблиця 2.7

Аналіз виконання показників фінансової діяльності ТОВ «Олександрівка» за 2022-2023 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Показники майнового стану підприємства				
Коефіцієнт зносу	0,75	1,12	+ 0,37	+49
Коефіцієнт придатності	0,54	0,45	-0,09	-17
Фондомісткість	0,53	0,36	-0,17	-32
Фондовіддача	0,3	2,66	+ 2,36	+786
Показники ліквідності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	6,85	24,87	+ 18,02	+263
Коефіцієнт	4,66	14,78	+ 10,12	+217

ПОТОЧНОЇ ліквідності				
Коефіцієнт загальної ліквідності (ua- referat.com)	24,86	38,43	+ 13,57	+55
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,97	0,98	+ 0,01	+1
Коефіцієнт фінансової стійкості (www.unier.km.ua)	38,35	55,18	+ 16,83	+44
Коефіцієнт фінансової залежності	0,025	0,018	-0,007	-28
Коефіцієнт фінансового ризик	0,026	0,018	-0,008	-31
Показники ділової активності				
Коефіцієнт обіговості	0,57	0,69	+ 0,12	+21
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	6,55	3,11	-3,44	-53

(www.unier.km.ua)				
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (dspace.nuft.edu.ua)	9,11	19,25	+ 10, 14	+111
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	26,68	32,43	+ 5,75	+22
Показники рентабельності				
Рентабельність власного капіталу	3	17	+ 14	+467
Рентабельність необоротних активів (dspace.nuft.edu.ua)	9	52	+ 43	+477
Рентабельність підприємства	3	17	+ 14	+467

2.2. Аналіз організації системи мотивації праці на підприємстві

Оцінити рівень мотивації праці на підприємстві зазвичай проводять за непрямыми показниками, до яких відносяться наступні: плинність кадрів, творчий підхід працівників до своєї роботи, проявлення працівниками ініціативи при виконанні різних трудових завдань, зацікавленість та задоволеність працівників своєю працею, розуміння працівниками змісту своєї роботи.

Задля досягнення своїх цілей підприємству, окрім матеріальних ресурсів, потрібен такий вид ресурсів, як робоча сила. Їх специфіка полягає у тому, що

коли їх розглядати як витрати підприємства, вони ніколи не принесуть прибутку, й коли їх розглядатимуть з точки зору важливого чинника функціонування підприємства й ефективно стимулюватимуть, вони будуть ключовими до успіху підприємства.

Впровадження системи мотивації праці на підприємстві неможливе без **аналізу показників, що характеризують стан трудових ресурсів.** (znau.edu.ua) До такої категорії показників відносяться наступні: чисельність працівників підприємства та їх динаміка протягом року, плинність кадрів, професійно-кваліфікаційні якості працівників, структура трудових ресурсів за віком, за статтю, за наявним трудовим стажем. Потребу в необхідній кількості працівників можна визначити, порівнюючи наявні трудові ресурси з потребою підприємства в таких ресурсах. Динаміка руху **трудоуних ресурсів у** (ua-referat.com) 2021-2023 рр в ТОВ «Олександрівка» відображена в таблиці **2.8.**

Таблиця 2.8 (dspace.nuft.edu.ua)

Динаміка руху трудових ресурсів підприємства

Показник	2021 р	2022 р	2023 р	Зміни					
				2022 р до 2021 р		2023 р до 2022 р		2023 р до 2020 р	
				чол	%	чол	%	чол	%
Чисельність персоналу на початок року	82	80	70	-2	97,6	-10	87,5	-12	85,4
Прийняті на роботу	4	5	3	1	125	-2	60	-4	75
Вибули	3	5	2	2	166,6	-3	40	-1	66,6
У тому числі:									
за (dspace.nuft.edu.ua) власним бажанням	2	3	1	1	150	-2	33,3	-1	50
звільнені за порушення трудової дисципліни	1	2	1	1	200	-1	50	0	100
Чисельність персоналу на кінець року (samzan.ru)	83	80	71	-3	103,7	-9	88,7	-12	85,5

Середньооблікова чисельність персоналу	80	70	65	-10	87,5	-5	92,8	-15	81,2
Коефіцієнт обороту з прийняття працівників	5	7,14	4,61	2,14		-2,53		-0,39	
Коефіцієнт обороту зі звільнення працівників	2,5	3,75	1,54	1,25		-2,21		-0,96	
Коефіцієнт плинності кадрів (essuir.sumdu.edu.ua)	3,75	7,14	3,07	3,39		-4,07		-0,68	

Проаналізувавши дані таблиці 2.8 можна зробити висновок, що (www.unier.km.ua) чисельність персоналу в ТОВ «Олександрівка» на початок 2023 року становила 70 осіб, що порівняно з 2021 роком знизилась на 12 осіб (85,4%), а порівняно з 2022 роком знизилася на 10 осіб і склала 87,5% (essuir.sumdu.edu.ua) відповідно. Число прийнятих на роботу у 2023 році склало 3 особи, що у порівнянні з 2021 роком менше на 1 особу і склало відповідно склало 75,0%, у порівнянні з 2022 роком число прийнятих на роботу працівників зменшилося на 2 особи і склало 60,0% відповідно. Також зауважимо, що у 2023 році вибуло з числа працівників підприємства 2 особи, що у порівнянні з (essuir.sumdu.edu.ua) 2021 роком стало менше на 1 особу і склало 66,6%, а в порівнянні з (ua-referat.com) 2022 роком стало менше на 3 особи і склало 40,0%. Забезпеченість ТОВ «Олександрівка» трудовими ресурсами представлена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Забезпеченість ТОВ «Олександрівка» трудовими ресурсами

Категорії працівників (sun-breeze.ru)	2022 р	2023 р	Питома вага, % 2022 р	Питома вага, %2023 р
Середньооблікова	70	65	100	100

чисельність працівників, В тому числі: (ua-referat.com)				
Керівники	4	4	5,7	6,1
Фахівці	6	5	8,6	7,7
Службовці	5	4	7,1	6,2
Робітники	55	52	78,6	80,0

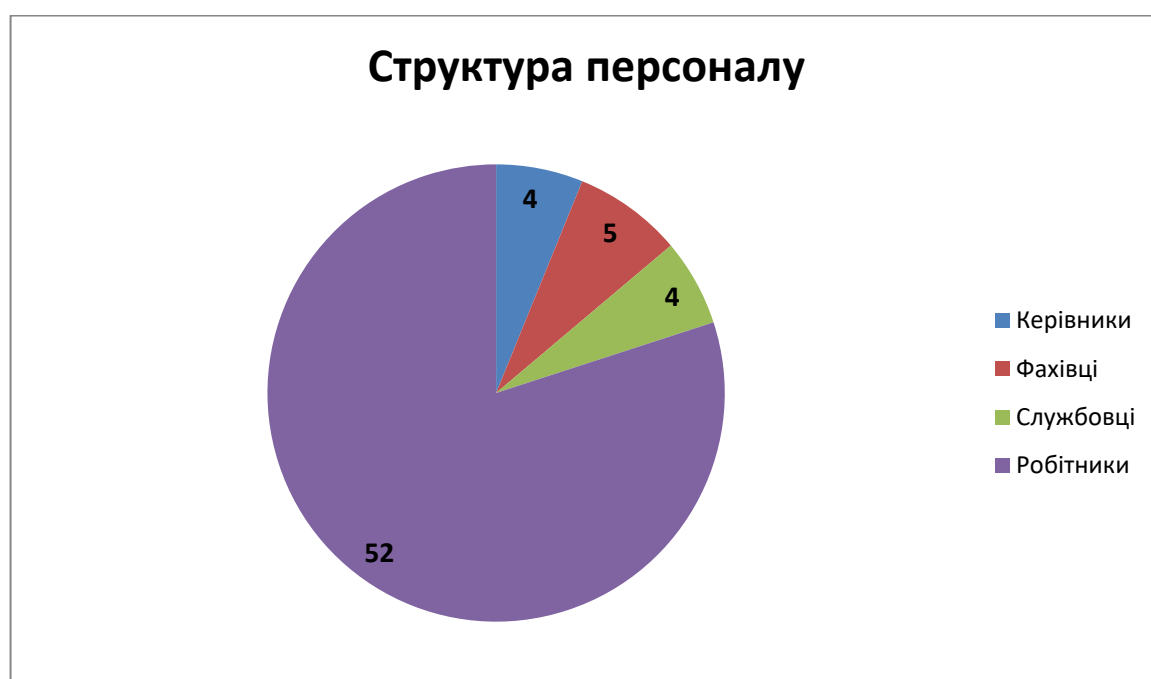


Рис. 8 – Структура персоналу ТОВ «Олександрівка»

Проаналізувавши дані таблиці 2.9 видно, що **середньооблікова чисельність працівників у (sun-breeze.ru) 2023 році становила 65 осіб, що порівняно з 2022 роком зменшилось на 5 осіб.** У структурі всього трудового колективу підприємства працівників у 2023 р. 6,1% займають керівники; 7,7% приходить на фахівців; 6,2% від усього числа належить службовцям. Найбільшу частку в структурі персоналу підприємства займають робітники, їх відсоток склав 80,0%. Структура персоналу ТОВ «Олександрівка» протягом 2022-2023 років суттєво не змінилась. Помітне лише незначне

збільшення питомої ваги робітників на 1,4%, що відповідає 4 особам, керівників на 0,4%, тоді як по інших категоріям помітне незначне зменшення: фахівців на 1,1%, службовців на 0,9%.

При розробленні системи мотивації на підприємстві велику увагу слід приділяти такій характеристиці якісного складу персоналу підприємства як кваліфікація працівників. Рівень кваліфікації працівника знаходиться в прямій залежності від рівня освіти, тривалості робочого стажу та від віку працівника. Для кращих **результатів діяльності підприємства** потрібні працівники, які мають певний стаж саме в виконанні тієї чи іншої роботи. Важливе значення відіграє рівень освіти працівників. Освіта надає можливість працівнику підвищувати свою кваліфікацію і в подальшому впливати на кінцевий результат діяльності підприємства. Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Олександрівка» представлений у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Олександрівка»

Групи працівників	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Питома вага, %, 2021 рік	Питома вага, %, 2022 рік	Питома вага, %, 2023 рік
За віком, років:						
socrates.vsau.org	10	6	5	12,5	8,6	7,7
Від 20 до 30	30	26	22	37,5	37,1	33,8
Від 30 до 40	22	22	23	27,5	31,4	35,4
Від 40 до 50	18	16	15	22,5	22,9	23,1
Від 50 до 60						
Разом	80	70	65	100	100	100
За освітою:						
Незакінчена середня	12	6	6	15	8,6	9,2

Середня, (socrates.vsau.org)	60	56	51	75	80,0	78,5
середня спеціальна	8	8	8	10	11,4	12,3
Вища						
Разом	80	70	65	100	100	100
За трудовим стажем, років:						
До 5	4	4	5	5	5,7	7,7
Від 5 до	32	30	25	40	42,7	38,5
(dspace.uzhnu.edu.ua) 10	22	20	20	27,5	28,6	30,7
Від 10 до 15	10	6	5	12,5	8,7	7,7
Від 15 до 20	12	10	10	15	14,3	15,4
Понад 20 (socrates.vsau.org)						
Разом	80	70	65	100	100	100

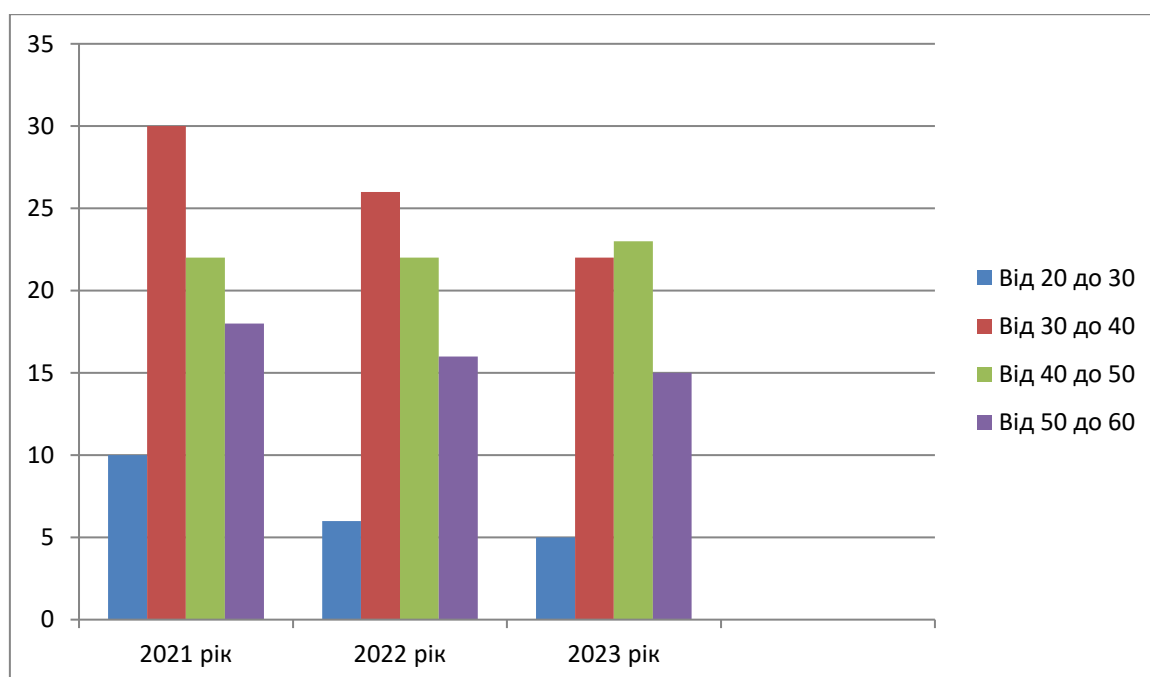


Рис. 9 – Склад працівників ТОВ «Олександрівка» за віком 2021-2023 рр.

Аналізуючи дані таблиці 2.10 можна зробити висновок, що (www.unier.km.ua) на ТОВ «Олександрівка» основну масу персоналу складають працівники у віці від 30 до 50 років. Питома вага працівників віком від 30 до 40 років у 2023 р. склала 33,8%, а у віці від 40 до 50 років склала 35,4%. Частка наймолодшої групи працівників віком від 20 до

(www.vtei.com.ua) 30 років скоротилась за період останніх трьох років. (ua-referat.com) Також відбулося зменшення частки працівників віком від 50 до 60 років з 18 осіб у 2021 р. до 15 осіб у 2023 р. Така динаміка старшого покоління працівників можлива за небажання працювати в такому віці. Як правило, представники такої вікової групи вже мають достатню кількість власних заощаджень, що дозволяють їм вже не працювати. Також вони не хочуть конкурувати з більш молодим поколінням працівників, у якого достатньо сил і бажання розвиватися і самовдосконалюватися.

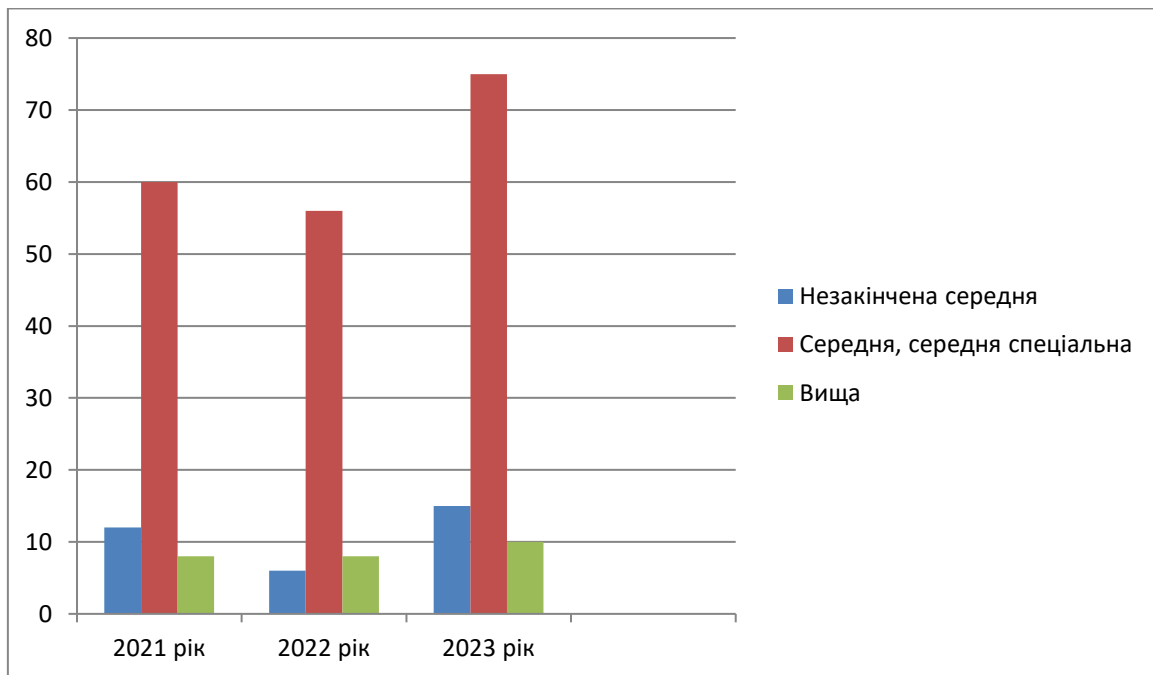


Рис. 10 - Склад працівників ТОВ «Олександрівка» за освітою 2021-2023 рр.

Позитивна динаміка прослідковується в такому показнику як рівень освіти працівників. Аналіз якісного складу персоналу підприємства таблиці 2.10 показує, що частка працівників з незакінченою середньою освітою зменшилася до 9,2% у 2023 р. порівняно з таким самим показником у 2021 р, що становив 15%. Також в цей часовий проміжок відбулось зменшення кількості працівників з середньою, середньою спеціальною освітою у 2023 р., тоді як у 2021 р. кількість працівників з таким рівнем освіти була вищою. Кількість працівників з вищою освітою залишилась стабільною протягом цих трьох років. Зменшення кількості працівників з середньою та середньою

спеціальною освітою відбулося внаслідок зменшення загальної кількості працівників підприємства саме з таких категорій працівників.

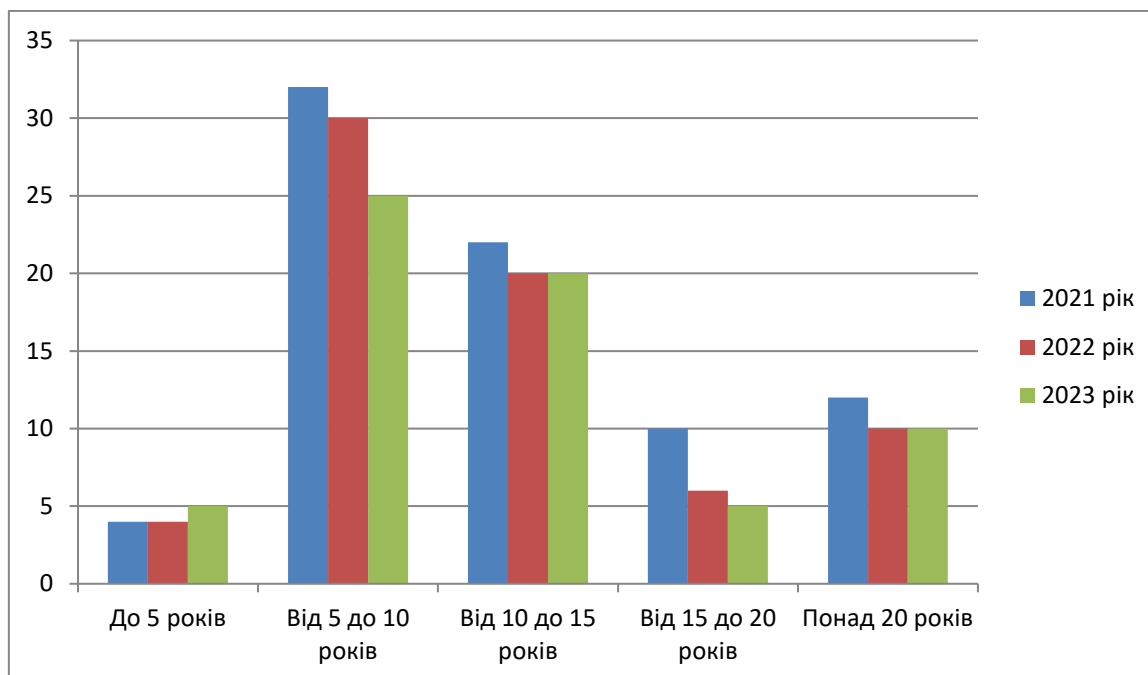


Рис. 11 - Склад працівників ТОВ «Олександрівка» за стажем 2021-2023 рр.

Аналіз трудових ресурсів підприємства за стажем показав, що у 2021-2023 р. найбільшу частку від всієї кількості персоналу належить працівникам з трудовим стажем **від 5 до 10 років**, меншу за попередню категорію складають працівники зі стажем від 10 до 15 років. Найменшу частку **в структурі персоналу** займають працівники зі стажем до 5 років. Велику частку серед всього персоналу **займають працівники зі стажем роботи понад 20 років**. **Можна сказати, що** в цілому по підприємству працюють досвідчені працівники, які здатні не тільки якісно виконувати свою роботу, а й ділитися досвідом і знаннями з іншими молодими працівниками.

Як бачимо трудові ресурси знаходяться в постійному русі і це призводить до зміни якісного складу персоналу підприємства. Протягом трьох років загальна чисельність персоналу скоротилась від 80 осіб у 2021 році до 65 осіб у 2023 році. Причинами такої динаміки трудових ресурсів можна вважати скорочення персоналу в зв'язку з кризовими явищами в економіці, також

деякі працівники підприємства звільнились за власним бажанням виходячи з власних обставин і бажань.

Для правильної оцінки використання робочого часу доцільно провести аналіз використання фонду робочого часу (ФРЧ). Для проведення такого аналізу потрібно врахувати фактично відпрацьований робочий час. Дані про фактично відпрацьований робочий час містяться в спеціальних табелях обліку робочого часу, де міститься список працівників підприємства з відміткою фактично відпрацьованого робочого часу протягом місяця.

На кількість фактично відпрацьованого робочого часу впливають такі показники, як відпустки, прогули через хворобу, декретні відпустки, тощо. Такі обставини як технічні і технологічні проблеми, поломки машин і обладнання впливають на втрати робочого часу і погіршують загальну картину використання робочого часу.

У таблиці 2.11 наведемо дані з **використання фонду робочого часу на ТОВ «Олександрівка»** за період 2021 - 2023 р.

Таблиця 2.11

Динаміка використання фонду робочого часу на ТОВ (essuir.sumdu.edu.ua)

«Олександрівка»

Показник	2021 р	2022 р	2023 р	Зміни					
				2022 р до 2021 р		2023 р до 2022 р		2023 р до 2021 р	
				Абс	%	Абс	%	Абс	%
Середньорічна чисельність робітників (ЧР), чол.	80	70	65	-10	85,4	-5	92,8	-15	81,3
Відпрацьовано	215	204	210	-11	94,9	6	102,9	-5	97,7

днів одним робочим (essuir.sumdu.edu.ua) за рік (Д)									
Відпрацьовано годин одним робітником за рік (Г) (essuir.sumdu.edu.ua)	1720	1632	1680	-88	94,9	48	102,9	-40	97,7
Середня тривалість робочого дня (Т), год.	8,0	8,0	8,0	0		0		0	
Загальний фонд робочого часу (vsed.oneu.edu.ua) (ФРЧ), год.	137600	114240	109200	-23360 (essuir.sumdu.edu.ua)	83,0	-5040	95,6	-28400	79,4

Проаналізувавши дані таблиці видно, що величина **фонду робочого часу** (essuir.sumdu.edu.ua) підприємства залежить від загальної чисельності працівників, **середньої тривалості робочого дня** на підприємстві та **кількості відпрацьованих днів кожним працівником за рік**. Зробити **аналіз використання фонду робочого часу** (vsed.oneu.edu.ua) можна за допомогою **методу абсолютних різниць**.

ФРЧ (2022р.) = 70 * 204 * 8,0 = 1151700 **люди-год.**

ФРЧ чр (essuir.sumdu.edu.ua) = (65 - 70) * 204 * 8,0 = - 8190 **люди-год.**

Отже, зменшення кількості працівників на 5 осіб призвело до зменшення фонду робочого часу на 8190 люд-год.

$$\text{ФРЧ д} = 65 * (210 - 204) * 8,0 = + 3220 \text{ люд-год.}$$

Отже, збільшення кількості робочих днів на (essuir.sumdu.edu.ua) 6 призвело до зростання фонду робочого часу на 3120 люд-год. Тривалість робочого протягом аналізуємих трьох років не змінилась, тому цей показник не вплинув на фонд робочого часу.

$$\text{ФРЧ (2023р.)} = 65 * 210 * 8,0 = +110200 \text{ люд-год.}$$

$$\text{Перевірка: } 115170 - 8190 + 3220 = +110200 \text{ люд-год.}$$

Даний аналіз фонду робочого часу (library.nlu.edu.ua) показав, що суттєвий вплив на його величину має динаміка кількості працівників підприємства. Коли кількість працівників за будь-яких обставин зменшується, відбувається зменшення фонду робочого часу. За рахунок збільшення (ua-referat.com) кількості працівників відбувається зростання фонду робочого часу. Також вплив на величину фонду робочого часу (library.nlu.edu.ua) мало збільшення кількості робочих днів на тиждень.

Для вибору найкращої, а значить ефективної системи мотивації праці, потрібно бути добре обізнаним у потребах та особистих якостях кожного працівника. Це допоможе підібрати такі методи мотивації праці, які зможуть забезпечити максимальну віддачу кожного працівника задля досягнення кінцевої мети. Серед працівників торгівлі, як зазначалось вище, більшу частину займають жінки. Цей фактор значно звужує коло методів мотивації персоналу, які можна використати на нашому підприємстві. (www.uniepr.km.ua) Дуже важливим для жінки, особливо для тієї, що має одну або кілька дітей, є можливість мати гнучкий графік роботи та якісь бонуси, наприклад пільги щодо отримання освіти її дитиною або можливість пільгового відпочинку та оздоровлення. Такі стимули матимуть значний

вплив на (samzan.ru) покращення продуктивності праці і на якісний кінцевий результат.

Як і будь-яка інша система, система мотивації праці на підприємстві повинна відповідати певним вимогам і базуватися на певних принципах. (nvppp.in.ua)

Принцип рівності передбачає створення однакових умов для розвитку і просування кожного працівника в залежності від результатів його праці.

Принцип співвідношення рівня оплати праці і (samzan.ru) того трудового внеску, який вносить кожний працівник в досягнення загального результату всього підприємства.

Принцип безпечності передбачає створення на підприємстві таких умов, що відповідатимуть усім стандартам безпечних умов праці та захисту здоров'я всіх без винятку працівників.

Принцип надання можливостей всім без винятку працівників отримувати додаткові програми навчання, підвищувати свій рівень кваліфікації тощо.

Принцип забезпечення участі працівників в управлінні підприємством. Реалізація цього принципу дає можливість працівникам бути в діалозі зі своїм керівництвом, а це дає змогу відслідковувати певні зміни в трудовому процесі.

Якщо на підприємстві дотримуються цих принципів системи мотивації праці, то працівники заохочені в якнайкращому результаті своєї діяльності. Це дає їм певний поштовх до самовдосконалення, розвитку і має позитивний вплив на діяльність підприємства в цілому.

Будуючи систему мотивації праці на підприємстві потрібно враховувати тісний взаємозв'язок економічних і неекономічних методів. Потрібно мати на увазі, що потреби людини не є сталою категорією, вони знаходять в постійній динаміці. Тому систему мотивації потрібно постійно вдосконалювати і підлаштовувати під зміни, які мають на неї вплив. Система мотивації

передбачає тісний зв'язок між різними методами, які використовуються при її впровадженні на підприємстві. до цих методів відносяться: адміністративні, правові, соціально-психологічні, організаційно-економічні та інформаційно-роз'яснювальні.

Слід наголосити, що оплата праці являється найбільшою і найвпливовішою часткою системи стимулювання персоналу підприємства ТОВ «Олександрівка». Матеріальне стимулювання праці буде ефективним тільки в тому разі, якщо воно відповідає деяким принципам функціонування. До таких можна віднести наступні:

- Між працівниками та керівництвом підприємства завжди повинен існувати діалог щодо зрозумілості існуючої на підприємстві системи стимулювання праці.
- Система обліку і оцінювання результатів праці повинна бути обґрунтованою і зрозумілою.
- Повинен проводитись контроль за виконанням нормативів, їх періодичний перегляд і підлаштування під їх зміни.
- Розмір і вид заохочення має узгоджуватись з кінцевим результатом діяльності того чи іншого працівника підприємства.
- Додаткові винагороди повинні нараховуватись за високий рівень якості виробленої продукції або виконаної роботи.

Організація оплати праці в ТОВ «Олександрівка» будується на основі таких принципів і використовує трудовий внесок кожного працівника підприємства в отриманні загального результату. На основі оцінки кожного такого трудового внеску відбувається нарахування основної заробітної плати і різник доплат та премій.

Витрати на оплату праці (dspace.wunu.edu.ua) ТОВ «Олександрівка» у 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Абсолютний приріст, 2022-2021	Абсолютний приріст, 2023-2022	Темп росту, 2022/2021 рр., %	Темп росту, 2023/2022 рр., %
	Тис. грн	Питома вага, у %	Тис. грн	Питома вага, у %	Тис. грн	Питома вага, у %				
Витрати на оплату праці (dspace.wunu.edu.ua)	8462	100	10243	100	12151	100	1781	1908	21	18,6
В т.ч. на заробітну плату та компенсації	6770	80	8400	82	9701	79,8	1630	1301	24	15,5
В т.ч. на преміальні та бонусні виплати	1692	20	1843	18	2450	20,2	151	607	8,9	33

Аналізуючи показники таблиці можна зробити висновок, що в 2022 році порівняно з 2021 роком питома вага преміальних виплат зменшилась з 20% до 18%. А в 2023 році питома вага преміальних та бонусних виплат збільшилась до 20,2%. Фонд заробітної плати збільшився в 2022 році на 1781 тис. грн порівняно з 2021 роком і в 2023 році збільшився на 1908 тис. грн порівняно з 2022 роком. Зважаючи на те, що кількість працівників зменшувалась в 2023 році та в 2022 році, можна зробити висновок, що відбулось підвищення ставок основної заробітної плати. Це також свідчить про вдосконалення системи мотивації та заохочення працівників.

Співвідношення витрат на оплату праці, заробітної плати та преміальних виплат за роками в ТОВ «Олександрівка» розглянемо на наступному рисунку.

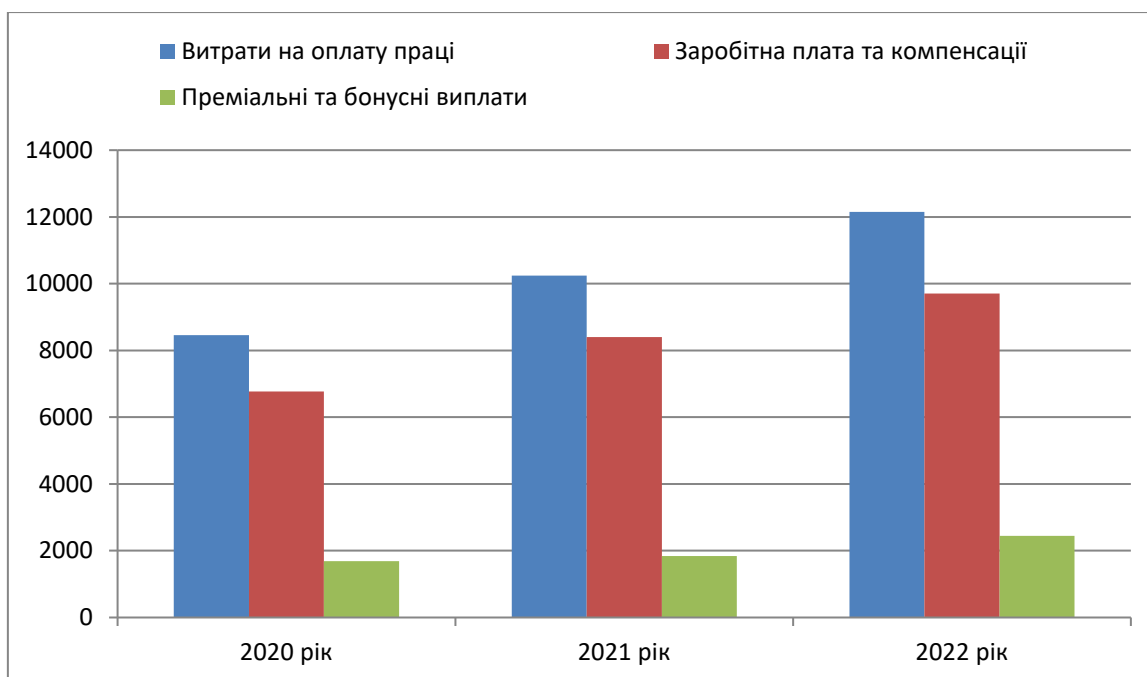


Рис. 12 – Витрати на оплату праці ТОВ «Олександрівка» 2021-2023 рр.

2.3. Оцінка ефективності системи мотивації праці на підприємстві

З метою проведення аналізу рівня задоволеності працівників існуючою системою мотивації ТОВ «Олександрівка» та задоволеності їх особистими трудовими мотивами необхідно було провести опитування. Ми використали таку форму опитування як анкетування. В анкетуванні взяло участь 35 працівників (54% від середньооблікової чисельності працівників). За категоріями персоналу респонденти розподілились таким чином: керівники – 4 особи (11%), фахівці – 6 осіб (17%), службовці – 5 осіб (15%), робітники – 20 осіб (57%). Серед опитованих 22 особи (63%) здобули професійно-технічну освіту, 5 осіб (14%) – неповну і базову вищу освіту, 8 осіб (23%) – повну вищу освіту. В опитуванні взяли участь 10 чоловіків (29%) та 25 жінок (71%).

Для того, щоб від мотиваційної системи на підприємстві була користь, потрібно постійно інформувати працівників про існуючі складові системи мотивації праці, про показники, за якими будуть нараховувати винагороди і про умови отримання таких винагород.

Таблиця 2.13

Рівень проінформованості працівників про систему мотивації персоналу на ТОВ «Олександрівка», %

Категорії працівників	Проінформовані	Частково проінформовані	Не проінформовані
Керівники	70	30	-
Фахівці	55	45	-
Службовці	48	52	-
Робітники	40	60	-
Загальна чисельність	53	47	-

Як видно з даної таблиці найбільший відсоток проінформованості щодо системи мотивації в ТОВ «Олександрівка» складають керівники – 70%, фахівці – 55%. Найменший відсоток проінформованості мають службовці – 48% та робітники – 40%. Із загальної чисельності опитаного персоналу 53% повністю проінформовані і 47% частково проінформовані. Це нашо вхує на думку, що на підприємстві недостатньо проінформували своїх працівників щодо системи мотивації праці.

Розглянемо ці результати на діаграмі.

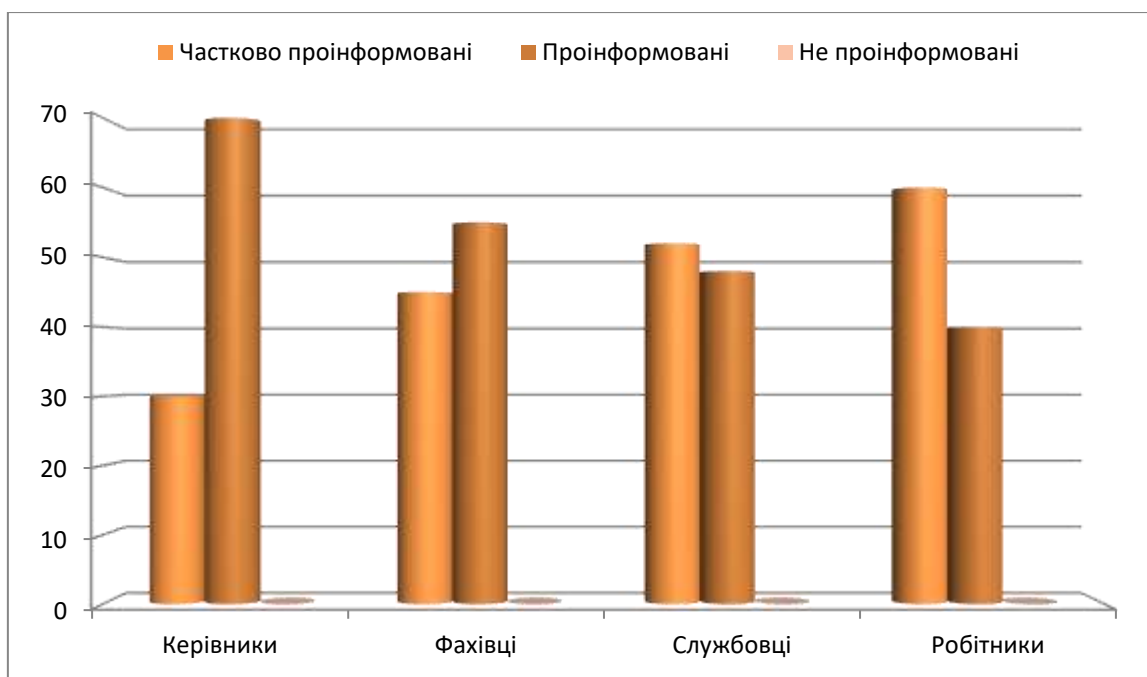


Рис. 13 – Рівень проінформованості працівників ТОВ «Олександрівка»

Дуже важливою характеристикою впровадженої системи мотивації праці є задоволення працівників цією системою на підприємстві.

Таблиця 2.14

Рівень задоволеності працівників системою мотивації праці на ТОВ «Олександрівка», %

Категорії працівників	Задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
Керівники	60	20	20
Фахівці	45	25	30
Службовці	38	32	30
Робітники	30	40	30
Загальна чисельність	43	29	28

Як видно з таблиці, найбільш задоволеними системою мотивації задоволені керівники – 60%, фахівці – 45%. Найменш задоволеними є робітники – 30% і

службовці – 38%. Незадоволеними системою мотивації є 30% фахівців, 30% службовців та 30% робітників. Це достатньо високий відсоток незадоволених, приблизно третина з кожної категорії працівників. Відсоток частково задоволених працівників загалом по підприємству склав 29% і не задоволених склав 28%. Потрібно звернути увагу на ці показники. Можливо недостатня обізнаність і проінформованість, яку ми розглянули вище, потягла в свою чергу і такий показник незадоволеності системою мотивації.

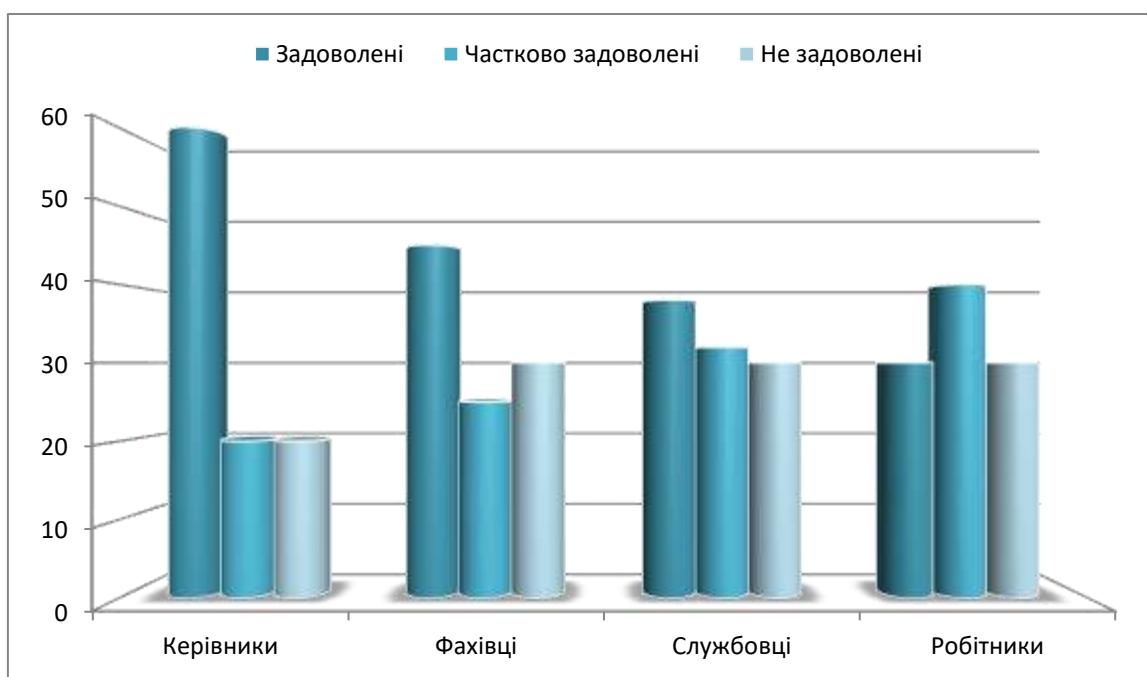


Рис. 14 – Рівень задоволеності працівників ТОВ «Олександрівка» системою мотивації праці.

Якщо розглядати систему мотивації на підприємстві як сукупність окремих її елементів, то можливо виявити найбільш вразливі її сторони і приділити увагу коригуванню саме цих слабких складових.

Таблиця 2.15

Оцінка працівниками окремих складових системи мотивації персоналу на ТОВ «Олександрівка»

Складові системи мотивації	Керівники	Фахівці	Службовці	Робітники	Середнє значення
Відносини з колегами (dspace.wunu.edu.ua)	4,5	4,8	4,2	4,1	4,4
Зміст роботи	4,6	4,5	4,1	4,4	4,4
Корпоративні заходи	4,8	4,6	4,3	4,8	4,6
Можливість кар'єрного росту	4,2	4,1	3,8	3,9	4,0
Можливість підвищення кваліфікації	4,0	4,1	4,3	4,5	4,2
Публічне визнання заслуг (dspace.wunu.edu.ua)	3,5	3,3	3,9	4,0	3,7
Режим праці	4,2	4,6	4,3	4,1	4,3
Розмір заробітної плати	4,1	4,2	4,1	3,9	4,1
Санітарно-гігієнічні умови праці	4,4	4,6	4,3	4,2	4,4
Система інформування	4,2	4,0	4,1	3,9	4,1
Система оплати праці	4,4	4,2	4,5	4,0	4,3
Увага керівника до думки працівника	4,3	4,3	4,2	4,1	4,2

Як видно з таблиці, серед усіх категорій працівників ТОВ «Олександрівка» переважають високі бали щодо складових системи мотивації на підприємстві. Найвищу оцінку серед працівників склали корпоративні заходи – 4,6 бали. Наскільки нам відомо, в ТОВ «Олександрівка» приділяють увагу святкуванню різних свят, як державних так і професійних. Не обходять увагою і привітання кожного працівника з днем народження, весіллям, народженням дитини тощо. Керівництво особисто приймає участь у привітанні і врученні грошових подарунків винуватців свят.

В цілому працівники ТОВ «Олександрівка» поставили своїй роботі оцінку в 4,4 бали і оцінили як достатньо змістовну. Найвищою оцінкою в критерії «Змістовність праці» охарактеризували свою роботу керівники і фахівці. Вони оцінили змістовність своєї праці в 4,6 і 4,5 балів відповідно. Робітники оцінили змістовність своєї праці у 4,4 бали. Найнижчу оцінку змістовності своєї роботи по підприємству виставили службовці - 4,1 бали.

Можливість кар'єрного росту загалом по підприємству склала 4 бали. Найвищу оцінку в цьому параметрі озвучили керівники – 4,2 бали. Найменше оцінили можливість свого кар'єрного зростання службовці та робітники, відповідно 3,8 та 3,9 балів.

Але така категорія як робітники найвище оцінила можливість підвищення кваліфікації – 4,5 бали. Вже за робітниками йдуть службовці – 4,3 бали.

Також високі бали отримали такі складові як відносини з колегами - 4,4 бали, санітарно-гігієнічні умови праці – 4,4 бали, режим праці – 4,3 бали та система оплати праці – 4,3 бали. На підприємстві велика увага приділяється відносинам між працівниками, для чого влаштовуються різні спільні заходи за кошти підприємства. До прикладу, керівництво організовує різноманітні екскурсійні тури Україною та Європою. Ще до 2022 року працівники мали змогу познайомитись з досвідом виробництва сільськогосподарських культур в Німеччині та Франції. Була також організована подорож до Аргентини, де спеціалісти були ознайомлені з особливостями обробітку ґрунту в умовах посушливого клімату. Завдяки обміну таким досвідом підприємство почало використовувати сільськогосподарську техніку запропоновану аргентинськими колегами, що суттєво вплинуло на величину отриманих врожаїв.

Найнижчим у 3,7 бали виявилось публічне визнання заслуг, що стосується нематеріальної мотивації персоналу. Найнижчу оцінку в цьому показникові поставили фахівці. Найвище, в 4,0 бали, оцінили публічне визнання заслуг робітники.

Увага керівника до думки працівника теж оцінена достатньо високо – 4,2 бали в середньому по підприємству. При чому керівники і фахівці визначили цей показник для себе на рівні 4,3 бали. Для службовців цей показник склав 4,2 бали, а для робітників – 4,1 бали. Можна зробити висновок, що керівництво довіряє безпосереднім виконавцям і дослухається до їх думки. Тобто існує гарна комунікація між керівним складом підприємства і простими виконавцями.

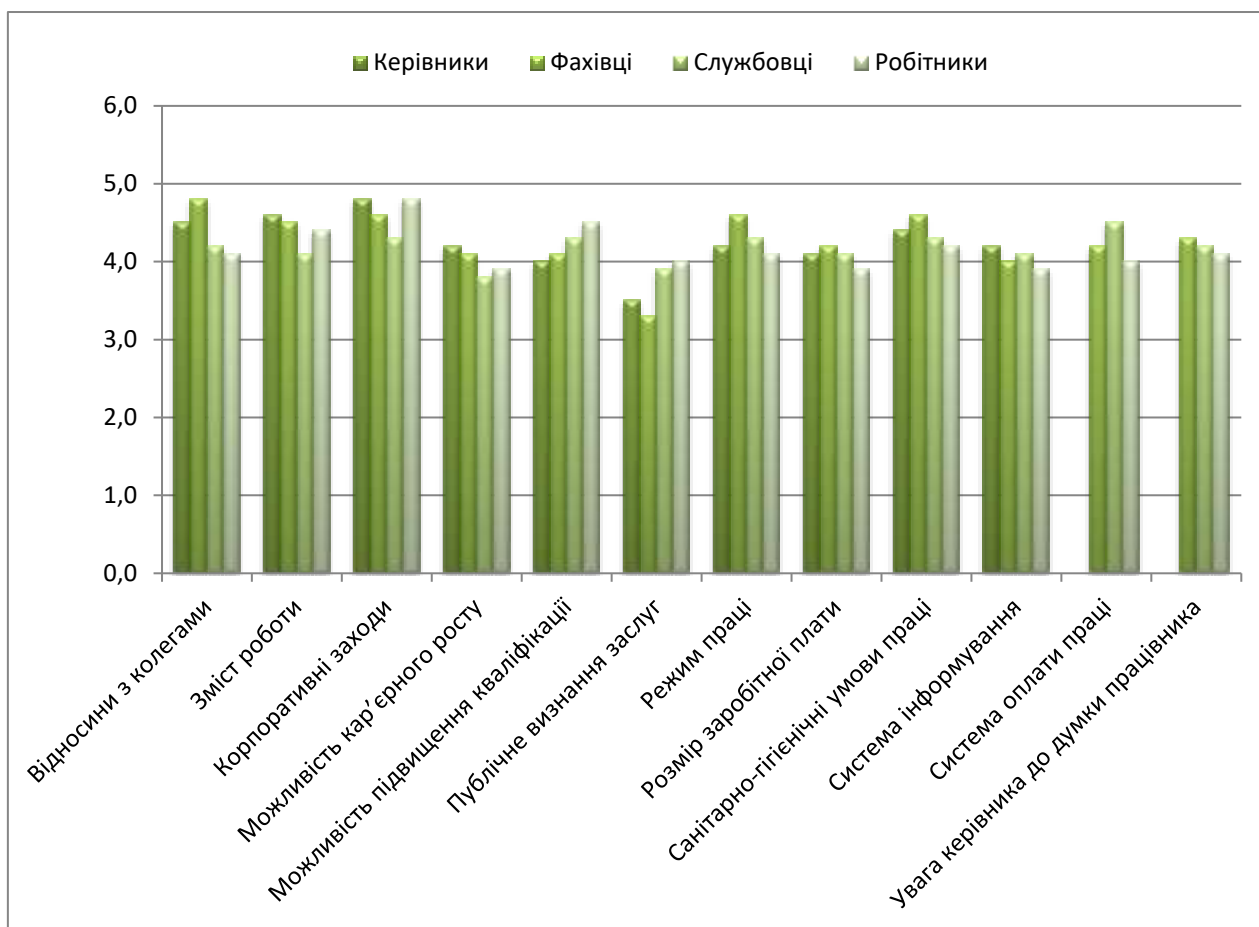


Рис. 15 - Оцінка працівниками окремих складових системи мотивації персоналу на ТОВ (dspace.wnu.edu.ua) «Олександрівка»

Висновки до 2 розділу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Олександрівка» спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур з подальшим їх продажем та переробкою.

Підприємство є платоспроможним і рентабельним, характеризується фінансовою стійкістю і незалежністю.

В ТОВ «Олександрівка» в основному працюють працівники у віці від 30 до 50 років. Переважають в складі трудових ресурсів працівники зі стажем роботи від 5 до 10 років, також достатня кількість працівників з більшим стажем роботи у відповідній галузі. Позитивна динаміка характерна для таких показників як рівень освіти працівників.

Для вибору найкращої, а значить ефективної системи мотивації праці, потрібно бути добре обізнаним у потребах та особистих якостях кожного працівника. Це допоможе підібрати такі методи мотивації праці, які зможуть забезпечити максимальну віддачу кожного працівника задля досягнення кінцевої мети.

Основним засобом мотивації праці персоналу є заробітна плата. Велике значення також мають преміальні та бонусні виплати. В ТОВ «Олександрівка» такі виплати займають до 20% від фонду заробітної плати. Неабияке значення в системі нематеріальної мотивації мають такі заходи як можливість підвищення кваліфікації та можливість кар'єрного росту. На підприємстві створюються всі умови для забезпечення доступу усіх працівників до таких можливостей. Ще не досить достатній рівень має така складова мотивації як публічне визнання заслуг. Тому керівникам вищої

ланки потрібно звернути на це увагу адже серед опитаних працівників ця складова має досить велике значення.

Щодо уваги керівника до думки працівника хочеться зазначити, що керівництво дослухається до професійної думки не тільки своїх фахівців, але й звичайних працівників. Це стосується не тільки якихось питань, пов'язаних з технологією, але й з умовами та режимом праці. Тобто діалог між керівництвом і персоналом існує, що дуже добре для отримання позитивних кінцевих результатів діяльності підприємства в цілому.

Працівники всіх ланок виробництва на підприємстві розуміють зміст своєї роботи, своїх обов'язків і високо оцінили змістовність своєї праці. Але потрібно приділити більшу увагу таким моментам, як інформування працівників щодо системи мотивації на підприємстві. Дуже великий відсоток працівників, особливо серед робітників і службовців, вважають себе частково проінформованими щодо системи мотивації праці. Можливо, за рахунок кращої проінформованості працівники будуть прагнути досягти кращих результатів своєї праці і відповідно отримати вищу зарплатню і премію.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТОВ «ОЛЕКСАНДРІВКА»

3.1. Виявлення і обґрунтування напрямів вдосконалення системи стимулювання праці в ТОВ «Олександрівка»

Для того, щоб отримати підвищення рівня продуктивності праці на підприємстві, а значить і отримати найкращий фінансовий результат, потрібно вибудувати на підприємстві чітку і зрозумілу систему мотивації праці. потрібно вибудувати саме таку систему мотивації, яка дозволить підвищити рівень зацікавленості і бажання вдосконалювати свою праці для досягнення найкращого кінцевого результату.

Дуже важливим критерієм для розробки власної системи мотивації на підприємстві слугує досвід і розробки в цій галузі різних закордонних підприємств. В сучасних умовах потрібно дуже ретельно підходити до розробки системи мотивації на підприємстві. в цьому процесі мають приймати участь не тільки менеджери підприємства, але й керівник, якому належить дуже відповідальна роль у цьому процесі.

Але система мотивації повинна враховувати саме потреби працівників, як матеріальні так і нематеріальні. Ретельне вивчення потреб своїх працівників допоможе налаштувати таку систему мотивації, що дозволить домогтися кожному працівнику підвищення продуктивності його праці і звичайно покращенню результатів діяльності всього підприємства в цілому.

Але різні працівники, як і різні люди, по-різному ставляться до грошей. Цей факт потрібно враховувати при підборі методів матеріальної і нематеріальної мотивації. Саме матеріальна мотивація займає близько 40% від всієї системи стимулювання праці на підприємстві. левову долю мотивації займає

нематеріальна мотивація. Справа в тому, що людина швидко звикає до того рівня оплати праці, який їй пропонує підприємство. Тому рівень оплати праці повинен перебувати в постійній динаміці. Тобто, коли працівник отримує зарплату в розмірі 15 тис грн протягом певного періоду, він звикає до цього рівня зарплати і він вже не має бажання покращувати результати своєї праці. Щоб цього не сталося, потрібно до економічних стимулів додавати неекономічні стимули. Дуже важливим моментом побудови системи мотивації праці на підприємстві є баланс матеріальних і нематеріальних стимулів.

Для того, щоб правильно оцінити характер і складові системи мотивації на підприємстві і запропонувати пропозиції щодо покращення існуючої системи, потрібно зробити кілька важливих кроків.

Спочатку потрібно ретельно ознайомитися з системою мотивації, яка склалася на даному підприємстві. На цьому кроці є важливим глибоке опрацювання існуючої матеріальної і нематеріальної складових системи мотивації.

Потім потрібно проаналізувати ставлення самих працівників до існуючої системи мотивації шляхом усного опитування або анкетування, інтерв'ювання, тощо. На основі таких опитувань можна буде встановити рівень стимулювання праці і рівень задоволеності працівників такими стимулами. Іншими словами, ми зможемо з'ясувати чого саме не вистачає працівнику для покращення результатів його діяльності і вже потім зможемо розробити і запровадити необхідні коригування в існуючу на підприємстві систему мотивації.

Далі слід ретельніше розібратися з усіма складовими економічного стимулювання праці, а саме з заробітною платою. Ми вже знаємо, що заробітна плата включає основну заробітну плату, додаткову заробітну плату і інші заохочувальні та компенсаційні виплати. (ir.kneu.edu.ua) Потрібно проаналізувати чи відповідає рівень зарплати кожного працівника тим нормам, за якими потрібно нараховувати основну заробітну плату,

перевірити правильність і обґрунтованість цих нарахувань. Також потрібно проаналізувати склад додаткової заробітної плати. Треба виокремити ті критерії, за якими відбувається нарахування додаткової зарплати і виявити, які критерії не було враховано і за якими ще можливо відкоригувати рівень зарплати. Слід звернути увагу також на склад і розмір інших виплат, що відіграють важливу роль в стимулюванні праці, визначити чи відповідають розміри таких нарахувань існуючим на місцевому і регіональному рівнях.

Після аналізу матеріального стимулювання праці потрібно зробити ретельний аналіз нематеріальних стимулів, що існують на підприємстві. Такий аналіз допоможе зробити висновки щодо впровадження тих чи інших нематеріальних стимулів, що дозволять досягти оптимального рівня продуктивності праці. Ми зможемо виявити, яким методам стимулювання праці недостатньо приділили уваги на нашому підприємстві звичайно розробити свої пропозиції з урахуванням усіх цих моментів.

На нашому підприємстві ТОВ «Олександрівка» особливу увагу потрібно звернути на розмір тарифних ставок, що складають тарифну сітку. На нашу думку, їх розміри не відповідають сучасному фінансовому стану підприємства і чинному законодавству. Також повинен існувати прямий зв'язок між розмірами цих ставок і тій кваліфікації, яку має кожний працівник. Рівень кваліфікації працівників також перебуває в динамічному русі. Одні працівники можуть підвищувати рівень своєї кваліфікації і мати право на підвищення своєї зарплати. Інші навпаки, залишаються на тому самому рівні або поступово втрачають навички і відповідно кваліфікацію. Тому, щоб рівень оплати праці відповідав реальній кваліфікації працівника, потрібно слідкувати за цим критерієм. Щоб контролювати цей процес існує така категорія як атестація працівників. Вона періодично проводиться на підприємстві і покликана виявляти відповідність кваліфікації працівника займаній ним посаді. Вона має проводитися не рідше одного разу на п'ять років, але іноді проводиться і частіше. Всі умови проходження такої процедури повинні міститися в колективному договорі, наказах. Усі

працівники, які підлягають атестації повинні бути проінформованими щодо усіх критеріїв проведення атестації і вони повинні знати як ця процедура вплине на рівень їхньої заробітної плати. Тобто, щоб працівники усвідомили важливість проходження атестації в їх подальшому житті і підприємства в цілому. Цей крок покликаний стимулювати працівника щодо подальшого його професійного розвитку і покращення якісного складу його праці.

Керівник має чітко знати, які стимули підштовхнуть його працівника на покращення результатів своєї діяльності. Іншими словами, між керівником і працівником повинен відбуватися діалог, що дозволить вчасно виявити певні відхилення в балансі між працею і винагородою за цю працю. Іноді спокійна розмова між керівником і працівником дозволяє виявити реальні потреби і побажання працівника, що дозволить запровадити максимально ефективний метод стимулювання праці саме для цього працівника.

На нашому підприємстві ТОВ «Олександрівка» недостатньо приділено уваги таким методам неекономічної мотивації як гнучкий графік роботи. В сучасних умовах такий метод набуває дуже важливого значення. Адже іноді працівникові потрібно вирішити свої власні проблеми, що не стосуються виконання роботи на підприємстві. Але коли графік роботи дуже чітко визначений і вводить працівника в певні рамки, це викликає деякі проблеми у самого працівника. Тому між керівником і працівником виникають певні домовленості, що оформлюються належним чином в наказі. Введення гнучкого графіку роботи допомагає працівнику підлаштувати свою роботу під ті чи інші обставини у своєму житті. Але впровадження гнучкого графіку роботи передбачає виконання поставлених цілей і норм перед працівником. До прикладу, під час нашого дистанційного навчання ми маємо виконувати всі завдання у зручній для нас час, тобто у нас існує гнучкий графік навчання і це дуже зручно на мою думку. Щось схоже відбувається і на підприємстві.

Для покращення існуючої системи мотивації доцільно використовувати різні методи, що покликані стимулювати працівника на найкращий кінцевий результат.

І на першому місці звісно мають знаходитись матеріальні методи. Адже матеріальне стимулювання краще впливає на працю робітників аніж система покарань і доган робітнику. Працівники будуть зацікавленими в отриманні грошових винагород за певні досягнення аніж отриманні негативних відгуків про його роботу.

Наступним пунктом можна виділити методи впливу на результативність праці робітників за допомогою правильної постановки мети, яку має досягнути працівник. Коли працівник має перед собою чітко окреслену мету, йому легше налаштувати весь свій потенціал на отримання найвищого результату своєї роботи. Коли працівник не розуміє або не повністю розуміє кінцеву мету своєї праці, його потенціал неповністю використовується і він не намагається досягти тих результатів, які від нього очікуються. Тобто, перед працівником має бути виставлений чіткий орієнтир і способи досягнення цього орієнтиру. Цим повинен займатися безпосередній керівник працівника, а не вище керівництво підприємства.

Також хочеться наголосити, що до кожного працівника потрібно мати індивідуальний підхід, що дозволить виявити сильні і слабкі сторони цієї людини, надати їй таке завдання з яким їй буде цікаво працювати і отримати результат. Адже коли працівник займається своїми безпосередніми обов'язками і ще має простір для творчості і різноманіття, йому цікавіше займатися цією роботою аніж просто автоматично виконувати покладені на нього завдання.

Також важливим в ефективній системі мотивації праці є залучення працівників до управління. Коли працівник усвідомлює свою значимість і значимість результатів своєї праці в діяльності цілого підприємства, це підштовхує його на покращення результатів своєї праці на користь своєму підприємству. Тобто кожен працівник має відчувати себе частиною одного

великого підприємства і відчувати всю відповідальність за роботу цілого підприємства на собі.

Нам відомо, що керівництво підприємства організовує туристичні подорожі колективу по Україні і за кордон. Але кількість таких подорожей протягом року не дуже велика і не дуже зрозумілим є відбір працівників для таких подорожей. Можна запропонувати створення певного графіку таких подорожей, де чітко буде визначено коли, хто і куди буде подорожувати протягом року. Це потрібно для уникнення непорозумінь між співробітниками підприємства і можливості подальшого обговорення цієї події. Також доцільним буде створення спеціального фонду для таких цілей, на який витрачатиметься частина отриманого прибутку підприємства. Одним із важелів мотивації працівників буде той факт, що чим більшим буде прибуток підприємства, тим більшим буде фінансування цього фонду.

Головні спеціалісти підприємства мають можливість знайомитись з передовим досвідом підприємств різних країн. Так, у 2013 році відбулась робоча поїздка до Аргентини, у 2015 році була організована робоча подорож до Німеччини, у 2019 році – до Франції. Працівники привозили не тільки нові розробки і технології, а й значно підвищували свою нематеріальну вмотивованість. Вони розуміли, наскільки важливими і цінними співробітниками є для всього підприємства. А зацікавлені своєю роботою спеціалісти здатні вплинути на зацікавленість в результатах роботи і своїх підлеглих.

3.2. Визначення економічного ефекту запропонованих заходів з удосконалення системи стимулювання праці на підприємстві ТОВ «Олександрівка»

Як ми вже знаємо, заробітна плата займає ведуче місце в системі матеріального стимулювання праці. Але щоб ефект від такого стимулу був найвищим, потрібно правильно його використовувати. Перш за все, рівень зарплати того чи іншого працівника має відповідати вимогам чинного

законодавства. Керівник підприємства несе відповідальність за дотримання цих вимог. Також важливим моментом виступає організація належних умов праці для кожного працівника відповідно до санітарних норм. Керівник також несе відповідальність за дотримання цих норм перед законодавством.

Ми вже знаємо, що на кінцевий результат діяльності підприємства впливає продуктивність праці. Її значення неможливо переоцінити. Тому потрібно постійно аналізувати рівень продуктивності праці на підприємстві і виявляти шляхи її підвищення. Іноді достатньо просто переглянути систему нормування праці і вдосконалити самі засоби праці.

Виконуючи свої функції, кожен працівник впливає на діяльність підприємства. І від того, як він виконує свої функції залежить подальший розвиток підприємства. Впливати на виконання цих функцій покликана система мотивації праці, що є головним двигуном в управлінні персоналом.

Аналізуючи діючу на підприємстві систему стимулювання праці ми маємо змогу виявити слабкі її сторони і відповідно підібрати необхідний комплекс заходів щодо усунення недоліків цієї системи. Іноді неправильно сформована система оплати праці здатна втратити свою мотиваційну функцію, що матиме негативні наслідки. Для того щоб працівники правильно розуміли систему оплати праці на підприємстві і вважали її справедливою потрібно насамперед інформувати своїх працівників щодо розмірів різних виплат й умов, за якими вони надаються. Потрібно підлаштовувати розміри цих виплат під існуючі умови, які диктує наша економіка. Працівники постійно спілкуються між собою не тільки в межах одного підприємства, але й з працівниками інших підприємств. Тому працівники, що виконують схожу або ідентичну роботу схильні до порівняння розміру своїх виплат до аналогічних виплат на іншому підприємстві або навіть в іншому регіоні. Якщо виявиться, що хтось за таку саму роботу отримує вищу зарплату або доплати, то матимемо на підприємстві спочатку незадоволеність оплатою праці і у разі відсутності відповідних дій, матимемо плинність кадрів, що негативно вплине на фінансовий результат.

Система оплати праці на нашому підприємстві сприймається працівниками як винагорода за виконану роботу. Вони розуміють, що чим кращих результатів вони досягнуть, тим вищою буде їхня зарплата. Якщо припустити, що кількість працівників в наступному році не зміниться, то можна розподілити нарахування доплат.

Таблиця 3.1

Порядок нарахування доплат після впровадження системи КРІ в ТОВ «Олександрівка»

№	Кількість працівників, осіб	Кількість працівників, %	Середня заробітна плата працівника	Відсоток нарахування доплат, %	Доплати, грн	Сума грн на місяць
1	39	60	22146	3	664,38	25910,82
2	13	20	22146	7	1550,22	20152,86
3	6	10	22146	15	3321,90	19931,40
4	7	10	22146	0	0	-
Разом	65	100			5536,5	65995,08

Ті працівники, які не дотримуються встановлених норм виробітку будуть отримувати базовий рівень заробітної плати і не матимуть права отримувати соціальні заохочення. Припустимо, що від загальної кількості працівників відсоток саме таких працівників становитиме не більше 10%. Отже фонд додаткової заробітної плати (eu-conf.com) складе 65995,08 грн на місяць, що в свою чергу складе 791940,96 грн на рік. Таким чином структура заробітної плати в наступному році виглядатиме наступним чином:

Таблиця 3.2

Структура фонду оплати праці (eu-conf.com) по впровадженню системи КРІ на ТОВ «Олександрівка» в 2024 році.

№	Показник	2024 рік	
		Сума, тис. грн	Питома вага, %

1	Фонд основної заробітної плати	10919,01	89,9
2	Фонд додаткової заробітної плати: - (eu-conf.com) премії та винагороди;	791,94	6,5
3	Соціальні заохочення	440,3	3,6
4	Фонд оплати праці	12151,25	100

Після впровадження системи КРІ на ТОВ «Олександрівка» планується, що фонд оплати праці буде складатися з фонду основної заробітної плати в розмірі 10919,01 тис грн і 89,9% відповідно та з фонду додаткової заробітної плати в розмірі 791,94 тис грн і 6,5% відповідно. На соціальні заохочення передбачено 3,6% фонду оплати праці, що становитиме 440,3 тис грн у вартісному вираженні. Запропонована система додаткової зарплати і соціальних заохочень збільшать витрати на оплату праці на 1334,24 тис грн. Однак слід очікувати, що рівень продуктивності праці зросте приблизно на 30%, що (dspace.nuft.edu.ua) дасть можливість збільшити чистий дохід на нашому підприємстві.

Таблиця 3.3

Складові операційних витрат в ТОВ «Олександрівка»

№	Показник	Значення показника (dspace.nuft.edu.ua) (2023р.), тис. грн	Зміна показника через впровадження доплат	Зміна показника через впровадження соціальних заохочень, тис. грн	Прогнозовані значення показника (ela.kpi.ua) (2024 р.), тис. грн.
1	Матеріальні затрати	364861,2			364861,2
2	Виплати на оплату праці	23567,1	5376,2	3203,8	32147,1
3	Відрахування на соціальні заходи	5604,8			5604,8

	(dspace.nuft.edu.ua)			
4	Амортизація	3759,5		3759,5
5	Інші операційні витрати	3759,5		3759,5
6	Разом:	401552,1		410132,1

Таблиця 3.4

Порівняльна таблиця зміни фінансових результатів (ela.kpi.ua) в ТОВ «Олександрівка» після впровадження системи КРІ

№	Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	420762,50	462836,50	+42074,00
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	365291,50	401819,70	+36528,20
3	Валовий прибуток, тис.грн.	55472,50	61074,20	+5601,70
4	Інші операційні доходи, тис. грн	1598,20	1749,50	+151,30
5	Інші операційні витрати, тис. грн.	7758,80	8525,70	+766,90
6	Адміністративні витрати, тис. грн.	17528,50	19272,10	+1743,60
7	Витрати на збут, тис. грн.	14962,40	16456,90	+1494,50
8	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток), тис.грн.	16831,60	18513,40	+14978,20
9	Інші витрати, тис. грн.	-	-	-
10	Фінансовий результат до оподаткування (збиток) , тис. грн.	18786,80	20658,70	+1871,90
11	Витрати з податку на прибуток, тис. грн.	-4031,00	-6058,00	-2027,00
12	Чистий прибуток (збиток) (dspace.nuft.edu.ua) , тис. грн.	14759,20	16225,30	+1466,10

Як видно з даної таблиці, аналізуючи фінансові результати діяльності ТОВ «Олександрівка» за 2023 р. та планові показники 2024 р. можна прийти до висновку, що плановий дохід від реалізації продукції (dspace.nuft.edu.ua) в

2024 р. матиме тенденцію до збільшення. Внаслідок цих змін собівартість продукції також зміниться і підприємство зможе отримати суттєвий фінансовий результат. Аналізуючи зростання чистого прибутку (dspace.nuft.edu.ua) від 14759,20 тис грн у 2023 році до 16225,30 тис грн у 2024 році, що склало різницю в 1466,10 тис грн, можна дійти висновку, що впроваджена нами система додаткової заробітної плати і система соціальних заохочень матиме позитивний вплив на кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства.

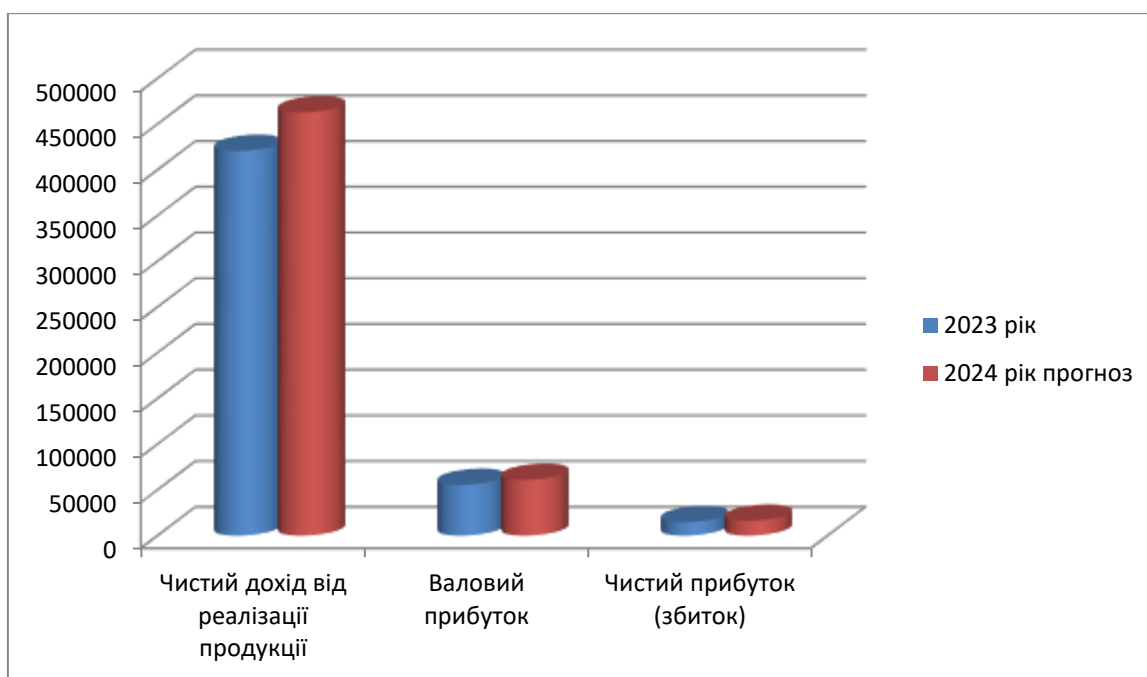


Рис.16 Основні фінансові показники (dspace.nuft.edu.ua) ТОВ «Олександрівка» за 2023 рік в порівнянні з плановими показниками 2024 року.

Фонд основної заробітної плати не буде зменшуватися, в свою чергу працівники будуть отримувати заробітну плату та (dspace.nuft.edu.ua) доплати за якісне виконання своєї роботи і досягнення поліпшення результативності праці.

Водночас зауважимо, що матеріальні стимули виконують свою функцію краще на тих підприємствах, що мають невисокий рівень забезпеченості працівників. На тих підприємствах, де перевищено середній рівень

забезпеченості працівників, значення матеріальних стимулів (dspace.nuft.edu.ua) зменшується. Тому потрібно додавати нематеріальні стимули і заохочення. Дуже важливо віднайти ідеальний баланс між економічними та неекономічними методами стимулювання праці. Це дасть змогу підвищити продуктивність, а отже і результативність праці кожного працівника окремо і підприємства в цілому.

Висновки до розділу 3

Для того, щоб отримати підвищення рівня продуктивності праці на підприємстві, (dspace.nuft.edu.ua) а значить і отримати найкращий фінансовий результат, потрібно вибудувати на підприємстві чітку і зрозумілу систему мотивації праці. Потрібно вибудувати саме таку систему мотивації, яка дозволить підвищити рівень зацікавленості і бажання вдосконалювати свою працю для досягнення найкращого кінцевого результату.

Але система мотивації повинна враховувати саме потреби працівників, як матеріальні так і нематеріальні. Ретельне вивчення потреб своїх працівників допоможе налаштувати таку систему мотивації, що дозволить домогтися кожному працівнику підвищення продуктивності його праці і звичайно покращенню результатів діяльності всього підприємства в цілому.

Що стосується нашого підприємства, хочеться зупинитися на таких моментах:

- Нами виявлено недосконалість існуючої тарифної системи, яку потрібно переглянути і виправити згідно вимог чинного законодавства і існуючих норм.

- Потрібно вдосконалити систему формування додаткової заробітної плати, що дозволить заохотити працівників до максимально якісного і результативного виконання ними поставлених завдань.
- Потрібно надати важливість такому процесу, як атестація працівників. Це дозволить визначити кваліфікацію працівників і відповідність їх займаним посадам. Після проведення атестації буде можливим коригування тарифної сітки згідно отриманих результатів.
- В сучасних умовах впровадження гнучкого графіку роботи набуває важливого значення. Адже іноді працівникові потрібно вирішити свої власні проблеми, що не стосуються виконання роботи на підприємстві. Але коли графік роботи дуже чітко визначений і вводить працівника в певні рамки, це викликає деякі проблеми у самого працівника. Тому між керівником і працівником виникають певні домовленості, що оформлюються належним чином в наказі. Введення гнучкого графіку роботи допомагає працівнику підлаштувати свою роботу під ті чи інші обставини у своєму житті. Але впровадження гнучкого графіку роботи передбачає виконання поставлених цілей і норм перед працівником.

Також хочеться наголосити, що до кожного працівника потрібно мати індивідуальний підхід, що дозволить виявити сильні і слабкі сторони цієї людини, надати їй таке завдання з яким їй буде цікаво працювати і отримати результат. Адже коли працівник займається своїми безпосередніми обов'язками і ще має простір для творчості і різноманіття, йому цікавіше займатися цією роботою аніж просто автоматично виконувати покладені на нього завдання.

ВИСНОВКИ

Для того, щоб отримати підвищення рівня продуктивності праці на підприємстві, (dspace.nuft.edu.ua) а значить і отримати найкращий фінансовий результат, потрібно вибудувати на підприємстві чітку і зрозумілу систему мотивації праці. Потрібно вибудувати саме таку систему мотивації, яка дозволить підвищити рівень зацікавленості і бажання вдосконалювати свою працю для досягнення найкращого кінцевого результату.

Аналізуючи діючу на підприємстві систему стимулювання праці ми маємо змогу виявити слабкі її сторони і відповідно підібрати необхідний комплекс заходів щодо усунення недоліків цієї системи. Іноді неправильно сформована система оплати праці здатна втратити свою мотиваційну функцію, що матиме негативні наслідки. Для того щоб (dspace.nuft.edu.ua) працівники правильно розуміли систему оплати праці на підприємстві і вважали її справедливою потрібно насамперед інформувати своїх працівників щодо розмірів різних виплат й умов, за якими вони надаються. Потрібно підлаштовувати розміри

цих виплат під існуючі умови, які диктує наша економіка. Працівники постійно спілкуються між собою не тільки в межах одного підприємства, але й з працівниками інших підприємств. Тому працівники, що виконують схожу або ідентичну роботу схильні до порівняння розміру своїх виплат до аналогічних виплат на іншому підприємстві або навіть в іншому регіоні. Якщо виявиться, що хтось за таку саму роботу отримує вищу зарплату або доплати, то матимемо на підприємстві спочатку незадоволеність оплатою праці і у разі відсутності відповідних дій, матимемо плинність кадрів, що негативно вплине на фінансовий результат.

Але система мотивації повинна враховувати потреби саме працівників, як матеріальні так і нематеріальні. Ретельне вивчення потреб своїх працівників допоможе налаштувати таку систему мотивації, що дозволить домогтися кожному працівнику підвищення продуктивності його праці і звичайно покращення результатів діяльності всього підприємства в цілому.

Що стосується нашого підприємства, потрібно виділити деякі важливі моменти. На нашому підприємстві ТОВ «Олександрівка» особливу увагу потрібно звернути на розмір тарифних ставок, що складають тарифну сітку. На нашу думку, їх розміри не відповідають сучасному фінансовому стану підприємства і чинному законодавству. Також повинен існувати прямий зв'язок між розмірами цих ставок і тій кваліфікації, яку має кожний працівник. Рівень кваліфікації працівників також перебуває в динамічному русі. Одні працівники можуть підвищувати рівень своєї кваліфікації і мати право на підвищення своєї зарплати. Інші навпаки, залишаються на тому самому рівні або поступово втрачають навички і відповідно кваліфікацію. Тому, щоб рівень оплати праці відповідав реальній кваліфікації працівника, потрібно слідкувати за цим критерієм. Щоб контролювати цей процес існує така категорія як атестація працівників. Вона періодично проводиться на підприємстві і покликана виявляти відповідність кваліфікації працівника займаній ним посаді.

Потрібно вдосконалити систему формування додаткової заробітної плати, що дозволить заохотити працівників до максимально якісного і результативного виконання ними поставлених завдань.

На нашому підприємстві ТОВ «Олександрівка» недостатньо приділено уваги таким методам неекономічної мотивації як гнучкий графік роботи. В сучасних умовах такий метод набуває дуже важливого значення. Адже іноді працівникові потрібно вирішити свої власні проблеми, що не стосуються виконання роботи на підприємстві. Але коли графік роботи дуже чітко визначений і вводить працівника в певні рамки, це викликає деякі проблеми у самого працівника. Тому між керівником і працівником виникають певні домовленості, що оформлюються належним чином в наказі. Введення гнучкого графіку роботи допомагає працівнику підлаштувати свою роботу під ті чи інші обставини у своєму житті.

Також хочеться наголосити, що до кожного працівника потрібно мати індивідуальний підхід, що дозволить виявити сильні і слабкі сторони цієї людини, надати їй таке завдання з яким їй буде цікаво працювати і отримати результат. Адже коли працівник займається своїми безпосередніми обов'язками і ще має простір для творчості і різноманіття, йому цікавіше займатися цією роботою аніж просто автоматично виконувати покладені на нього завдання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, (ir.lib.vntu.edu.ua) 1998. — 224 с.
2. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. С 42 Менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
3. Герцберг Ф. Мотивация к работе. Москва : Вершина, 2017. 238 с.
4. 3. Smith, C.P., with Atkinson, J.W., McClelland, D.C., and Veroff, J. (eds.) (1992). Мотивація та особистість: Довідник з аналізу тематичного змісту. Нью-Йорк: Cambridge University Press. (ir.lib.vntu.edu.ua)
5. Adams J.S.. Inequality in social exchange // Advanced Experimental Psychology, (en.wikipedia.org) 1965. 62: 335—343.
6. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: Монография. (pidru4niki.com) Харьков: Издательский Дом "ИНЖЭК". 2013. 184 с.
7. Баранская С. С. Методика измерения лояльности. Психологические исследования: электрон. науч. журн. (dspace.nuft.edu.ua) 2011. №

- 1(15). URL : <http://www.psystudy.com/index.php/num/2011n1-15/436-baranskaya15.htm>
8. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред.. В. Яцура, Д.Олесневич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с
9. Бакунов О. О. Особливості мотивації трудового потенціалу підприємств торгівлі [Електронний ресурс] / О. О. Бакунов, М. О. Яременко // Наукове товариство Івана Кушніра. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=25226>. (el-conf.com.ua)
10. Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР Про оплату праці
11. https://stud.com.ua/42643/menedzhment/motivatsiyniy_mehanizm_yogo_elementi
12. Мескон М.Х. Основы менеджмента/Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури; [пер. с англ. (www.pravoznavec.com.ua)] и ред. О. И. Медведь]. – 3-е изд. – М.; СПб.; К.: Вильямс, 2009. – 665 с
13. <https://textbooks.lecture.center/uchebnik-menedjment/121-sutnist-motivatsiji-jiji-rol.html>
14. <https://library.if.ua/book/61/4367.html>
15. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури.- 2012. – 384 с.
16. https://stud.com.ua/34686/menedzhment/kompleksna_model_motivatsiyi_portera_loulera
17. Укл.: З.І. Кобеля, С.І. Тодорюк, Л.Д. Водянка, Н.В.Філіпчук .Економіка праці і соціально-трудова відносини: методичний посібник для проведення семінарських та практичних занять / Чернівці: Рута, 2019. 80 (ddpu.edu.ua) с.
18. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.:КНЕУ, 2005. – 337с.
19. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. (textarchive.ru) – К.: «Академ-видав», 2003. – 416 с.

20. Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський. Економічний словник. – К. Кондор, 2007. – 357 с.
21. Тимошенко И.И. Соснин А.С. Мотивация личности и человеческих ресурсов. Монография. К.: Изд-во Европ. ун-та, (textarchive.ru) 2002. (works.doklad.ru) – 576 с.
22. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с
23. Гамова О.В. Заробітна плата як економічна категорія / О.В. Гамова // Держава та регіони: серія: Економіка та підприємництво. — Запоріжжя. — 2010. — №3. — С. 368.
24. Ілляш О. І. Пріоритетні напрямки ефективного використання трудового потенціалу підприємства за складовою мотиваційного механізму // Науковий вісник НЛТУ України. (fspu.udpu.edu.ua) – 2011 №21.7, с. 131-134
25. Верещагіна Л.А., Карелина И.Л. Психология потребностей и мотивация персонала: Научное издание. Х.: Изд-во Гуманитарный центр. 2002. (ir.znau.edu.ua) 152 с.
26. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. (www.kdu.edu.ua) 2015. № 4. С. 64-66.