

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «**Формування системи мотивації праці працівників організації**»

Виконала: студентка 4-го року
навчання,

Спеціальності
073 Менеджмент

Оксенюк Анастасія Олександрівна

Керівник Романченко Н.В.,
кандидат економічних наук, доцент

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«_____» _____ 2021 р.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| Вступ..... | 3 |
| Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування мотиваційної системи в організації..... | 6 |
| 1.1. Система мотивації праці в організації та принципи її побудови..... | 6 |
| 1.2. Методи мотивації праці і стимулювання персоналу та підходи до їх реалізації в організації | 15 |
| 1.3. Використання мотиваційного профілю сучасних поколінь персоналу при формуванні мотиваційної системи..... | 21 |
| Розділ 2. Дослідження мотиваційної системи ТОВ «Ворскла-стиль»..... | 29 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ворскла-стиль» та його позиціонування як роботодавця | 29 |
| 2.2. Визначення профілю організаційної культури ТОВ «Ворскла-стиль» та аналіз застосування мотиваційних чинників, обумовлених культурним середовищем | 39 |
| 2.3. Аналіз підсистеми матеріальної мотивації персоналу та її зв'язок системою Performance management на підприємстві..... | 47 |
| 2.4. Комплексна діагностика рівня вмотивованості персоналу ТОВ «Ворскла-стиль»..... | 51 |
| Розділ 3. Напрями вдосконалення системи мотивації співробітників ТОВ «Ворскла-стиль»..... | 56 |
| 3.1. Заходи щодо вдосконалення системи мотивації праці працівників організації..... | 56 |
| 3.2. Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення мотиваційної системи ТОВ «Ворскла-стиль»..... | 64 |
| Висновки..... | 67 |
| Список використаних джерел..... | 70 |
| Додатки..... | 76 |

ВСТУП

Принциповою особливістю сучасних моделей економічного зростання підприємства стає визнання нової змінної у виробничій функції – людського капіталу. Його задіяння вимагає розробки мотиваційної політики, реалізація якої забезпечує процес спонукання персоналу підприємства до інноваційної та продуктивної діяльності, спрямованої на досягнення як особистих цілей, так і цілей організації. Обґрунтування теоретико-методичних та науково-практичних підходів щодо формування сучасної мотиваційної системи на підприємствах є перспективним напрямом наукових досліджень в контексті забезпечення їх ефективного управління.

Досвід управління персоналом в Україні свідчить про те, що питанням мотивації праці працівників належної уваги не приділяється. Комплекс методів та форм мотивації праці, які використовуються на сучасних вітчизняних підприємствах, досить обмежений і мало враховує уподобання, мотиви та потреби працівника. Це призводить до знецінення праці та зниження зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства, і тим більше не стимулює персонал до участі у розвитку підприємств. Сучасна практика управління персоналом в Україні, що не приділяє належної уваги питанням мотивації персоналу та заохоченню кадрів долучитися до участі у розбудові конкретного бізнесу, видається насамперед хибною та позбавленою майбутнього. Крім того, ігноруючи можливості, що забезпечує підприємству запровадження сучасних систем та інструментів мотивації працівників, сучасні підприємства втрачають досить значні доходи та прибуток.

Потенційні втрати підприємств внаслідок неналежної уваги до управління кадрами надалі лише зростатимуть, оскільки нове покоління персоналу, яке наразі виходить на ринок праці та розпочинає свою трудову діяльність, має специфічні потреби, мотиви та уподобання, а тому мотивація таких працівників вирізняється ще більш складною природою та базується на інших, і далеко не завжди матеріальних цінностях. Прагнення молодого покоління до творчої

самореалізації є однією з головних цінностей, що спонукає їх до діяльності. На підставі зазначеного, проблеми підвищення ролі та вдосконалення системи мотивації працівників на вітчизняних підприємствах належить до надзвичайно актуальних та нагальних у контексті залучення потенційних резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Дослідження проблем мотивації праці проводилися в різних напрямках. Теоретичні основи сучасного розуміння механізму мотивації заклали вітчизняні та зарубіжні вчені: А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, Ф. Тейлор, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, М. Вебер, Ф. Герцберг, П. Друкер, М. ТуганБарановський, В. Вернадський, Ф. Хайєк, О. Чаянов, О. Гастєв та ін. Питанням мотивації присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: Ф. Герцберга, Річарда Л. Дафта, М. Мескона, Д. Богині, О. Бугуцького, А. Чухна, А. Афоніна, А. Колота, Д. Богині, І. Бєляєва, Е. Уткіна, Ф. Хміля, Л. Владімірова, В. Травіна, О. Ромашова, В. Нєстерчука та інших, істотно збагатили наукові уявлення про соціальні та економічні чинники й методи мотивації трудових ресурсів. Проте ще залишаються недостатньо розробленими питання, пов'язані із запровадженням сучасних методів мотивації праці на підприємствах, оцінкою дієвості механізму мотивації праці.

Метою дослідження є розробка напрямів удосконалення системи мотивації підприємства на підставі діагностики його системи управління персоналом.

Завданнями дослідження визначено:

- розглянути систему мотивації праці в організації та узагальнити принципи її побудови;
- розкрити та систематизувати методи мотивації праці і стимулювання персоналу, а також підходи до їх застосування на підприємствах;
- узагальнити підходи до використання мотиваційного профілю сучасних поколінь при формуванні мотиваційної системи;
- провести обстеження підприємства та надати оцінку основних тенденцій його розвитку;

- проаналізувати систему мотивації та надати комплексну оцінку рівня вмотивованості персоналу підприємства;
- розробити напрями та надати оцінку економічної ефективності заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві ТОВ «Ворскла-стиль».

Предмет дослідження – теоретичні та методичні підходи до формування системи мотивації праці працівників організації.

У ході виконання дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу та синтезу – при визначенні та уточненні сутності поняття «мотивація персоналу», систематизації її концепцій, факторів формування мотиву працівника до трудової діяльності; методи економіко-статистичного аналізу показників фінансово-господарської діяльності, процесів формування і використання ресурсів, що дозволило надати оцінку змінам і тенденціям фінансово-економічних тенденцій розвитку та ефективності господарювання підприємства; групування – для визначення інструментів мотивації персоналу підприємства, дослідження організаційної культури та рівня вмотивованості працівників підприємства; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності управління персоналом підприємства, ефективності формування та використання його персоналу; системний підхід – для розробки системи мотивації праці та стимулювання працівників підприємства; аналізу коефіцієнтів – при комплексному аналізі управління персоналом підприємства; оптимізаційного моделювання – для обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційної системи підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять матеріали наукових і науково-практичних джерел за темою дослідження, положення чинного законодавства України (закони, укази, інструкції, положення та інші нормативні акти), дані офіційної фінансової та статистичної звітності підприємства.

Робота виконана за матеріалами ТОВ «Ворскла-стиль» за 2017-2019 роки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Система мотивації праці в організації та принципи її побудови

Рушійною силою економічних процесів, і зокрема, діяльності будь-якого суб'єкта підприємництва, є комплекс факторів виробництва, до яких належать: праця, земля, підприємницькі здібності та капітал [1]. У виробничому процесі кожний з цих факторів виконує певні функції. Фактор праці являє собою робочу силу, що впливає на предмети праці через засоби праці у процесі виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг. Праця, так само як і земля, виступає в якості первинного фактору виробництва, адже існує одвічно. Відтак, ключовим ресурсом у діяльності підприємства є персонал, а пріоритетними чинниками забезпечення його ефективності є мотивація і стимулювання [14, с. 186]. З цієї точки зору, побудова в організації дієвої та ефективної системи мотивації праці є надважливим завданням, від вирішення якого значною мірою залежать результати діяльності організації, її конкурентоспроможність на ринку, стійкість до впливу деструктивних чинників ділового середовища і, без перебільшення, життєздатність.

Пошук раціональних рішень, креативних підходів та варіантів найбільш вдалого поєднання елементів системи мотивації праці в організації базується на глибокому розумінні теоретичних положень мотивації та стимулювання праці. В цьому контексті потребують узагальнення теорії мотивації праці, підходи до визначення сутності даного поняття, його структура будова, типологія тощо.

Відповідно до обраної траєкторії дослідження слід зазначити, що сучасні визначення мотивації праці походять від численних теорій та концепцій мотивацій, напрацьованих наукою управління за тривалий період свого розвитку. Еволюція мотиваційних теорій була започаткована від застосування звичайних стимулів – матеріального та морального заохочення, примусу тощо. Надалі вченими було обґрунтовано багато різних теорій мотивації, які прийнято поділяти на три категорії – змістовні, процесуальні та поведінкові (Додаток А).

В межах змістовних теорій мотивація розглядається як сукупність чинників та мотивів, рушійних сил, які спонукають індивіда до діяльності, визначають її цільову спрямованість та орієнтують на досягнення поставлених цілей. Процесуальні теорії мотивації розглядають її як динамічне явище, що полягає у збудженні індивіда до діяльності для досягнення як його особистих цілей, так і цілей організації [32]. Поведінкові теорії мотивації праці ґрунтуються на активізації чинників, що визначають поведінку людей та їх мотивацію до виконання повсякденних завдань. Як видно, в арсеналі управлінської науки побудовано потужний теоретичний фундамент мотивації праці. Концептуальні підходи до мотивації персоналу мають у своїй основі як найбільш прості мотиви та стимули, як у теорії «батога і пряника» Дж. Бентхема [49], так і більш складні, такі як «типові перемінні діяльності» у теорії Т. Парсонса, або вищі та нижчі потреби у моделі паралельної мотивації Л. Виготського [8]. Загальна характеристика теорій мотивації праці за видами та групами наведена у додатках Б-Г. Огляд теорій мотивації свідчить, що проблеми мотивації персоналу привертають увагу як видатних зарубіжних вчених, так і провідних вітчизняних економістів та управлінців. В межах теорій мотивації праці тлумачення сутності поняття мотивації мають певні відмінності, що актуалізує завдання їх дослідження та упорядкування відповідно до суттєвих ознак.

Насамперед, слід зазначити, що поняття «мотивація» походить від терміну «мотив» (від латинського «movere»), що означає «приводити в рух», «штовхати» [13]. Науковці, надаючи визначення поняттю «мотивація» (Додаток Д), доповнюють його певними змістовними акцентами. Узагальнюючи точки зору фахівців, послідовною видається пропозиція систематизувати їх відповідно до трьох категорій мотиваційних концепцій, як показано на рис. 1.1.

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводить беззаперечний факт – розвиток організації відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед організацією, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання.

| ЗМІСТОВНІ ТЕОРІЇ | ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ | ПОВЕДІНКОВІ ТЕОРІЇ |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Мотивація – це свідома дія персоналу щодо вдосконалення підсистем у системі «підприємство» з метою розвитку підприємства під впливом стимулів, що дозволяє задовольнити власні потреби персоналу та потреби підприємства у цілому | <ul style="list-style-type: none"> • Мотивація – це процес спонукання персоналу суб'єктом управління підприємством до діяльності, що зорієнтована на вдосконалення підсистем у системі «підприємство» шляхом використання стимулів до якісного виконання функціональних обов'язків, відповідно до якої задовольняються потреби персоналу в отриманні справедливої винагороди за працю та забезпечення гідного рівня життя та потреби підприємства у своєму розвитку одночасно | <ul style="list-style-type: none"> • Мотивація - це процес узгодження діяльності працівника із задоволенням його потреб відповідно до ієрархічної піраміди |

Рис. 1.1. Визначення сутності поняття «мотивація персоналу» в розрізі концептуальних підходів

Джерело: [30]

В цьому розумінні, серед різних поглядів на сутність мотивації та мотивів найбільш послідовним видається той, відповідно до якого мотив розглядається через призму відображення та вияву потреб та інтересів. На думку науковців [31], тісний зв'язок мотивів, потреб і інтересів пояснюється передовсім схожістю сутностей. На цій підставі, потреби людини — це нестача чогось, інтереси – це усвідомлені потреби, джерело діяльності та об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб, а мотиви — це усвідомлені причини діяльності, це спонукання людини до чогось. Мотив втілює в собі реакцію людей на інтереси, а, отже, на усвідомлені потреби. У більш широкому розумінні мотиви можна розуміти як спонукальні причини поведінки та дій індивіда, що виникають як внаслідок її потреб та інтересів, які відтворюють образ бажаного блага, що прийде на зміну потреб за умови виконання певних трудових дій. З огляду на взаємозалежність потреб та інтересів у формуванні мотиву працівника, у його структурі прийнято вирізняти щонайменше чотири елементи: потребу, благо, трудові дії та ціну (рис. 1.2).

Завдяки взаємодії складових у структурі мотиву досягається не лише його спонукальна до дії властивість, а й здатність сприяти визначенню працівником, що треба зробити і як саме здійснюватиметься ця дія.



Рис. 1.2. Декомпозиція мотиву праці

Джерело: [8]

Складність природи мотиву полягає в тому, що він знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від різноманітних факторів, які по відношенню до індивіда можуть як зовнішніми, так і внутрішніми (рис. 1.3).

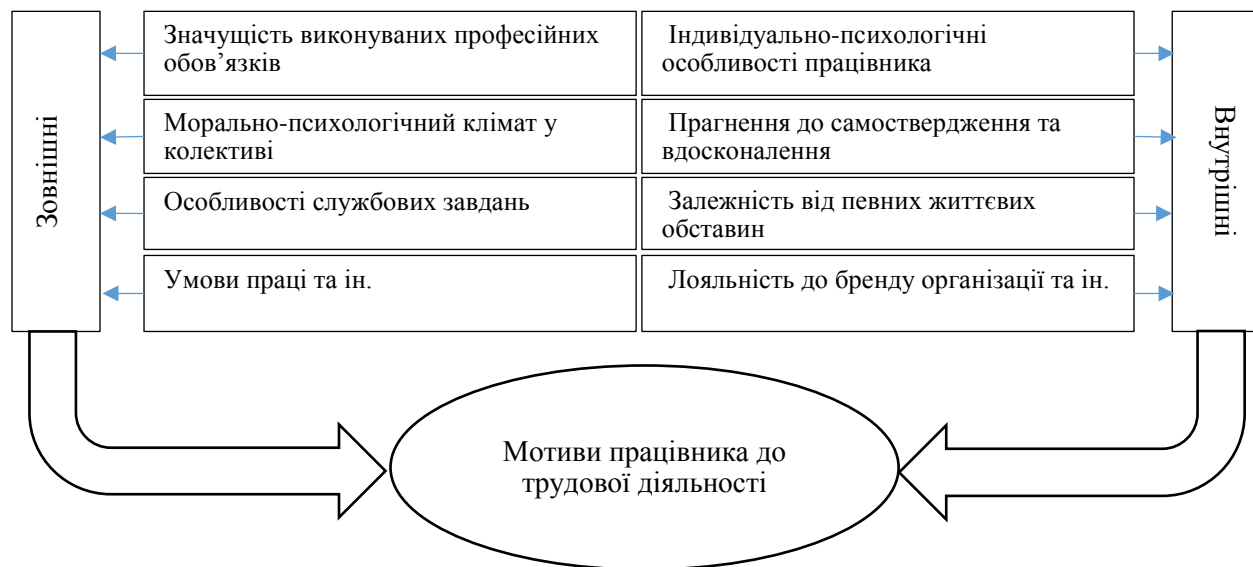


Рис. 1.3. Фактори формування мотиву працівника до трудової діяльності

Джерело: [46]

З поняттям мотивації нерозривно пов'язана не менш важлива категорія «стимулювання», яка має дещо інше змістовне наповнення. У межах підприємства стимулом може слугувати будь-який чинник (предмет, явище, процес), який тією чи іншою мірою визначає або опосередковує (спонукає, спрямовує, обмежує) трудову

поведінку працівників [38]. Під стимулюванням праці прийнято розуміти особливий метод формування мотивів, за якого працівнику надається право вибору найбільш прийнятої моделі чи сценарію поведінки відповідно до його інтересів. Відповідно до мотиву стимул відіграє допоміжну роль, яка полягає в активізації трудової діяльності працівника, підвищенні кваліфікації та професіоналізму, заохоченні його ініціативи до пошуку шляхів підвищення продуктивності праці, освоєння нових спеціальностей, що не лише забезпечує реалізацію мотивів, але і збагачує, розвиває мотиваційне середовище та систему стимулювання працівника. Через те, один і той самий стимул може бути чинником формування різних мотивів. Зрештою, мотиви та стимули тісно взаємопов'язані між собою (Додаток Е), що надає ґрунт для цілеспрямованого застосування стимулів у системі мотивації праці працівників.

Таким чином, погляди науковців здебільшого зводяться до того, що мотивом є «зумовлені потребами та інтересами причини поведінки працівника» [33], мотивація – «створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат» [20]. Порівнюючи мотивацію та стимулювання як чинники ефективності праці, слід відзначити більш невимушений характер мотивації, що підвищує її роль і значущість не лише у досягненні високих виробничих показників, а й формуванні організаційної культури та сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Поняття мотивації охоплює різні за видами та характером спонукальні дії, що актуалізує питання її типології (Додаток Ж). З психологічної точки зору, за аналогією до факторів формування мотивів працівника до трудової діяльності, мотивацію поділяють на внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація пов'язується з наявністю інтересу до діяльності, зі значущістю виконуваної роботи, з наявністю свободи дій, можливістю реалізувати себе, а також розвивати свої вміння та здібності. В теорії управління традиційно виділяються два види зовнішньої мотивації – пряма, (або примусова чи адміністративна) та опосередкована, що поєднує в собі всю палітру методів та способів стимулювання. Пряма мотивація полягає в здійсненні безпосереднього впливу на особистість працівника та його систему

цінностей шляхом переконання, спрямування, психологічного впливу, агітації, демонстрації прикладу тощо. В основі владної (примусової) мотивації перебуває загроза припинення чи погіршення рівня задоволення певних потреб працівника в разі невиконання ним встановлених вимог. Адміністративні стимули мають, як правило, сильний вплив, але не обов'язково тривалий. Зовнішня мотивація, що формується під впливом зовнішніх факторів, таких як умови оплати праці, соціальні гарантії, інші матеріальні стимули, належать до матеріальної (або опосередкованої чи непрямой) мотивації. Найбільш ефективною є така система факторів, яка буде впливати, як на зовнішню, так і внутрішню мотивацію.

Поряд з наведеними підходами, в теорії управління застосовується типологія мотивації праці з точки зору її спрямування, в межах якої вирізняються три види мотивації – «на себе», «на справу» та «на взаємовідносини». Відповідно до цього підходу, працівник, вмотивований «на справу», як правило, має розвинене почуття відповідальності та обов'язку, а його захопленість справою проявляється через самостійність, ініціативу та інтерес до процесу діяльності. Такий підхід до класифікації мотивації праці набуває практичного застосування при побудові системи мотивації в організації, а саме на етапі визначення індивідуального комплексу завдань і стимулів працівників, за якого буде досягнуто найбільшу для організації користь від їх діяльності.

Отже, узагальнення базових положень теорії мотивації праці сприяє розумінню ролі та значущості мотиваційного чинника для працівників, які працюють в організації. Як один із ключових чинників використання персоналу, мотивація спрямована на підвищення продуктивності праці кожного окремого працівника та ефективності виробництва в організації в цілому. Саме мотивація спонукає працівника до підвищення кваліфікації, належного виконання своїх професійних обов'язків, ефективної взаємодії з іншими учасниками виробничого процесу задля вирішення спільних виробничих завдань. Через мотивацію окремих працівників досягається стабілізація всього трудового колективу підприємства. За оцінками фахівців, раціональна система мотивації персоналу сприяє підвищенню ефективності трудової діяльності в середньому на 40% [30], при цьому найбільш

дієвими важелями є фактори внутрішньої мотивації, що можуть забезпечувати до 80% приросту продуктивності праці в організації (табл. 1).

Таблиця 1.1

Вплив факторів мотивації на продуктивність праці

| Фактор мотивації | Приріст продуктивності % |
|---|--------------------------|
| Внутрішня мотивація | 70–80 |
| Високий рівень освіти й інтелекту | 20–30 |
| Професійно-кваліфікаційний рівень | 15–20 |
| Умови праці й побуту | 5–30 |
| Дисципліна і творче ставлення до праці | 10–15 |
| Удосконалення організації та форм колективної праці | 10–40 |

Джерело: [47, С. 358]

Наведені аналітичні дані переконливо свідчать про важливість продуманої системи мотивації праці задля успішного функціонування та розвитку організації. Відтак, дедалі більше вітчизняних підприємств приділяють увагу питанням створення дієвої системи мотивації праці, намагаючись стабілізувати робочі місця та утримувати працюючий персонал, що є більш ефективним та менш витратним підходом, аніж залучення та навчання нових працівників [12, С. 103-104].

В основі підходів до побудови системи мотивації праці в організації лежить розуміння її сутності як:

- 1) комплексу заходів, що заохочують персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства [2];
- 2) сукупності дій з формування та задоволення потреб різних носіїв інтересів під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів праці [11];
- 3) цілісного, взаємопов'язаного і взаємообумовленого організму, джерелами життєздатності якого є узгодження різних інтересів найманих працівників та власників [47];
- 4) все те, що підштовхує працівників компанії до подальшої ефективної діяльності [4, с. 47];
- 5) найбільш завершеної форми організації мотивації праці персоналу, за якої певна сукупність мотиваційних складових (методів), органічно пов'язана й узгоджена з матеріальними, моральними та соціальними потребами працівників й функціонує як цілісне формування [9].

Наведені визначення дозволяють відтворити типову модель системи мотивації праці працівників організації. Як показано на рис. 1.4, система мотивації праці в організації поєднує в собі низку елементів, серед яких: об'єкт (працівник) та суб'єкт (організація) управлінського впливу, потреби та інтереси працівника, цілі розвитку організації, механізм мотивації як інструмента задоволення потреб працівника та досягнення цілей діяльності організації, винагорода як головне джерело задоволення потреб працівника, оцінка як спосіб вимірювання рівня досягнення цілей діяльності організації. При цьому, цілеспрямована трудова діяльність працівника базується на актуалізації мотивів за допомогою стимулів та відповідно до типу мотивації, цінностей і можливостей працівника.



Рис. 1.4. Типова модель системи мотивації праці працівників організації

Джерело: побудовано автором

Завдяки продуктивній діяльності працівника досягаються результати, які задовольняють його потреби та сприяють досягненню цілей організації. Отримані результати діяльності працівника мають бути оцінені керівництвом з позицій досягнення цілей організації. На підставі цього оцінювання працівник отримує винагороду.

Задля виконання функціональних завдань системи мотивації праці в організації при її побудові фахівці пропонують дотримуватись певного

алгоритму управлінських дій (Додаток И).

Не менш вагомою умовою ефективного функціонування системи мотивації праці працівників є дотримання принципів її формування, що сприяють уникненню протиріч та прорахунків при поєднанні її елементів, доборі найбільш дієвих методів стимулювання тощо. Основними принципами формування системи мотивації праці персоналу організації є комплексність, регламентація, системність, орієнтація на результат, простота та зрозумілість (рис. 1.5).

| | |
|-----------------------------|---|
| Комплексність | •при формуванні системи мотивації потрібно брати до уваги сукупність організаційних, технічних, матеріальних, соціальних факторів |
| Системність | •передбачає усунення протиріч між елементами чи факторами системи мотивації |
| Регламентація | •встановлення певного порядку в мотивації персоналу у вигляді інструкцій, правил, нормативів та контролю за їх виконанням |
| Цілеспрямована творчість | •система мотивації повинна стимулювати розвиток і виявлення творчості у працівників |
| Орієнтація на результат | •мотивація має бути нерозривно пов'язана з досягненням результатів діяльності організації |
| Простота і зрозумілість | •усі працівники повинні розуміти структуру системи мотивації та усвідомлювати, яких показників діяльності вони повинні досягти, щоб отримати винагороду |
| Відкритість і об'єктивність | •працівники повинні бути проінформовані про систему мотивації |

Рис. 1.5. Принципи побудови системи мотивації персоналу організації
Джерело: побудовано автором на основі [20, с. 219]

Таким чином, система мотивації праці є одним із необхідних елементів забезпечення діяльності організації, за допомогою якої відбувається втілення цілей та завдань розвитку, здійснення основних та додаткових бізнес-процесів, їх удосконалення задля підвищення конкурентоспроможності організації, створення сприятливого морально-психологічного клімату, формування надійної ділової репутації тощо.

Основними елементами системи мотивації є потреби, інтереси, стимули та мотиви, за рахунок складної взаємодії яких здійснюється коригування поведінки працівників у напрямі досягнення особистих цілей і цілей організації.

Результативність системи мотивації досягається на основі комплексного підходу до її побудови, що передбачає глибоке та всебічне вивчення продуктивності праці персоналу, його складу та структури, плинності кадрів, мотиваційної структури їх поведінки тощо.

1.2. Методи мотивації праці і стимулювання персоналу та підходи до їх реалізації в організації

Дослідження сутності та характеру взаємодії елементів системи мотивації праці в організації показало, що мотиви працівника виникають під впливом багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників, і насамперед, потреб та інтересів, а також значною мірою обумовлюються індивідуальними особливостями його психотипу, соціального статусу, життєвих пріоритетів, звичок тощо. Відтак, працівники організації мають різні мотиви для здійснення трудової діяльності і по-різному реагують на сигнали з приводу коригування їх трудової поведінки за допомогою тих чи інших стимулів. Через індивідуальну чутливість працівників до стимулів і мотивації праці в управлінні персоналом розроблено та широко застосовуються ціла низка методів впливу на трудову поведінку працівників.

З теорії науки, метод – це спосіб, шлях або система прийомів задля досягнення мети. Метод мотивації праці – способи та прийоми цілеспрямованого спонукання працівника до вискоєфективної праці шляхом здійснення постійного впливу на його потреби, інтереси, цілі [18].

З огляду на існування значної кількості різних за характером методів мотивації праці їх доцільному застосуванню сприяє упорядкування за класифікаційними ознаками. Науковцями розроблено декілька основних підходів до вирішення цього завдання.

Найбільш поширеною є класифікація методів мотивації праці залежно від орієнтації впливу на потреби працівника, що передбачає розподіл сукупності методів на фінансові та нефінансові, які в свою чергу можуть бути прямими або непрямими. Стисла характеристика та конкретні методи кожної групи

представлено на рис. 1.6.

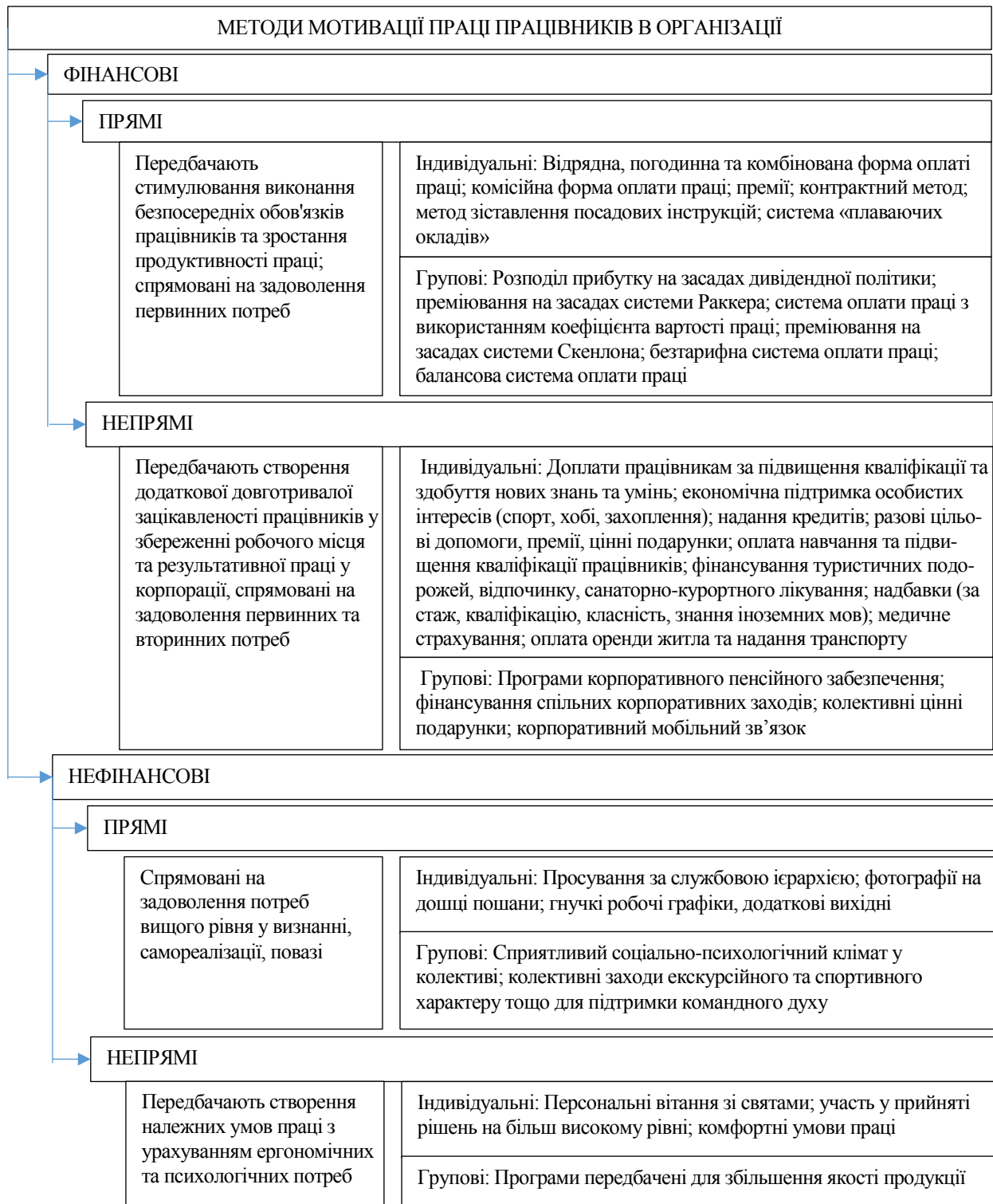


Рис. 1.6. Класифікація методів мотивації праці працівників за характером впливу на потреби працівника

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Узагальнення методів мотивації праці в межах представленого підходу сприяє розумінню того, що при вирішенні завдання коригуючого впливу на

поведінку працівника фінансовим засобам надається суттєва перевага, про що свідчить значна їх кількість та варіативність. Матеріальний характер фінансових методів мотивації передбачає надання працівникові різних видів грошової винагороди (заробітна плата, премії, надбавки, доплати тощо) або інших матеріальних благ чи корпоративних пільг (медичне страхування, оренда житла, корпоративний мобільний зв'язок, цінні подарунки, оплата навчання тощо). Механізм дії фінансових методів зазвичай пов'язаний з визначенням розміру винагороди та матеріальних виплат для кожного конкретного працівника на підставі виконання ним професійних завдань, досягнення показників результативності або професійної відповідності (рівень освіти, стаж роботи, досвід тощо), на підставі чого. У випадку невиконання професійних завдань у повному обсязі або належної якості по відношенню до працівника можуть бути застосовані санкції та штрафи.

Перелік методів нефінансової мотивації дещо менш чисельний, проте не менш різноплановий, адже охоплює засоби впливу на працівника, починаючи від самомотивації (внутрішнє бажання працювати в організації, корпоративний патріотизм тощо) й оцінки його особистих досягнень і заслуг в організації, завершуючи створенням сприятливого морально-психологічного клімату у робочому колективі, просування по службі, участь у прийнятті управлінських рішень та ін.

Сучасний досвід управління персоналом в організаціях по всьому світу переконливо доводить, що методи матеріальної мотивації є дієвими, проте не завжди вирішальними щодо конкретного працівника. Значення матеріальних стимулів зростає, якщо рівень забезпеченості працівників організації низький і, навпаки, знижується в разі істотного перевищення його середніх значень. Результативність застосування методів прямої фінансової мотивації також знижується за умови низького загального рівня оплаті праці в організації, так само як і у випадку значних відмінностей у розмірі заробітних плат працівників виробничих та адміністративних підрозділів. Незначні доплати та надбавки до низького окладу працівника не забезпечують задоволення його первинних життєвих потреб у тій мірі, щоб очікувати

суттєвого підвищення продуктивності та професійної віддачі.

Більш дієвими, порівняно з методами прямої фінансової мотивації є заохочення працівників шляхом надання різноманітних пільг у складі так званого соціального пакета. Останній є досить гнучким інструментом мотивації праці, адже дозволяє поєднати індивідуальні та колективні способи впливу на поведінку персоналу організації. Безумовно, забезпечення працівникам соціального пакету потребує від організації значних витрат, проте, в залежності від кількості та видів корпоративних пільг, працівники можуть надавати переваги їх окремим видам в залежності від індивідуальних потреб та вподобань, що дозволяє організації заощадити на витратах щодо їх фінансового забезпечення. Для працівників можливість отримання соціального пакету також зазвичай є привабливим стимулом, адже передбачає не лише можливість користування корпоративними пільгами, а й створює відчуття приналежності до організації, яка виявляє турботу про трудовий колектив. Очевидно, більш вирізний моральний ефект забезпечують методи непрямой фінансової колективної мотивації.

У контексті вивчення методів фінансової мотивації слід відзначити, що матеріальні стимули, як правило, пов'язуються з результатами праці окремого працівника, проте, можуть бути призначені за досягнення групи чи організації в цілому. Заохочення працівників для досягнення цілей діяльності організації одержало досить значне поширення у світовій практиці у вигляді виплат щорічних премій всім працівникам.

Методи нефінансової мотивації можуть застосовуватися до конкретного працівника або реалізовуватися опосередковано. До таких належать – проведення спільних корпоративних заходів, просування за службовою ієрархією, запровадження гнучкого робочого графіку, персональні привітання зі святами, публічні відзнаки особистих досягнень працівника та ін. [42]. Загалом, методи нефінансової мотивації є більш різноплановими, ніж фінансові. В науковій літературі пропонується їх поділ на чотири категорії (соціальні, психологічні, кар'єрні, освітні) за змістом заходів впливу на поведінку персоналу.

Зважаючи на індивідуальну результативність застосування методів мотивації

праці щодо кожного працівника, вибір та застосування методів заохочення персоналу в організації потребує проведення масштабної підготовчої роботи на етапі їх запровадження та забезпечення в подальшому систематичного моніторингу їх результативності і коригування.

За результатами досліджень, серед різноманітних методів мотивації у формуванні мотивів персоналу вітчизняних підприємств перевага надається методам фінансової мотивації шляхом визначення розміру оплати праці, хоча й не виключається застосування інших методів мотивації, таких як премії, винагороди, виплати на оздоровлення, прогресивні виплати за вислугу років та інші. Серед методів нефінансової мотивації домінує створення умов для кар'єрного зростання [41]. Водночас, до найбільш дієвих та затребуваних у сучасних компаніях методів нефінансової мотивації праці також належать: мотиваційні наради, привітання зі знаменними датами, можливості професійного зростання, публічне схвалення досягнень працівника, комфортні умови роботи, заходи задля підвищення та створення командного духу, гнучкий графік роботи, додаткові вихідні, надання знижок на послуги або продукцію організації, налагоджений зворотний зв'язок [38]. Не менш затребуваною є організаційна мотивація, що досягається збагаченням змісту роботи, участю в справах фірми тощо, а також моральна мотивація, що полягає у визнанні авторства виробничих результатів, створенні сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі і т.п.

Вивчення зарубіжного досвіду мотивації працівників свідчить про існування різних підходів до їх реалізації в організаціях. Наприклад, переважна більшість зарубіжних фірм використовують кілька систем оплати праці, які, на їхню думку, є найбільш ефективними (рис. 1.7). Водночас, практика доводить ущербність мотиваційного механізму, якщо в ньому методи фінансової мотивації не поєднуються з методами нефінансової мотивації. Тому в багатьох організаціях застосовуються усе більш різноманітні методи морального стимулювання. До того ж працедавці дедалі частіше демонструють креативний підхід та активно запроваджують інноваційні рішення.

| | |
|--|---|
| 1. Комісійні | <ul style="list-style-type: none"> • Працівник отримує фіксований відсоток від проведеної ним угоди з клієнтом. Сутність цього методу полягає в тому, що заробіток безпосередньо залежить від кількості угод, укладених працівником. |
| 2.1 рошові винагороди за виконання завдань, що не входять у повноваження співробітника | <ul style="list-style-type: none"> • Такою формою оплати праці користуються більшість зарубіжних компаній. Працівникам виплачують преміальні (винагороди) за якісне виконання роботи або за виконання завдань, що не належить до їхньої основної діяльності. |
| 3. Спеціальні індивідуальні винагороди | <ul style="list-style-type: none"> • Такі винагороди виплачують працівникам як нагороду за їхню важливість і незмінність для компанії, за досвід роботи, а також за володіння певними навичками. |
| 4. Програми з розділення прибутку | <ul style="list-style-type: none"> • У цьому разі співробітники отримують певний відсоток прибутку організації. Такий спосіб розглядається з двох сторін. З одного боку, ця програма є індивідуальною винагородою за якісну роботу, а з другого — психологічним способом об'єднання співробітників компанії. |
| 5. Акції | <ul style="list-style-type: none"> • Використовуючи таку систему оплати, співробітникам надають у власність певну кількість акцій або право на придбання пакета акцій обумовленого розміру. |

Рис. 1.7. Найбільш поширені методи прямої фінансової мотивації в зарубіжних організаціях

Джерело: побудовано автором на основі [31]

Так, широкого розголосу у світі набув досвід мотивації праці у відомих компаніях. Наприклад, у Facebook існує практика заохочення досягнень співробітників щотижня. В рамках даного методу працівники мають розміщувати пости про досягнення своєї команди за підсумками кожного дня. Раз на тиждень засновник і головний виконавчий директор компанії Марк Цукерберг оголошує імена кращих. Переможці отримують квитки на бейсбольний матч або концерт відомого гурту [46].

Заслуговує на увагу метод мотивації шляхом оцінювання співробітниками роботи один одного, як це відбувається у компанії Zappos, що займається онлайн-продажами взуття. Механізм такої мотивації полягає в тому, що кожен співробітник раз на місяць має право вручити колезі 50 віртуальних доларів за будь-який позитивний вчинок (уважне ставлення, дружелюбність тощо). Якщо працівник нікому не віддав гроші, вони згорають. За підсумками року компанія видає кожному працівникові накопичену ним суму таких заохочень у реальних грошових знаках [38].

Одним із сучасних трендів стала ротація працівників. Зокрема, у HubSpot

працівники кожні три місяці обмінюються робочими місцями в рамках одного офісу. Таким чином, немає співробітників ображених на те, що комусь дісталось краще місце. Також, це позитивно відображається на згуртованості колективу, адже кожного разу з'являється можливість налагодити особисті контакти з новими колегами.

Таким чином, методи мотивації еволюціонують по мірі розвитку трудових відносин. Намагаючись вирішити проблему заохочення працівників, організації вдаються до все більш неординарних підходів до побудови системи мотивації. За умови відповідності методів мотивації праці потребам, цінностям та мотивам персоналу, організація досягає відчутних результатів у сфері підвищення продуктивності праці.

1.3. Використання мотиваційного профілю сучасних поколінь персоналу при формуванні мотиваційної системи

За висновками фахівців Оксфордського університету, на вибір засобів мотивації впливають багато чинників, серед яких індивідуальні уподобання, соціальний статус, і навіть, вік та стать працівників. Саме тому, успіх мотивації зумовлюється комплексним підходом до неї, заснованим на глибокому і всебічному вивченні стану справ в організації та мотиваційної структури поведінки її персоналу.

Щоб спонукати працівників досягати цілі організації, необхідно виявити їх мотиваційні потреби та кількісно визначити ступінь задоволеності цих потреб. Одним зі інструментів вирішення цієї задачі є мотиваційний профіль, що був запропонований П. Мартіном та Ш. Річі для ідентифікації мотиваційного типу працівника на підставі опитування щодо вагомості дванадцяти ключових мотиваторів [30]. За визначенням авторів запропонованої методики, мотиваційний профіль особистості – це індивідуальне сполучення найбільш і найменш актуальних потреб для конкретної людини [20].

В.Е. Мільман вважає, що мотиваційний профіль особистості – це сукупність стійких мотивів, що додають цілеспрямований характер діяльності індивідів з

оволодіння професією, зумовлюють спрямованість особистості на творчу самореалізацію [15]. Загалом це поняття можна звести до комплексу мотивів співробітника.

Існує безліч підходів до визначення мотиваційного профілю як серед зарубіжних, так і серед вітчизняних учених. В основі різних типологій мотиваційних профілів персоналу, що пропонують дослідники, як правило, лежать ті чи інші потреби та інтереси людини.

В рамках діагностики та визначення факторів мотивації трудової поведінки прийнято виділяти декілька мотиваційних типів, які в цілому характеризують поведінку співробітника. Вивчення відповідності співробітників одному або декільком типам являє собою визначення мотиваційного профілю. До визначення мотиваційного профілю у своїх наукових працях зверталися Е. Шейн (методика «Якорі кар'єри»), Ш. Річі і П. Мартін (методика діагностики мотиваційного профілю особистості), В.І. Герчиков (методика діагностики трудових мотивів), В.Е. Мільман (методика діагностики мотиваційної структури особистості), Д. Барбуто і Р. Сколла (методика діагностики джерел мотивації), А.А. Меграбаян (методика для вимірювання мотивації досягнення), Т. Елерс (методика оцінки мотивації досягнення успіху або уникнення невдач) та ін.

До умов мотивації праці працівників вітчизняних організацій адаптована типологічна модель В.І. Герчикова, яка має низку істотних відмінностей від інших структурних моделей мотивації: вона ґрунтується не на мінливих від обіду до вечері потребах людини, а на порівняно стійких протягом трудового життя мотиваційних типах. Модель розроблена для вирішення управлінських, а не психологічних завдань. Тобто вона відповідає на питання, як домогтися від працівника потрібної для організації поведінки, а не як зробити його щасливим і задоволеним. У своїх дослідженнях В.І. Герчиков перевів увагу фахівців з управління персоналом з зовнішніх стимулів на внутрішні, довівши тим самим, що гроші не найважливіший фактор мотивації [31].

В основі моделі В.І. Герчикова – взаємодія факторів мотивації та трудової поведінки. При цьому автор розрізняє

є прагнення отримати певні блага як винагороду за працю, а мотивація уникнення – прагнення уникнути покарання або інших негативних санкцій за невиконання поставлених завдань, недосягнення запланованих результатів або незадовільне виконання функцій[9].

Відповідно до підходу В.І. Герчикова, існують чотири базові типи трудової мотивації досягнення: інструментальний, професійний, хазяйський, патріотичний (лояльний) і один тип мотивації – уникнення (рис. 1.8).

| | |
|----------------------|--|
| Інструментальний тип | <ul style="list-style-type: none"> Сама робота не є для такого працівника скільки-небудь значущою цінністю і розглядається тільки як джерело заробітку та інших благ, одержуваних як винагорода за працю. Але його цікавлять не будь-які гроші, а саме заробіток; тому він буде працювати з максимальною віддачею на будь-якій роботі, якщо його праця буде справедливо і високо (в його розумінні) оплачуватися. Тому працівник з інструментальним типом мотивації скоріше позитивно поставиться, наприклад, до пропозиції попрацювати в гірших умовах: для нього це буде підставою вимагати збільшення заробітку як доплати за несприятливі умови праці. |
| Професійний тип | <ul style="list-style-type: none"> Для співробітника з професійною мотивацією, навпаки, основною рушійною силою є зміст роботи, можливість вирішити амбітне професійне завдання, проявити себе і довести (не тільки оточуючим, але і собі), що він може впоратися з важким завданням, яке не кожному посильно. Ці працівники вважають за краще самостійність у роботі і відрізняються розвинутою професійною гідністю. До керівника найчастіше ставляться з певною часткою іронії. Як правило, працівник з професійним типом мотивації досить швидко стає кращим фахівцем у компанії. |
| Патріотичний тип | <ul style="list-style-type: none"> Працівників цього типу цікавить участь у реалізації спільної, дуже важливої для організації справи. Переконані у своїй потребі для організації, відрізняються готовністю взяти на себе додаткову відповідальність заради досягнення результатів спільної справи, цінують командність. Для них важливе суспільне визнання участі в загальних досягненнях. |
| Хазяйський тип | <ul style="list-style-type: none"> Виражається в добровільному прийнятті працівником на себе повної відповідальності за виконувану роботу. Працівник з таким типом мотивації буде виконувати свою роботу з максимальною віддачею, не наполягаючи на її особливій цікавості або високій оплаті, не вимагаючи ні додаткових вказівок, ні постійного контролю. Працівник з перевагою хазяйської мотивації, ймовірно, найефективніший в сенсі співвідношення витрат і результатів. Але господарем дуже важко управляти – він суверенний і не тільки не потребує наказів або покарання (властивих поширеному у нас адміністративному стилю управління), але й не терпить їх. Цей тип мотивації характерний перш за все для людей, зайнятих підприємницькою діяльністю. |
| Люмпенський тип | <ul style="list-style-type: none"> До цього типу належать працівники, яких ніщо не може мотивувати на трудову діяльність. Працівник цього типу має дуже слабку мотивацію до ефективної роботи. Має низьку кваліфікацію і не прагне її підвищувати; він безвідповідальний і намагається уникнути будь-якої роботи, пов'язаної з особистою відповідальністю; він сам не проявляє ніякої активності і негативно ставиться до активності інших. Його основне прагнення – мінімізувати свої трудові зусилля на рівні, допустимого з боку безпосереднього керівника. Такий працівник цінується невисоко, не може забезпечити себе своєю працею і змирився з цим. Відповідно, для поліпшення свого становища і добробуту йому залишається сподіватися тільки на сприятливий збіг обставин, прихильність керівника і «халяву». Такому працівнику можна доручити роботу, на яку не погодяться працівники інших типів мотивації; він згоден на досить низький заробіток; він надзвичайно залежний від керівника і приймає цю залежність як належне. |

Рис. 1.8. Характеристика базових типів трудової мотивації за підходом В.І.

Герчикова

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Безумовно, чистих типів трудової мотивації не існує, а відтак, у кожному із співробітників поєднується декілька мотивів. У працівників, які виявляють більшу когнітивну складність, мотиваційний профіль більш складний.

Деякі інші підхід до побудови мотиваційного профілю розроблений вітчизняними дослідниками А.О. Климчуком, А.М. Михайловим, які поділили типи, запропоновані В.І. Герчиковим, на два класи, поглиблюючи можливість аналізу мотиваційних факторів працівника (рис. 1.9).

| Клас мотивації уникнення | Клас мотивації досягнення |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Мотивація запобігання – людина прагне уникнути небажаних для себе наслідків своєї поведінки) | <ul style="list-style-type: none"> • Мотивація досягнення – людина поводиться так, щоб досягти певних рубежів, до яких вона прагне) |

Рис. 1.9. Класи мотиваційних типів працівників за підходом А.О. Климчук, А.М. Михайлова

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Ключовим завданням застосування методики побудови мотиваційного профілю є визначення найбільш ефективних мотивуючих засобів, за допомогою яких потреби та інтереси працівника можуть бути задоволені найкращим чином, що сприятиме підвищенню продуктивності праці персоналу організації.

При побудові системи мотивації праці сучасні організації дедалі частіше стикаються з тим, що молоді працівники за своїми ціннісними установками, мотивацією, характером праці кардинально відрізняються від своїх попередників. Щодо молодого покоління працівників традиційні методи мотивації не завжди видаються дієвими й результативними з точки вирішення завдань розвитку організації. Відтак, набула актуальності проблема трансформації методів, способів і підходів до мотивації молодих працівників в усіх сферах економічної діяльності.

Молоде покоління людських ресурсів формується під потужним впливом глобалізації і високих технологій, що кардинально відрізняє їх від своїх попередників. У науковій літературі цю молодь називають «покоління Y», яке поділяє інші цінності, має відмінні мотиваційні настанови, тактику поведінки,

підвищену самоідентифікацію та прагнення до позиціонування в трудовому колективі. Для них кар'єрне зростання не є основою успіху, значно більш важливим фактором є можливість випробувати себе відразу в кількох сферах, розвиваючи свою особистість і отримуючи від роботи ті задоволення, які відповідають ціннісним орієнтирам.

Кардинальні відмінності у системі мотивації молодого покоління персоналу означають, що при формуванні ефективних програм мотивації праці таких працівників брати до уваги положення «Теорії поколінь» (з англ. *generational theory*), яка наразі перетворилася на один із ефективних інструментів визначення цінностей людей різного віку. Теорія поколінь побудована тому, що через кожні 20 років на ринок праці приходять нове покоління. Кожне покоління формувалося в єдиному соціально-історичному контексті і має свій набір якостей та цінностей.

Відповідно до теорії поколінь, вибір ефективних інструментів заохочення працівників при формуванні системи мотивації праці важливо брати до уваги особливості, сильні та слабкі сторони працівників кожної вікової категорії, а також прогнози розвитку ситуації на ринку праці на найближчі 10 років (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Коротка характеристика поколінь та прогноз ситуації на ринку праці до 2025 року

| Покоління | Цінності | Головні риси | Сильні сторони | Слабкі сторони | Прогноз ситуації на ринку праці |
|--|---|---|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Бєбі-бумери (1943-1963 рр.н.) Інші назви: Baby-Boomers, Бумери | Ставлять роботу на перше місце, заради роботи готові жертвувати власними інтересами | Оптимізм, зацікавленість в особистісному зростанні та винагороді, колективізм і командний дух | Здатність сформувати ефективну команду, передавати свій досвід колегам; Повна відданість роботі | Зацікненість на фінансовій захищеності та стійкості; Невміння швидко реагувати на зміни | До 2025 року більша частина піде на пенсію |
| Покоління X (1963-1983 рр.н.) Інші назви: Ікси, Xers, Покоління13, Невідоме покоління | Трудоголіки, не надто амбітні, такі, що не прагнуть жити у своє задоволення | Готовність до змін, можливість вибору, технічна грамотність, індивідуалізм, прагматизм, надія на себе | Добре справляються з рутинною роботою; Мають високу працездатність і гнучкість; Вміють будувати ділові відносини | Потреба у суворого контролю, постійного примусу; Страх нефіксованих ставок | До 2025 року більшу частину керівних посад займатимуть представники покоління X |

Продовження таблиці 1.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|--|---|--|--|
| Покоління Y (1983-2003 рр. н.) Інші назви: Міленіуми, Покоління Next, Мережеве покоління, Ехо-бумери | Націлені на отримання всього й одразу, амбітні та мають завищені очікування зарплати | Впевненість в собі, різноманітність, баланс між особистим життям і трудовою діяльністю, можливість роботи в команді, використання сучасних технічних засобів | Системне мислення та відповідальність; Швидка реакція на найменші зміни; Здатність боротися з труднощами | Дуже нетерплячі – прагнуть негайних результатів; Мають дуже великі кар'єрні очікування; Бажають, щоб робота залишала час на зустрічі з друзями | До 2025 року ігреки становитимуть більшу частку на ринку праці |
| Покоління Z (2003-2023 рр. у/) Інші назви: Покоління Я, Net Generation, Internet Generation, Generation M, Homeland Generation, New Silent Generation | Прив'язані до цифрових технологій у роботі, схильні цінувати власний час та інтереси, відсутній страх втратити роботу | Агресивність, конфліктність, потреба в новизні, віртуальна комунікація, гіперактивність | Здатність творчого вирішення завдань; Відповідальне ставлення до використання інформаційно-комунікаційних технологій та інформації в цілому | Недостатньо розвинені навички критичного мислення; Виникають труднощі при аналізі даних | До 2025 року будуть займати певну частку на ринку праці |

Джерело: [12]

Сучасна ситуація на вітчизняному ринку праці характеризується збільшенням присутності працівників трьох поколінь – «бебі-бумери», X та Y. При цьому, «бебі-бумери» об'єктивно втрачають активність, а покоління X та Y – дедалі більше проявляють себе та формують еліту сучасних великих організацій, створюючи стратегії їх просування. Покоління Z також невдовзі з'явиться на ринку праці і великі компанії вже починають досліджувати та шукати підходи до мотивації нової генерації трудових ресурсів [7].

Мотиваційні профілі різних поколінь працівників мають суттєві відмінності. Зокрема, для «бебі-бумерів» головними є висока заробітна плата, цікава та корисна робота, визнання заслуг. Для працівників «покоління X» домінантами є чинники, що зумовлюють у загальному стабільність і добробут (матеріальне становище та висока заробітна плата, цікава та корисна роботу,

прагнення до досягнень, визнання заслуг, влада і впливовість). Працівників «покоління Y» мотивують фактори, що пов'язані з підвищенням добробуту та можливостями кар'єрного зростання (заробітна плата, цікава та корисна робота, самовдосконалення, бажання до досягнень, різноманітність і зміни, умови праці). Для «покоління Z» важливіше значення мають чинники, які стосуються професійного розвитку та змісту роботи [2].

Як видно, диференціація мотиваційних чинників в залежності від віку працівників підтверджує необхідність орієнтації у формування трудових відносин у сучасних умовах на особистість, врахування її індивідуальних потреб, що відрізняються залежно від віку.

Загалом, вивчення сутності та послідовності застосування підходів до визначення мотиваційних чинників працівників та рівня задоволеності персоналу організації робочим місцем передбачає проведення низки трудомістких аналітичних процедур, що передбачають проведення опитування персоналу, обробку отриманих результатів, їх ідентифікацію та інтерпретацію, розробку на їх основі рекомендацій щодо побудови системи мотивації праці працівників організації.

Таким чином, пропри зміну пріоритетів працівників у ході еволюції соціально-трудова відносин, мотивація залишається інструментом впливу на поведінку працівників задля досягнення цілей діяльності організації. В загальному розумінні мотивація праці розуміється як єдиний складний, багаторівневий процес формування психологічних факторів, що детермінують трудову поведінку людини. Поєднуючи у собі сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, мотивація визначає її поведінку та форми діяльності, спрямовує цю діяльність на досягнення особистих цілей і цілей організації. Система мотивації праці персоналу повинна включати в себе такі елементи: заробітна плата, соціальні гарантії, участь працівників у власності підприємства, участь працівників в управлінні підприємством, участь працівників у розподілі прибутку, ротація персоналу, особисте та публічне визнання, соціально-психологічний клімат в колективі.

Добре спланована система мотивації персоналу організації в складних сучасних умовах економічного спаду та пов'язаного з цим високого рівня конкуренції дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати обсяги доходу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів, без особливо великих матеріальних затрат з боку організації.

Вагомим завданням побудови ефективної системи мотивації працівників організації є визначення найбільш вагомих чинників, що спонукають працівника до продуктивної трудової діяльності. Інструментом ідентифікації мотиваційних факторів працівників організації є мотиваційний профіль, який надає узагальнене уявлення про цінності та пріоритети працівників з урахуванням їх життєвих цінностей, вікових уподобань та психологічних якостей. Мотиваційний профіль працівників організації може бути побудований в ході проведення мотиваційного моніторингу, який являє собою повторювану послідовність дій щодо аналізу та вимірювання стану мотивації працівників або ж колективу організації в цілому в динаміці.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ВОРСКЛА-СТИЛЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ворскла-стиль» та його позиціонування як роботодавця

Підприємство ТОВ «Ворскла-стиль» засновано у 2016 році та є правонаступником діючого з 1993 р. ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» Виробництво одягу. Імпорт. Експорт.», а на ще більш ранніх етапах існування - Полтавської швейної фабрики «Одяг».

Підприємство ТОВ «Ворскла-стиль» територіально розміщено за адресою: м. Полтава, вул. Соборності, буд. 72.

Загалом, історія існування підприємства налічує понад 90 років. У 80-90-х роках на базі підприємства було створено Полтавське виробниче швейне об'єднання, якому біли підпорядковані Кобеляцька та Кременчуцька швейні фабрики, а загальна чисельність працюючих в об'єднанні перевищувала 2500 осіб.

За часів планової економіки на підприємствах Полтавського виробничого об'єднання здійснювалася переробка понад 6 млн. м тканини, а обсяг виробництва готових виробів становила понад 2 млн одиниць продукції в рік. Ще понад 1 мільйон одиниць продукції виготовляли в Північній Кореї, де була філія підприємства.

Після технічного переоснащення фірмою «Unionmatex» (Німеччина) з 1994 р. підприємством розпочато виготовлення продукції на давальницькій сировині для іноземних фірм з Німеччини – «Вера Монт», «Бетті Барклай», «Хенке», «Гаррі Вебер», «Бракс»; Італії – модного дому «Прада»; Франції – бренду «Тара Жермон». Завдяки високій якості виготовлення продукції та виконанню встановлених термінів постачання готової продукції у зазначений період діяльності підприємство отримало позитивний діловий імідж в Європі.

У 2016 р. відбулася чергова реструктуризація швейної фабрики, в результаті якої було створено два підприємства – ТОВ «Ворскла-мода», на базі

якого зосереджено масове виробництво продукції, та ТОВ «Ворскла-стиль», предметом діяльності якого визначено виробництво верхнього одягу за індивідуальними замовленнями, виготовлення виробів з хутра, оптова торгівля одягом та взуттям, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Від часів реорганізації виробничого підприємства «Ворскла», яке здійснювало діяльність у великій семиповерховій будівлі в центральній частині міста, всі підприємства, які є його послідовниками, використовують для власної діяльності лише незначну частину виробничих приміщень (один поверх). Решта площ, що перебувають в управлінні ТОВ «Ворскла-стиль», передані в оренду різним господарюючим суб'єктам, які використовують їх здебільшого для торгівлі.

Діяльність підприємства орієнтована на отримання прибутку від виробничої, торговельної та комерційно-посередницької діяльності та задоволення на цій основі соціально-економічних інтересів його учасників і членів трудового колективу.

Управління підприємством здійснює його директор, який діє на підставі Статуту та уповноважений ухвалювати рішення та здійснювати господарські операції для задоволення потреб діяльності та розвитку підприємства і його працівників. Щодо управління персоналом директор підприємства здійснює прийняття та звільнення працівників, встановлює розподіл обов'язків між ними і визначає обсяг їх відповідальності, видає накази та дає вказівки обов'язкові для виконання робітниками підприємства, здійснює інші дії у відповідності з чинним законодавством та статутом.

ТОВ «Ворскла-стиль» має лінійно-функціональну структуру управління, яка є найпоширенішою в середовищі підприємств (рис. 2.1). Ця структура належить до бюрократичного типу управління та характеризується значним числом горизонтальних і вертикальних зв'язків, обмеженою участю низових ланок управління у прийнятті рішень. Керівники та відповідальні виконавці за цієї системи поділяються на лінійних та функціональних.

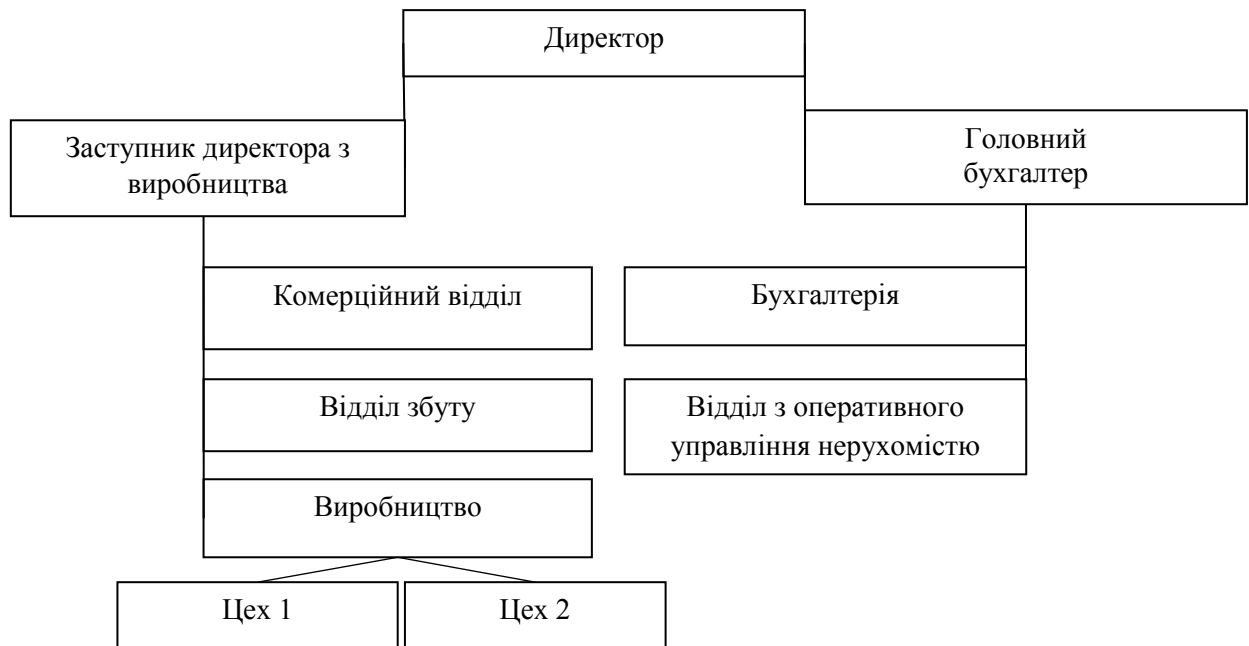


Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Ворскла-стиль»

Джерело: розроблено автором

Лінійно-функціональна структура дає змогу організувати управління за лінійною схемою (директор – начальник відділу – виконавець), при цьому функціональні служби лише допомагають вищому керівництву кваліфіковано обґрунтувати те чи інше управлінське рішення. Така структура завдяки лінійному підпорядкуванню забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності роботи функціональних відділів, дає змогу швидко маневрувати ресурсами, що вкрай необхідно на етапі зміцнення ринкових позицій підприємства.

В ТОВ «Ворскла-стиль» функції щодо виконання процедури приймання працівників на роботу та їх звільнення з займаних посад здійснює фахівець з кадрової роботи, який виконує відповідні обов'язки за суміщенням посад бухгалтера-касира та економіста з оплати праці. Виконуючи обов'язки щодо організації обліку та дотримання норм діючого законодавства при залученні та використанні персоналу на підприємстві, економіст з оплати праці здійснює аналіз даних про склад, структуру та рух персоналу, формування та динаміку фонду оплати праці, готує подання та обґрунтування пропозицій керівництву підприємства щодо підвищення рівня заробітної плати. Зважаючи на те, що економіст з оплати праці виконує низку різних обов'язків за декількома

напрямами облікової роботи на підприємстві, його зацікавленість у якісному виконанні завдань щодо управління персоналом слід визнати низькою.

Динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ворскла-стиль» за 2017-2019 роки характеризують дані табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності
ТОВ «Ворскла-стиль» за 2017-2019 роки

| Показник | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | Зміни (+,-) | | Темп змін, % | |
|---|----------|----------|----------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | | | | 2018 р. до 2017 р. | 2019 р. до 2018 р. | 2018 р. до 2017 р. | 2019 р. до 2018 р. |
| 1. Майно та капітал | | | | | | | |
| 1.1. Розмір капіталу, тис. грн. | 18664 | 24857 | 20140 | 6193 | -4717 | 133,2 | 81,0 |
| 1.2. Розмір необоротних активів, тис. грн. | 2962 | 5936 | 5411 | 2974 | -525 | 200,4 | 91,2 |
| 1.3. Розмір оборотних активів, тис. грн. | 15702 | 18921 | 14729 | 3219 | -4192 | 120,5 | 77,8 |
| 1.4. Розмір власного капіталу, тис. грн. | 4443 | 5422 | 4150 | 979 | -1272 | 122,0 | 76,5 |
| 1.5. Розмір позикового капіталу, тис. грн. | 7111 | 9718 | 7995 | 2607 | -1723 | 136,7 | 82,3 |
| 1.6. Розмір поточних зобов'язань, тис. грн. | 14221 | 19435 | 15990 | 5214 | -3445 | 136,7 | 82,3 |
| 2. Економічні показники | | | | | | | |
| 2.1 Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн. | 88401 | 98364 | 89838 | 9963 | -8526 | 111,3 | 91,3 |
| 2.2 Разом витрат, тис. грн.. | 179776 | 195926 | 187008 | 16150 | -8918 | 109,0 | 95,4 |
| 2.3 Чистий прибуток (збиток), тис. грн. | 4509 | 1696 | -1261 | -2813 | -2957 | 37,6 | -74,4 |
| 3. Фінансові показники | | | | | | | |
| 3.1 Коефіцієнт автономії | 0,24 | 0,22 | 0,21 | 0,0 | 0,0 | 91,6 | 94,5 |
| 3.2 Коефіцієнт маневреності | 0,84 | 0,76 | 0,73 | -0,1 | 0,0 | 90,5 | 96,1 |
| 3.3. Власний оборотний капітал, тис.грн. | 1481,0 | -514,0 | -1261,0 | -1995,0 | -747,0 | -34,7 | 245,3 |
| 3.4 Коефіцієнт забезпеченості активів власними джерелами фінансування | 0,09 | -0,03 | -0,09 | -0,1 | -0,1 | -28,8 | 315,2 |
| 3.5. Коефіцієнт покриття | 1,10 | 0,97 | 0,92 | -0,1 | -0,1 | 88,2 | 94,6 |
| 3.6 Коефіцієнт оборотності поточних активів, раз | 5,63 | 5,20 | 6,10 | -0,4 | 0,9 | 92,3 | 117,3 |
| 3.7 Тривалість обороту оборотних активів, днів | 64,83 | 70,21 | 59,84 | 5,4 | -10,4 | 108,3 | 85,2 |
| 3.8. Чистий грошовий потік, тис. грн. | 4158 | 1518 | -3337 | -2640 | -4855 | 36,5 | -219,8 |

Джерело: розроблено автором

Однією з найважливіших складових економічного потенціалу господарюючого суб'єкта є фінансові ресурси – власні й позикові кошти, які

формується в процесі виробничої та іншої фінансово-господарської діяльності за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел і використовуються в статутних цілях. За 2018 рік порівняно з 2017 роком розмір капіталу ТОВ «Ворскла-стиль» зріс на 6193 тис. грн., або на 33,2%, і склав 24857 тис. грн., однак у наступному році відбулося скорочення його вартості на 4717 тис. грн., або на 19,0%. На останню звітну дату розмір капіталу підприємства становив 20140 тис. грн.

Зменшення вартості капіталу відбулося за рахунок скорочення вартості основних засобів та оборотних активів. Склад, структура та ефективність використання активів визначають не лише вид та обсяги діяльності господарюючого суб'єкта, а й впливають на його ліквідність, платоспроможність, ділову активність. Характерною особливістю галузі легкої промисловості є помірна фондомісткість виробництва, що спостерігається у структурі майна ТОВ «Ворскла-стиль», адже необоротні активи значно поступаються оборотним за їх часткою в загальному обсязі майна (рис. 2.2).

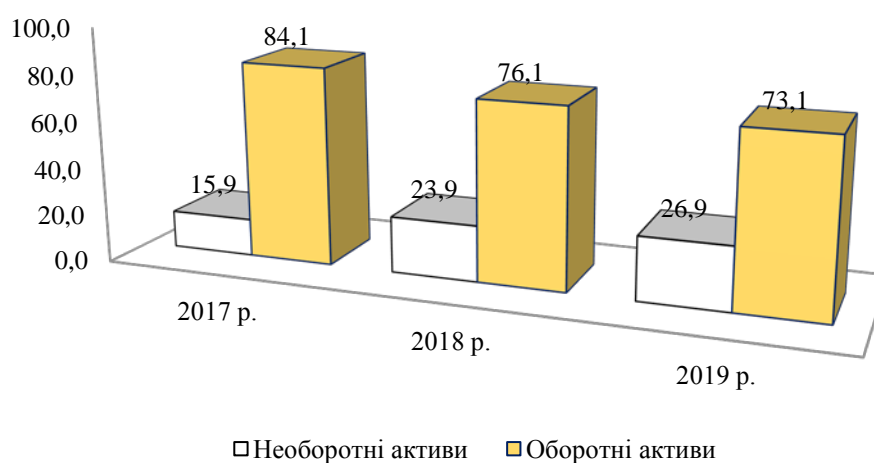


Рис. 2.2. Динаміка структури активів

ТОВ «Ворскла-стиль» за 2017-2019 роки (питома вага, %)

Джерело: розроблено автором

Основним джерелом формування капіталу підприємства є позикові кошти. Їх формування ТОВ «Ворскла-стиль» здійснює за рахунок поточних зобов'язань, обсяг яких за досліджуваний період зменшився і за 2019 рік склав 15990 тис. грн. Кредити банків підприємство не залучає.

Власний капітал представлений статутним та резервним капіталом і нерозподіленим прибутком. Головним джерелом формування власного капіталу підприємства був нерозподілений прибуток минулих років. За даними фінансової звітності підприємства його розмір за 2017 рік становив 4207 тис. грн., у 2018 році діяльність підприємства була прибутковою, що сприяло збільшенню нерозподіленого прибутку товариства до 5107 тис. грн. Однак за 2019 рік його розмір зменшився до 3835 тис. грн., що на 25% менше, ніж за 2018 рік.

Зменшення розміру власного та позикового капіталу зумовило перерозподіл структури фінансових ресурсів на користь позикових джерел та зумовлювало зниження стійкості фінансового стану товариства.

Дослідження динаміки окремих складових активів і капіталу підприємства дозволило виявити загрозову тенденцію до утворення та наростання дефіциту власного оборотного капіталу (рис. 2.3).

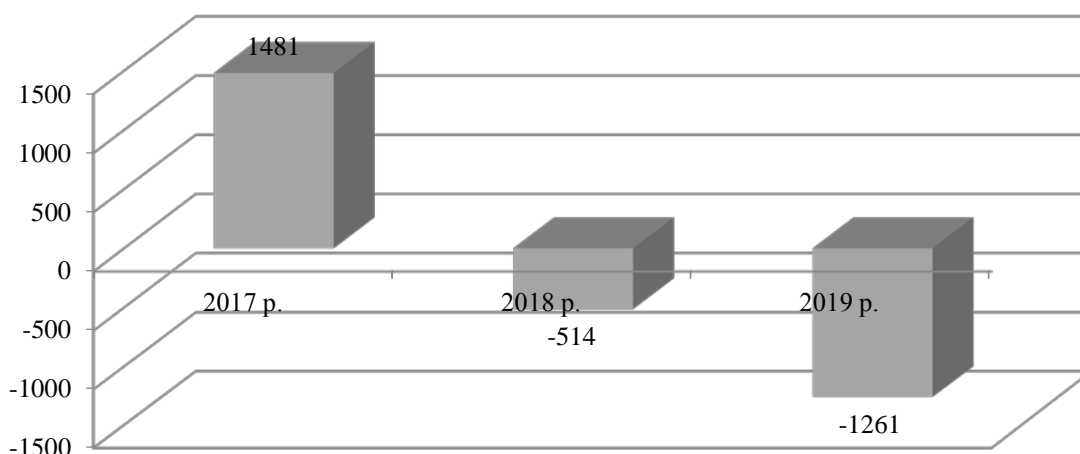


Рис. 2.3. Динаміка розміру власного оборотного капіталу ТОВ «Ворскла-стиль» за 2017-2019 роки, тис. грн.

Джерело: розроблено автором

Несприятливі тенденції у структурі джерел формування активів та виникнення дефіциту власного оборотного капіталу, що мав місце у 2018-2019 рр., відбулися внаслідок незбалансованого зменшення величини оборотних активів та поточних зобов'язань (рис. 2.4).

Оборотні активи підприємства представлені, в основному, грошовими коштами і дебіторською заборгованістю.

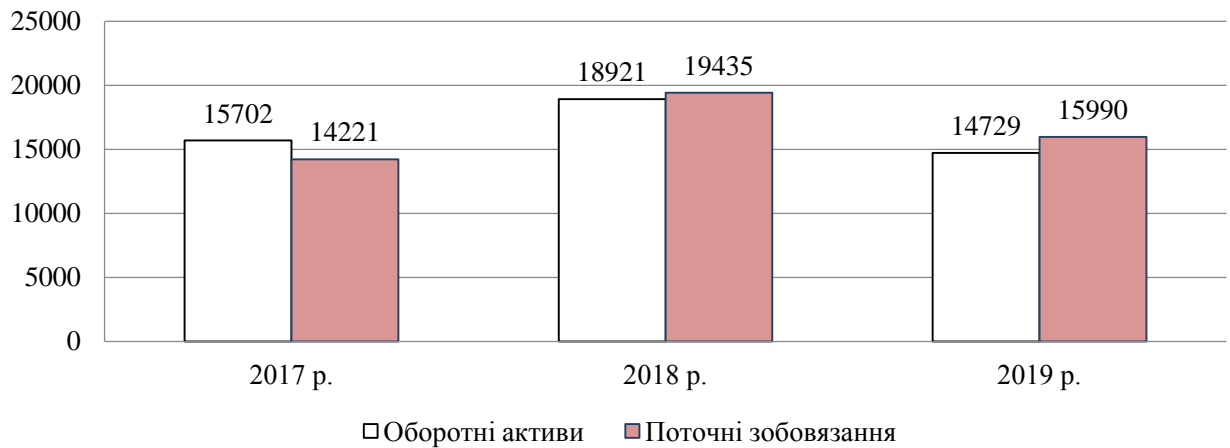


Рис. 2.4. Динаміка обсягу оборотних активів і поточних зобов'язань
ТОВ «Ворскла-стиль» за 2017-2019 роки, тис. грн.

Джерело: розроблено автором

Частка останньої у 2019 році становила 46,56%, що на 4,89 п. п. більше, ніж у 2018 році (рис. 2.5). Розмір дебіторської заборгованості за 2019 рік порівняно з 2018 роком зменшився на 11,5% і складає 6858 тис. грн., що супроводжувалося збільшенням її частки в структурі оборотних активів.

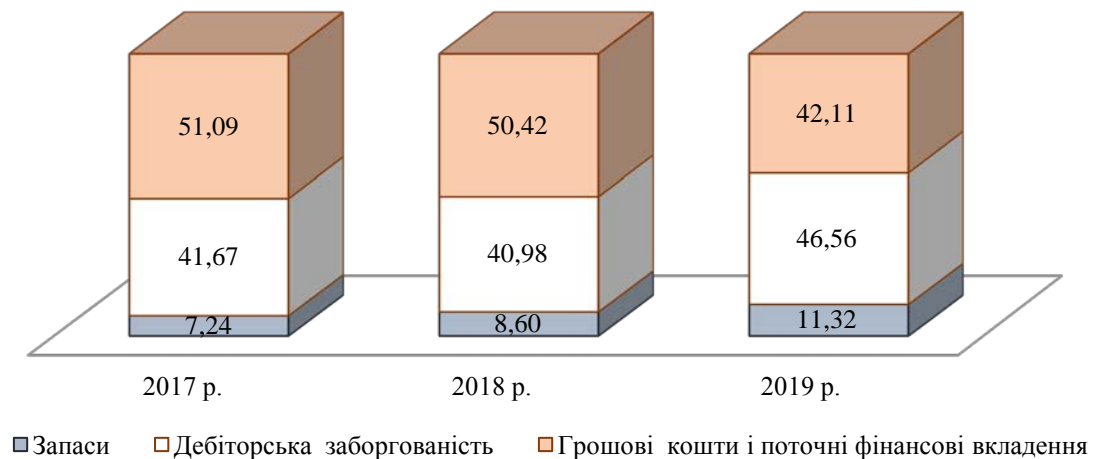


Рис. 2.5. Динаміка структури оборотних активів
ТОВ «Ворскла-стиль» за 2017-2019 роки, %

Джерело: розроблено автором

Балансова вартість запасів у 2019 році становила 1668 тис. грн., або 11,32% оборотних активів. Обсяг запасів впродовж 2017-2019 років збільшувався, що обумовлено збільшенням кількості та обсягів замовлень на виготовлення продукції. Звертає на себе увагу значний розмір високоліквідних активів

підприємства у вигляді грошових коштів. Динаміка окремих груп оборотних активів сприяла перерозподілу їх структури на користь запасів і дебіторської заборгованості. Разом з тим, враховуючи вагому частку швидколіквідних активів, на нашу думку, структуру оборотних активів товариства можна вважати високоліквідною у разі, якщо дебіторська заборгованість підприємства не містить застарілих та безнадійних боргів.

Таким чином, динаміка структури активів і капіталу ТОВ «Ворскла-стиль» за 2017-2019 роки свідчить про достатній рівень її мобільності та зростання рівня ризику. Як відомо з теорії, мобільна структура активів господарюючого суб'єкта створює перспективу для забезпечення високих доходів на вкладений капітал. Разом з тим, фінансові результати ТОВ «Ворскла-стиль» за 2017-2019 роки не завжди були задовільними (рис. 2.6).

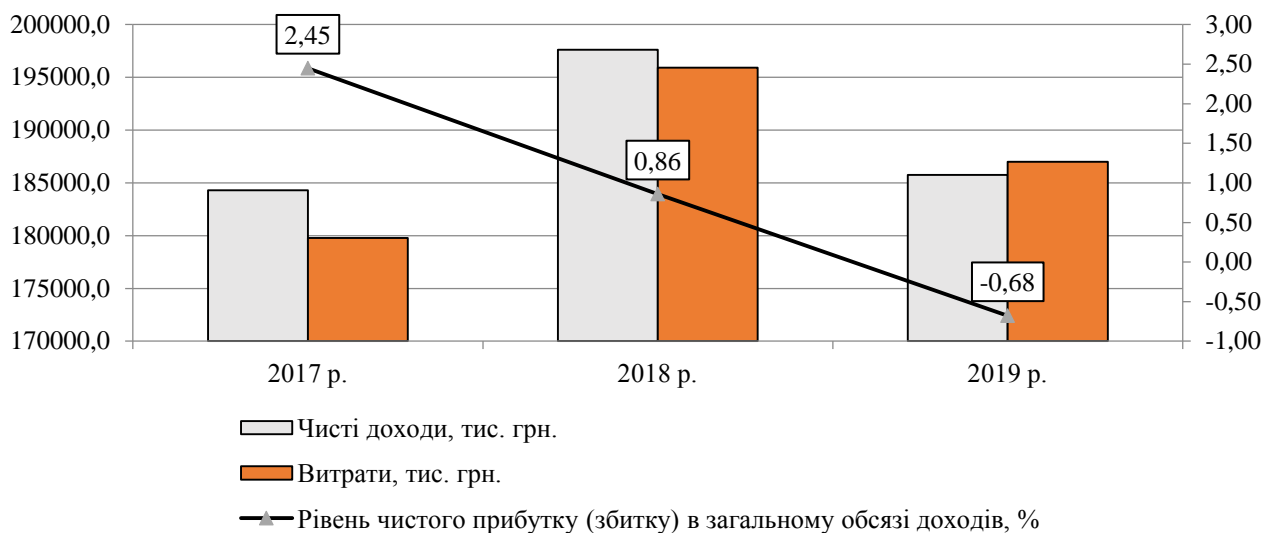


Рис. 2.6. Динаміка рентабельності діяльності

ТОВ «Ворскла-стиль» за 2017-2019 роки

Джерело: розроблено автором

Як видно на рис. 2.7, діяльність підприємства у 2017 р. характеризувалася прибутковістю на рівні 2,45% від обсягу реалізації. У 2019 році підприємство отримало чистий збиток у розмірі 1261 тис. грн., що спричинило збитковість основної діяльності на рівні 0,68%. Отже, майновий потенціал виробничого підприємства не забезпечував його власникам достатньої прибутковості (її рівень традиційно становить в межах 10-12% за рік), що свідчить про низьку

ефективність діяльності підприємства та потребує вирішення виявленої проблеми.

Таким чином, за результатами аналізу основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ворскла-стиль» за досліджуваний період можна стверджувати, що нестійке зростання обсягів реалізації продукції в 2019 році порівняно з 2017 роком завадило досягненню позитивної динаміки фінансових показників підприємства та не сприяло очікуваному покращенню фінансового стану підприємства. З вищезазначеного випливає, що ефективність управління активами та капіталом суб'єкта господарювання залежить не лише від обсягів діяльності, але й від політики формування та використання наявного ресурсного потенціалу. Вагому роль при цьому відіграє раціональне формування та використання трудових ресурсів, що створює ґрунт для забезпечення ефективності діяльності підприємства.

З метою дослідження закономірностей використання трудових ресурсів ТОВ «Ворскла-стиль», коротко розглянемо їх склад та структуру. За результатами розрахунків, поданих у табл. 2.2, в 2017-2019 роках чисельність персоналу становила від 17 до 18 осіб.

Таблиця 2.2

Показники наявності та руху персоналу ТОВ «Ворскла-стиль» за 2017-2019 роки

| Показники | Роки | | | Відхилення (+,-): | | Темп змін, %: | |
|---|------|------|------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2018 р. до 2017 р. | 2019 р. до 2018 р. | 2018 р. до 2017 р. | 2019 р. до 2018 р. |
| 1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 17 | 18 | 18 | 1 | 0 | 105,9 | 100,0 |
| 2. Чисельність працівників, що звільнились, осіб | 6 | 5 | 7 | -1 | 2 | 83,3 | 140,0 |
| з них, за власним бажанням та ініціативою адміністрації, осіб | 5 | 4 | 5 | -1 | 1 | 80,0 | 125,0 |
| 3. Чисельність працівників, прийнятих на роботу, осіб | 7 | 5 | 8 | -2 | 3 | 71,4 | 160,0 |
| 4. Коефіцієнт обороту за прийомом | 0,41 | 0,28 | 0,44 | -0,13 | 0,17 | X | X |
| 5. Коефіцієнт обороту за вибуттям | 0,35 | 0,28 | 0,39 | -0,08 | 0,11 | X | X |
| 6. Коефіцієнт плинності кадрів | 0,29 | 0,22 | 0,28 | -0,07 | 0,06 | X | X |

Джерело: розроблено автором

У 2019 році попри зменшення обсягу доходу чисельність персоналу не зменшилася і становила 18 осіб. Як свідчать дані таблиці 2.2, коефіцієнт плинності кадрів у 2019 році становив 0,28, що значно вище, ніж у 2018 році, та слід визнати високим. Рівень плинності кадрів свідчить про недостатньо комфортні умови праці для працівників виробництва, адже більшість звільнених за власним бажанням належать до виробничого персоналу. У складі працівників підприємства близько 28% належать до адміністративного складу (рис. 2.7). Частка адміністративного персоналу щороку зменшується, що свідчить про збільшення трудових ресурсів у сфері виробництва та покращення структури персоналу.

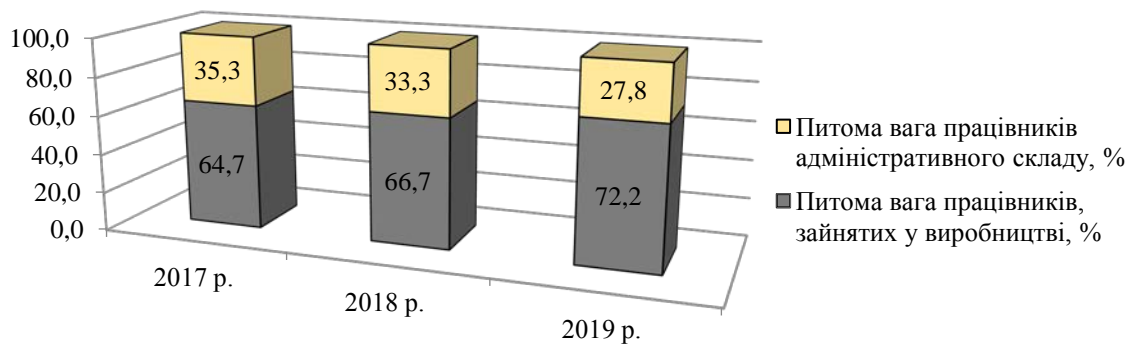


Рис. 2.7. Динаміка структури персоналу ТОВ «Ворскла-стиль» за галузями виробництва у 2017-2019 роках, %

Джерело: розроблено автором

Як видно на рис. 2.8, близько 67% персоналу товариства належать до вікової групи – від 18 до 49 років. З позицій просування в рамках професії, працівники в такому віці мають достатній рівень розвитку професійних навичок та професійного розвитку, в переважній більшості випадків, досягли особистої незалежності, самореалізації та соціального визнання в трудовому колективі. З цієї точки зору, структуру персоналу ТОВ «Ворскла-стиль» слід визнати досить вдалою для створення сприятливого організаційного клімату, проте з огляду на високу плинність кадрів – недостатньо стабільною.

Водночас, несприятливим для формування трудового потенціалу підприємства слід визнати суттєве (до 33%) зменшення у 2019 році чисельності молодих працівників віком до 34 років.

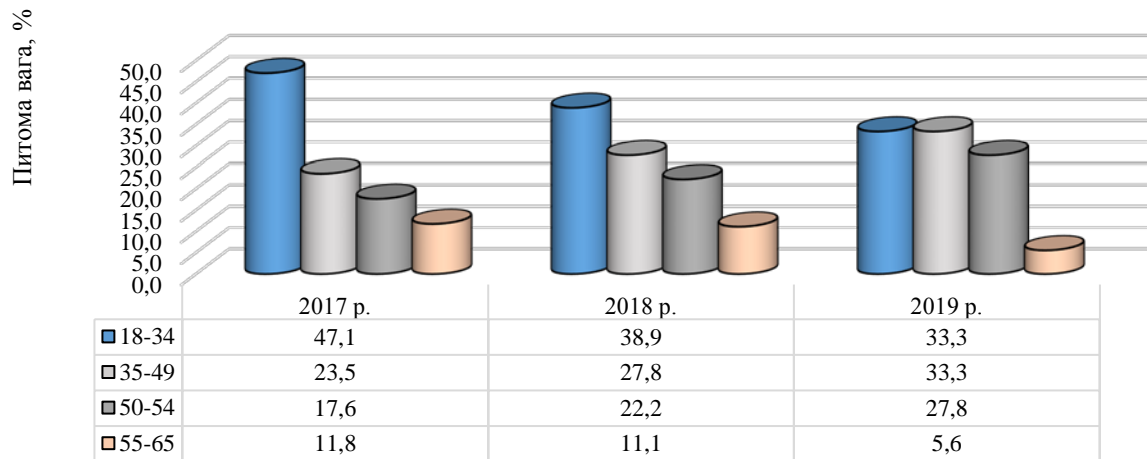


Рис. 2.8. Динаміка вікової структури персоналу
ТОВ «Ворскла-стиль» у 2017-2019 роках, %

Джерело: розроблено автором

Таким чином, на підприємстві спостерігаються недоліки у формуванні трудових ресурсів. Однією з вагомих причин нераціональної структури персоналу підприємства слід визнати діючу систему мотивації праці. Основні принципи та особливості її організації розглянемо на наступних етапах дослідження.

2.2. Визначення профілю організаційної культури ТОВ «Ворскла-стиль» та аналіз застосування мотиваційних чинників, обумовлених культурним середовищем

Однією із базових складових системи мотивації підприємства є його організаційна культура. Більшість авторів погоджуються з тим, що культура організації являє собою складну композицію важливих, бездоказово прийнятих припущень, які поділяються членами трудового колективу. Для отримання явлення про створену в ТОВ «Ворска-стиль» модель ключових цінностей, переконань, уявлень і норм, спільних для працівників і які новим членам трудового колективу передаються як істинні або єдино правильні, в ході дослідження було проведено діагностику організаційної культури підприємства.

В якості інструмента діагностики обрано методичку Камерона-Куїнна. При цьому в якості експертів виступили працівники адміністративного складу підприємства, а для отримання їх думок з приводу характеристик організаційної культури використано опитувальник та інструкцію до його застосування (додаток).

Результати опрацювання відповідей експертів на питання анкети Камерона-Куїнна узагальнено в таблиці 2.3. Як видно, у профілі організаційної культури ТОВ «Ворскла-стиль» більш вираженими є критерії ринкової (26,8%) та бюрократичної (26,9%) культури. Прояви адхократичної культури на підприємстві оцінюються на рівні 24%. Найменш виразними є прояви кланової культури, рівень яких становить 22,3%.

Таблиця 2.3

Результати опитування за методикою Камерона-Куїнна адміністративного персоналу про поточний і переважний стани організаційної культури ТОВ «Ворскла-стиль»

| Тип організаційної культури | Найважливіші характеристики, % | | Загальний стиль лідерства, % | | Управління найманими працівниками, % | | Сполучна сутність організації, % | | Стратегічні цілі, % | | Критерії успіху, % | | Загальний середній бал |
|--|----------------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|------------------------|
| | Середнє значення показника, бали | Середнє відхилення, % | Середнє значення показника, бали | Середнє відхилення, % | Середнє значення показника, бали | Середнє відхилення, % | Середнє значення показника, бали | Середнє відхилення, % | Середнє значення показника, бали | Середнє відхилення, % | Середнє значення показника, бали | Середнє відхилення, % | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Показники поточного стану критеріїв оцінки організаційної культури | | | | | | | | | | | | | |
| Клан | 18,4 | 0,85 | 30,4 | 0,78 | 22,6 | 1,01 | 22,6 | 1,28 | 21,0 | 1,11 | 18,8 | 1,26 | 22,3 |
| Адхократія | 22,6 | 0,46 | 27,4 | 0,52 | 22,0 | 1,03 | 24,6 | 1,41 | 23,8 | 1,17 | 23,6 | 1,51 | 24,0 |
| Ринок | 28,6 | 1,33 | 24,4 | 2,01 | 25,8 | 1,21 | 29,2 | 1,15 | 28,2 | 0,97 | 25,4 | 0,87 | 26,9 |
| Бюрократія | 30,4 | 1,61 | 17,8 | 1,84 | 29,6 | 1,78 | 23,6 | 1,41 | 27,0 | 1,68 | 32,2 | 1,02 | 26,8 |
| Показники переважного стану критеріїв оцінки організаційної культури | | | | | | | | | | | | | |
| Клан | 30,0 | 1,15 | 29,6 | 1,85 | 30,4 | 1,17 | 31,0 | 1,11 | 29,6 | 1,23 | 27,6 | 1,21 | 29,7 |
| Адхократія | 27,2 | 1,42 | 27,2 | 1,65 | 29,6 | 1,24 | 27,2 | 1,05 | 27,0 | 1,15 | 26,6 | 1,02 | 27,5 |
| Ринок | 25,2 | 0,82 | 23,8 | 1,41 | 22,8 | 1,52 | 22,0 | 1,52 | 24,6 | 1,14 | 25,0 | 1,64 | 23,9 |
| Бюрократія | 17,6 | 1,17 | 19,4 | 1,12 | 17,2 | 1,75 | 19,8 | 1,74 | 18,8 | 1,22 | 20,8 | 2,02 | 18,9 |

Джерело: побудовано автором

Розбіжності між поточним та переважним станом організаційної культури підприємства спостерігаються за всіма критеріями, адже, на думку адміністративного персоналу ТОВ «Ворскла-стиль», цінності та уявлення та

норми взаємодії працівників у трудовому колективі мають більшою мірою відповідати клановому типу культури (29,7% у порівнянні з 22,3% за поточної ситуації), а також є бажаним посилення характеристик адхократії (до 27,5%). Натомість, ознаки ринку мають бути менш виразними (23,9% порівняно з 26,9%), а прояви бюрократії підлягають суттєвому зменшенню (до 18,9%, тоді як за поточного стану їх ознаки діагностовано на рівні 26,8%).

За розрахунками середньоквадратичного відхилення, його значення варіюють у межах 0,46-2,02%, що свідчить про високу узгодженість думок експертів.

Відповідно до отриманих результатів діагностики організаційної культури побудовано її графічний профіль з позицій адміністративного персоналу ТОВ «Ворскла-стиль» (рис 2.9.), яка дозволяє стверджувати, що поточний стан організаційної культури на підприємстві характеризується домінуванням ознак бюрократичної та ринкової культури.

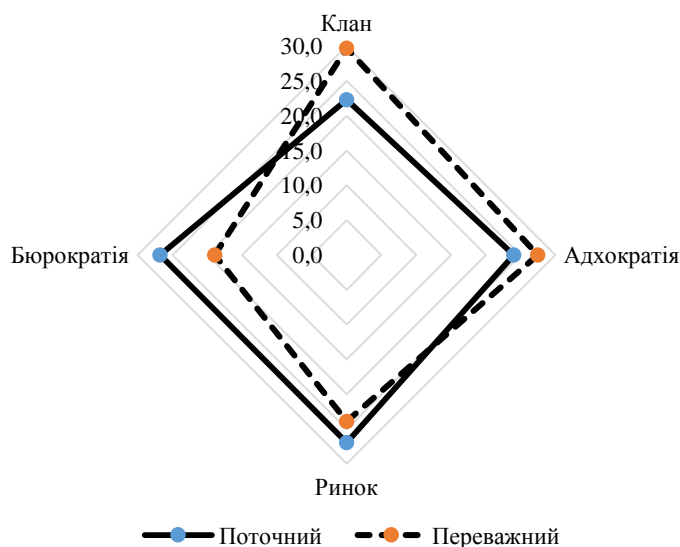


Рис. 2.9. Загальний профіль поточної і очікуваної організаційної культури за методикою Камерона-Куїнна

Джерело: побудовано автором

Це означає, що працівники підприємства, отримуючи на момент прийняття на роботу гарантії офіційної зайнятості, надалі працюють в умовах підпорядкування, обмеженої ініціативності, дотримання формальних процедур і правил тощо. При цьому організація фокусує увагу на внутрішній підтримці та

зовнішніх позиціях у сполученні з необхідною стабільністю й контролем.

Натомість, керівництво підприємства усвідомлює, що більш прийнятними є умови праці, за яких у трудовому колективі підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть, а також заохочується командна робота, єдність та участь у прийнятті рішень. З умов тяжіння організаційної культури до кланового типу кожний працівник підприємства, незалежно від займаної посади та професійного статусу, очікує від керівництва уваги до його особистості, залучення його до спільного вирішення виробничих завдань та проблем тощо. Розуміння цих особливостей дозволяє керівнику підприємства створити умови для підвищення ефективності управління персоналом. За такого підходу, рівень нематеріальної мотивації працівників суттєво підвищується, а потреба у застосуванні жорстких адміністративних норм суттєво зменшується.

Аналізуючи тип організаційної культури ТОВ «Ворскла-стиль», слід також взяти до уваги, що типовий усереднений профіль організаційної культури для виробничого підприємства має посилені ознаки ринкового типу (рис. 2.10), що пояснюється орієнтацією на досягнення результату, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій.

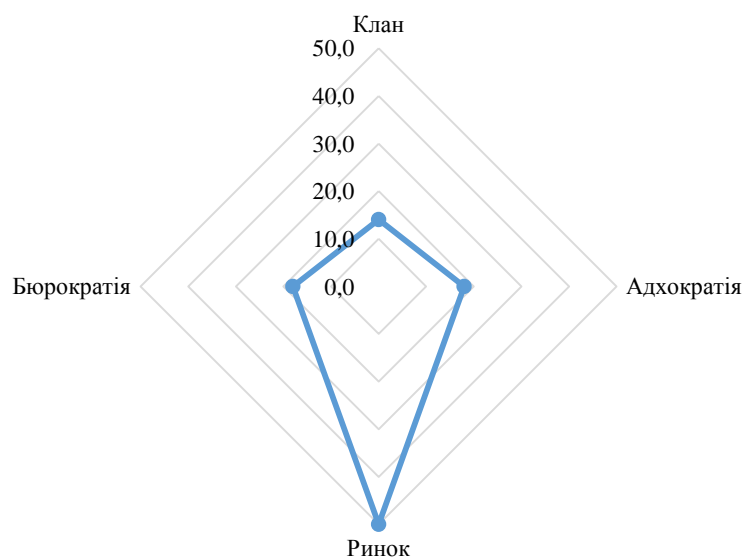


Рис. 2.10. Усереднений профіль культури виробничого підприємства

Джерело: [3, с. 106]

Водночас, фахівці зазначають, що дотримання в організації виключно ринкової організаційної культури є виправданим переважно у

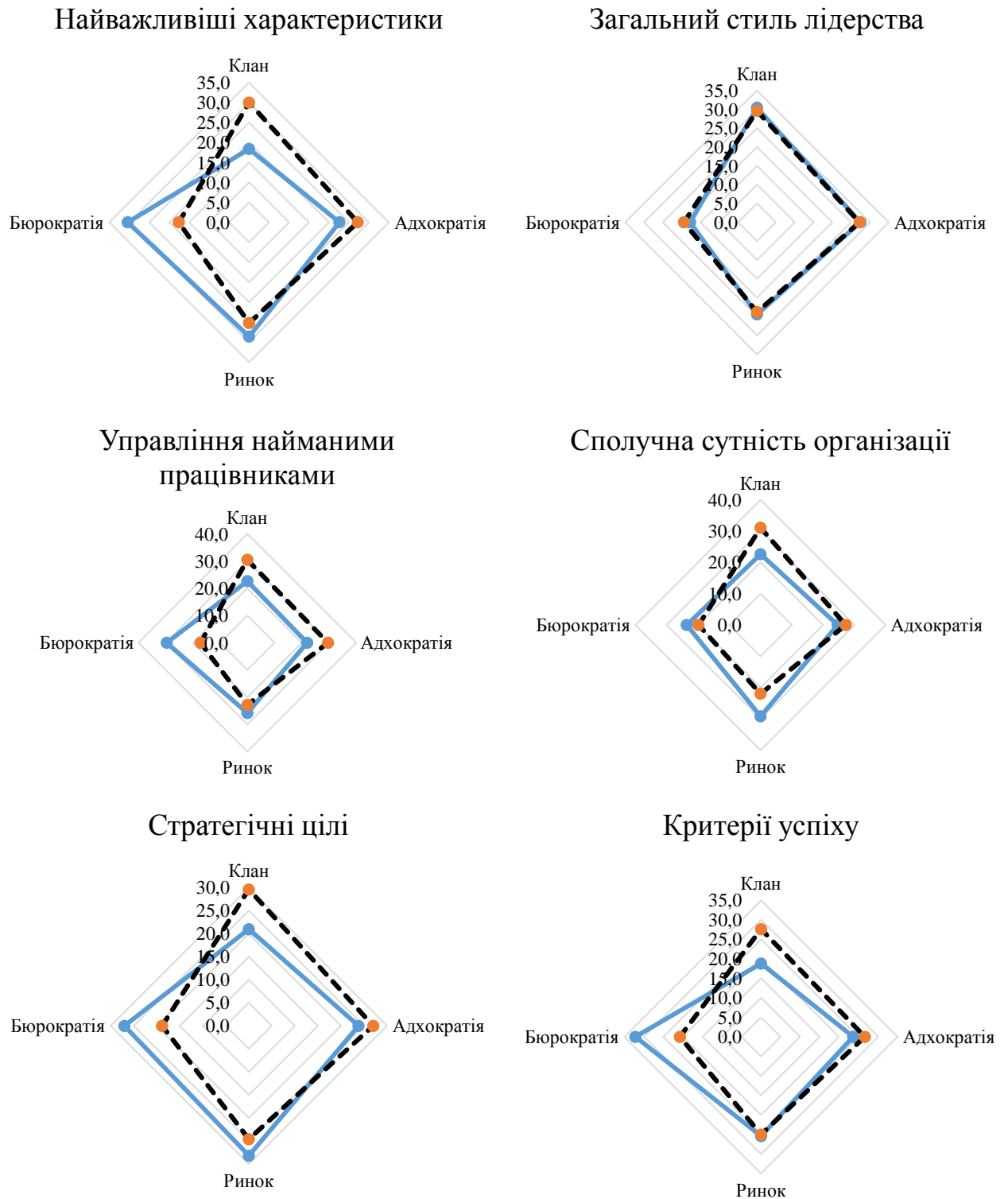
короткостроковому періоді як тимчасова стратегія, в довгостроковій перспективі перевага цінностей такої культури призводить до погіршення морального клімату та зрештою зниження ефективності управління персоналом.

При більш докладному аналізі чинників формування організаційної культури ТОВ «Ворскла-стиль» слід звернути увагу на те, що переваги її певного типу за окремими ознаками розподіляються нерівномірно (рис. 2.11). Профіль найважливіших характеристик в цілому відповідає загальному профілю культури підприємства і свідчить про його спрямованість на виконання поставлених завдань та досягнення результатів, що цілком відповідає сучасному стану підприємства та необхідності зміцнення його ринкової позиції та покращення фінансового стану.

Сучасна тактика підтримується за рахунок неухильного дотримання внутрішніх норм і регламентів. Проте, адміністративний персонал має інше бачення того, як має бути змінена організаційна культура підприємства за загальними ознаками задля того, щоб підвищити ефективність управління персоналом та залучити резерви людського капіталу. Є також підстави стверджувати, що для працівників підприємства є важливою дружня атмосфера у трудовому колективі, яка поєднується з лідерством та здоровою конкуренцією.

Аналіз профіля лідерства доводить, що керівник підприємства демонструє модель зваємодії в колективі, за якої всім працівникам приділяється достатньо уваги. При цьому лідер визначає пріоритети діяльності та способи їх досягнення, у тому числі й за рахунок особистих якостей. Підлеглі поділяють такий підхід керівника, про що свідчить співпадіння поточного й очікуваного профілів культури за даною ознакою. Працівники підприємства також зацікавлені в підвищенні довіри до персоналу з боку керівництва, що значною мірою залежить від лідера і тих патернів, які він транслює трудовому колективу. В свою чергу, керівник очікує на те, що працівники будуть більш ефективно діяти в команді, виявлятимуть лояльність та розуміння до колег.

Профіль управління найманими працівниками демонструє, що на підприємстві надається абсолютна перевага формальним процедурам, правилам, дотриманню норм тощо.



————— Поточний стан

----- Переважний стан

Рис. 2.11. Профіль організаційної культури ТОВ «Ворскла-стиль» в розрізі ознак її формування за методикою Камерона-Куїнна

Джерело: побудовано автором

Іншими словами, в управлінні персоналом застосовується бюрократичний підхід, хоча це не співпадає з інтересами працівників та створює напружені

умови роботи. Трудовий колектив має певні очікування щодо заохочення особистої ініціативи персоналу, змагальності та інших чинників, що стимулюватимуть персонал до самовдосконалення та покращення професійного рівня, прагнення бути результативними та корисними для підприємства.

Профіль властивості культури до об'єднання трудового колективу у міцну команду свідчить, що наразі взаємодія персоналу відбувається з приводу досягнення цільових показників. Проте в перспективі існує зацікавленість у можливості експериментів при вирішенні поточних проблем діяльності, виробленні корпоративних цінностей і традицій, що має сприяти підвищенню відданості працівників цілям та завданням підприємства та культивуванню їх невимушеного прагнення перемагати. Працівники зацікавлені у зменшенні застосування правил та формальних норм. Натомість, трудовий колектив має перетворитися на команду, яку поєднують традиції та творчий підхід до вирішення завдань.

Профіль стратегічних цілей характеризує культуру підприємства як таку, що зорієнтована на розвиток персоналу за рахунок інвестицій, посилення конкуренції між працівниками та прагнення до високих результатів діяльності на ринку. Водночас, спостерігається прагнення до кланового типу та запровадження ціннісних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи результати діагностики організаційної культури ТОВ «Ворскла-стиль» доходимо висновку про те, що її сучасний профіль зумовлений потребами поточного етапу розвитку підприємства, яке прагне завоювання більш надійних ринкових позицій, має на меті завоювання нових ринкових ніш, потребує збільшення обсягу виробництва та продажів задля покращення фінансових результатів та відновлення фінансової стійкості. Водночас, зіставлення діючого типу організаційної культури та показників формування її використання персоналу ТОВ «Ворскла-стиль» свідчить про те, що наразі методи управління персоналом не вирішують проблем фінансово-господарської діяльності та видіються неадекватними. На фоні підвищення середньої заробітної плати працівників спостерігається зниження продуктивності праці та високий

рівень плинності кадрів. Очевидно, система мотивації праці, яка створена та застосовується на підприємстві не відповідає цілям та завданням його розвитку.

2.3. Аналіз підсистеми матеріальної мотивації персоналу та її зв'язок системою Performance management на підприємстві

Для формування цілісного уявлення про ефективність мотивації праці в ТОВ «Ворскла-стиль» більш детального вивчення потребує діюча на підприємстві підсистема матеріальної мотивації персоналу.

Як відомо, підсистема матеріальної мотивації персоналу базується на побудованій підприємством системі оплати праці. Про відповідність системи оплати праці свідчить, серед іншого, наявність зв'язку між розміром заробітної плати працівників та показниками їх результативності. Управлінськими інструментами, що застосовуються в господарській практиці, є посадові інструкції (де визначено вимоги до працівника), система ключових індикаторів успішності (KPI), положення про оплату праці на підприємстві, система преміювання тощо.

Однак, з визначенням вимог до персоналу та обсягами виробничих завдань для кожного працівника у ТОВ «Ворскла-стиль» виникли труднощі. На підприємстві відсутні затверджені посадові інструкції, в яких зафіксовано конкретні вимоги до персоналу в розрізі посад. Так само, не застосовуються система преміювання, KPI, або інші інструменти, що характеризують порядок матеріального заохочення працівників. Єдиними документами, які затверджено керівництвом підприємства, є положення про оплату праці та штатний розклад, в яких відображено порядок нарахування та виплати заробітної плати, а також розміри заробітної плати працівників.

При нарахуванні заробітної плати виробничого персоналу підприємства застосовується погодинно-преміальна система оплати праці. При цьому працівникам нараховується основна заробітна плата, нарахування додаткової заробітної плати не передбачено.

Щодо працівників адміністративного складу застосовується колективно-

погодинна система оплати праці. Зважаючи на те, що в останні роки підприємство не забезпечує належного завантаження виробничих потужностей, додаткова заробітна плата на підприємстві не нараховується й не сплачується. На підприємстві розроблено та затверджено посадові оклади для службовців та працівників управлінського складу. Доплат та надбавок до посадових окладів за особливі умови праці, а також за кваліфікацію, вислугу років, складність та напруженість, ненормований робочий день, роботу у понаднормовий час, напружені умови праці тощо не передбачено.

Система преміювання на підприємстві фактично не застосовується. Рішення щодо виплати премій працівникам приймається керівником та його заступниками колегіально і ситуативно. Розмір призначених премій залежить від наявних у підприємства коштів і може бути визначений двома способами: 1) у фіксованій сумі, однаковій для всіх працівників виробничого або управлінського складу; 2) у вигляді відсотка до основної заробітної плати.

Недосконалість системи оплати праці на підприємстві тягне за собою низку інших недоліків системи мотивації праці та управління персоналом. Зокрема, рішення щодо прийняття працівників на роботу приймаються керівництвом підприємства за результатами співбесіди та базуються швидше на суб'єктивних чинниках, і зокрема, готовності потенційних кандидатів працювати за нестабільним робочим графіком без збереження заробітної плати за час вимушених відпусток в зв'язку з призупиненням виробництва на підприємстві. Саме відсутність у підприємства постійних замовлень та недостатня завантаженість виробничих потужностей є основними причинами того, що під час вимушених зупинок виробництва працівникам надаються так звані «відпустки за власний рахунок».

За такої виробничої активності рівень заробітних плат на підприємстві є низьким. За даними таблиці 2.4, середньомісячна заробітна плата виробничого персоналу підприємства у 2019 році становила 14237 грн. За період дослідження середньомісячна заробітна плата у сфері виробництва збільшувалася щорічно (рис. 2.12), проте темпи зростання її розміру щороку уповільнювалися.

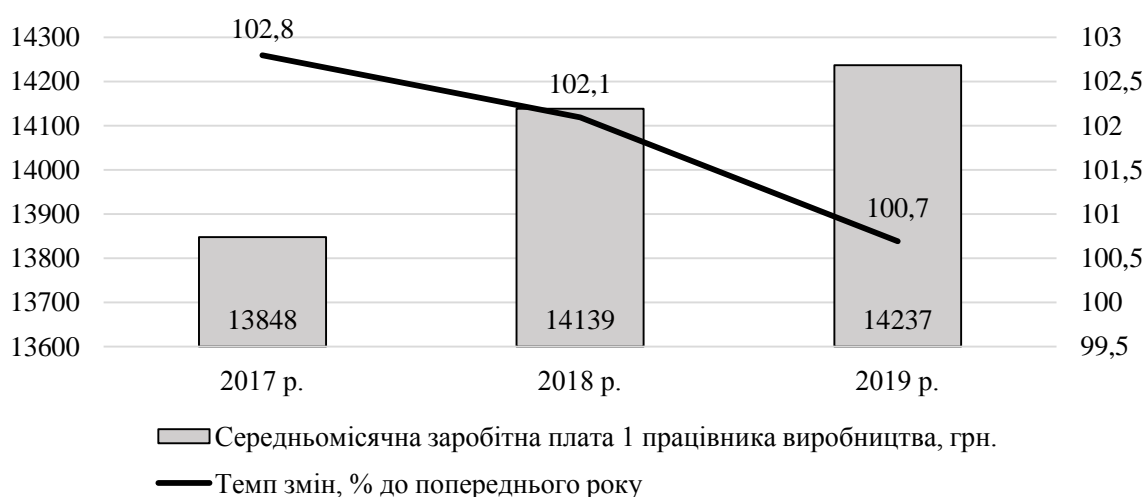


Рис. 2.12. Динаміка середньої заробітної плати персоналу у сфері виробництва ТОВ «Ворскла-стиль» у 2017-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Таблиця 2.4

Динаміка показників оплати праці у сфері виробництва ТОВ «Ворскла-стиль» за 2017-2019 роки

| Показники | Роки | | | Відхилення (+,-): | | Темп змін, %: | |
|---|--------|--------|--------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2018 р. до 2017 р. | 2019 р. до 2018 р. | 2018 р. до 2017 р. | 2019 р. до 2018 р. |
| 1. Середньооблікова чисельність виробничих працівників, осіб | 11 | 12 | 13 | 1 | 1 | 109,1 | 108,3 |
| 2. Фонд оплати праці, тис. грн. | 1828 | 2036 | 2221 | 208 | 185 | 111,4 | 109,1 |
| 3. Середньомісячна заробітна плата, грн. | 13848 | 14139 | 14237 | 290 | 98 | 102,1 | 100,7 |
| 4. Продуктивність праці у вартісному вираженні, тис. грн. | 8036,5 | 8197,0 | 6910,6 | 160,5 | -1286,4 | 102,0 | 84,3 |
| 5. Мінімальний розмір заробітної плати, грн. | 3200 | 3723 | 4173 | 523 | 450 | 116,3 | 112,1 |
| 6. Середня заробітна плата в галузі у Полтавській області, грн. | 10003 | 10906 | 12711 | 903 | 1805 | 109,0 | 116,6 |
| 7. Середня заробітна плата виробничого персоналу по відношенню до мінімальної заробітної плати, % | 432,8 | 379,8 | 341,2 | -53,0 | -38,6 | 87,8 | 89,8 |
| 8. Середня заробітна плата виробничого персоналу по відношенню до середньогалузевого показника, % | 138,4 | 129,6 | 112,0 | -8,8 | -17,6 | 93,6 | 86,4 |

Джерело: розроблено автором

У 2018 році приріст середньої заробітної плати працівників ТОВ «Ворскла-стиль», задіяних у сфері виробництва, становив 2,1%, у 2019 році – лише 0,7%. Середня заробітна плата виробничого персоналу є на 12-40% вищою, ніж у

середньому на промислових підприємствах регіону [20] (рис. 2.13).

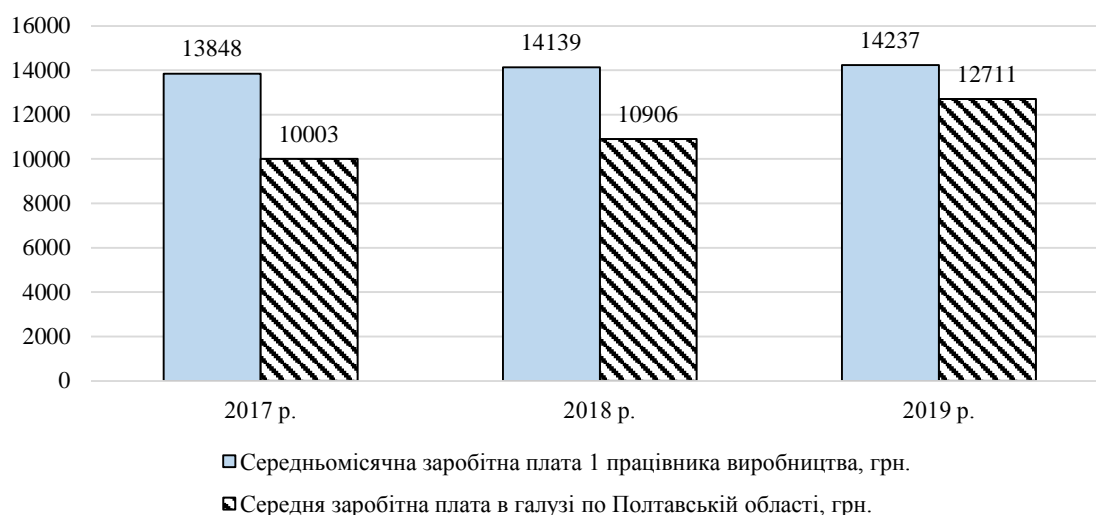


Рис. 2.12. Середня заробітна плата виробничого персоналу ТОВ «Ворскла-стиль» у співвідношенні з середньогалузевим показником середньої заробітної плати в галузі та регіоні у 2017-2019 рр.

Джерело: розроблено автором

Хоча, слід визнати, що по відношенню до мінімальної заробітної плати [16] рівень оплати праці виробничого персоналу ТОВ «Ворскла-стиль» є в 3,4 рази вищою. Хоча, більш високе співвідношення зазначених показників мало місце в 2017 р., коли його рівень становив 4,3. Порівняння показників середньої заробітної плати по підприємству з середньогалузевими показниками свідчить про те, що розмір оплати праці виробничого персоналу в ТОВ «Ворскла-стиль» є достатнім та до певної міри виконує свою основну мотиваційну функцію. Зрештою, проблем із пошуком працівників на заміщення вакантних посад у підприємства не виникає. Водночас, достатній рівень заробітної плати не вирішує проблеми плинності кадрів, а відтак, матеріальна мотивація не компенсує недоліків системи мотивації праці, що зберігаються на підприємстві на сучасному етапі його діяльності.

Показники, що характеризують систему оплати праці працівників управлінського складу, зведені в табл. 2.5. Як свідчать дані таблиці, середній розмір заробітної плати адміністративного персоналу підприємства у 2019 році становив 17360 грн., що на 10,9% вище, ніж у 2017 році.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оплати праці працівників управлінського складу
ТОВ «Ворскла-стиль» за 2017-2019 роки

| Показники | Роки | | | Відхилення (+,-): | |
|--|---------|---------|---------|---------------------------|---------------------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2018 р. від 2017 р. | 2019 р. від 2018 р. |
| Середньооблікова чисельність персоналу, всього, осіб | 17 | 18 | 18 | 1 | 0 |
| Кількість працівників управління, осіб | 6 | 6 | 5 | 0 | -1 |
| Питома вага працівників управління в загальній кількості персоналу, % | 35,3 | 33,3 | 27,8 | -2,0 | -5,6 |
| Адміністративні витрати, тис. грн. | 264,6 | 271,0 | 298,0 | 6,4 | 27,0 |
| Чистий дохід, тис. грн. | 88401 | 98364 | 89838 | 9963 | -8526 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 6298 | 106563 | 108790 | 100265 | 2227 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 4509 | 1696 | -1261 | -2813 | -2957 |
| Одержано в розрахунку на 1-го працівника апарату управління, тис. грн. | | | | | |
| чистого доходу | 14733,5 | 16394,0 | 17967,6 | 1660,5 | 1573,6 |
| - валового прибутку | 1049,7 | 17760,5 | 21758,0 | 16710,8 | 3997,5 |
| - чистого прибутку | 751,5 | 282,7 | -252,2 | -468,8 | -534,9 |
| Окупність адміністративних витрат за валовим прибутком, грн. | 0,042 | 0,003 | 0,003 | -0,039 | 0,000 |
| Середньомісячна оплата праці 1 працівника управління, грн. | 15650 | 16420 | 17360 | 770 | 940 |
| Рівень рентабельності, % | 5,10 | 1,72 | -1,40 | -3,38 | -3,13 |

Джерело: розроблено автором

Зростання заробітної плати супроводжується зниженням рентабельності діяльності підприємства. На цій підставі можна стверджувати про те, що підвищення рівня оплати праці на підприємстві не сприяє ефективному використанню персоналу підприємства.

Таким чином, результати аналізу надають підстави для висновку про відсутність взаємозв'язку між системою матеріальної мотивації праці та продуктивністю персоналу ТОВ «Ворскла-стиль». Крім того, відсутня залежність між рівнем оплати праці та показниками ефективності діяльності підприємства. Умови матеріального заохочення визначаються суб'єктивними чинниками та залежать від обсягів і результатів діяльності підприємства досить формально. Можливість підприємства щодо збільшення заробітної плати визначається швидше наявністю грошових коштів на рахунку підприємства,

аніж обсягами виконаних виробничих завдань. Ще більшою мірою такий підхід застосовується щодо преміювання.

2.4. Комплексна діагностика рівня вмотивованості персоналу ТОВ «Ворскла-стиль»

Ефективна система оцінки роботи персоналу управління може стати основою для прийняття важливих рішень по кадрових питаннях, таких як зміна рівня оплати праці, застосування преміювання та інших методів стимулювання праці, службово-професійне просування працівників тощо. На думку д.е.н., проф. Павловської Н., оцінка рівня вмотивованості працівників повинна бути пов'язаною зі зміною у динаміці двох груп показників: першої — показники, що характеризують ефективність самої системи СУП; друга — загальні економічні показники роботи підприємства, які пов'язуються в процесі проведення аналізу з показниками першої групи [29].

Для діагностики рівня вмотивованості працівників застосуємо аналітичний алгоритм, який передбачає проведення комплексного дослідження за наступними етапами: соціологічне дослідження з метою визначення рівня мотивації працівників на основі спеціальної анкети; визначення внутрішніх мотиваційних чинників, їх оцінка та загальна оцінка рівня мотивації; визначення збалансованості між системою управління персоналом та рівнем мотивації; проведення багатофакторової оцінки залежності підсистем системи управління персоналом від мотиваційного середовища підприємства; виявлення внутрішніх чинників управління персоналом, які стримують розвиток мотивації на підприємстві (рис. 2.14). За допомогою анкети на першому етапі було проведено опитування працівників ТОВ «Ворскла-стиль».

Проведене обстеження на цих підприємствах за допомогою розробленої анкети та соціологічного дослідження дозволило надати загальної оцінки внутрішніх мотиваційних чинників за елементами системи управління персоналом, які згруповано за підсистемами: загальне та лінійне керівництво; планування,

прогнозування та маркетинг персоналу; найм та облік кадрів; умови праці; трудові відносини; аналіз та розвиток засобів стимулювання праці; розвиток кадрів; соціальний розвиток; юридичні послуги; інформаційне забезпечення.

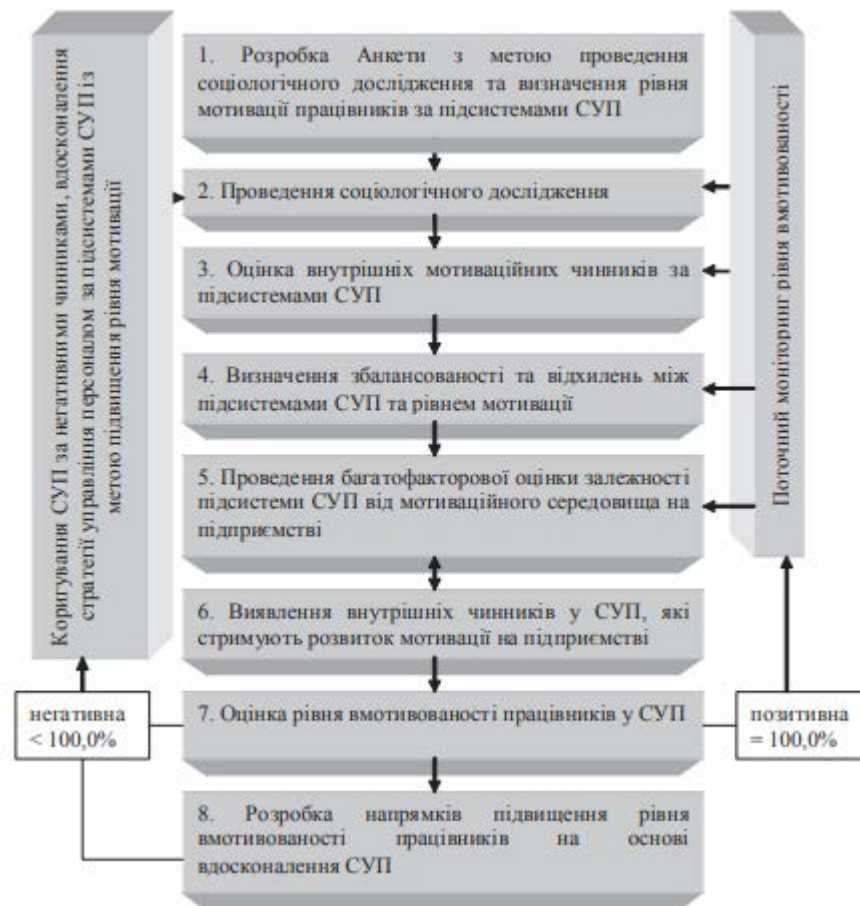


Рис. 2.14. Алгоритм оцінки рівня вмотивованості працівників у СУП підприємством

Джерело: [29] розроблено автором

Аналіз рівня вмотивованості працівників за складовими системи управління персоналом здійснювався у відсотках від 0 до 100%. Рівень задоволеності нижче ніж 50% вважається неприйнятним.

Дані проведеного дослідження дозволили дійти висновку про те, що у мотиваційному середовищі ТОВ «Ворскла-стиль» працівниками визнано наступні елементи системи управління персоналом, якими вони найменш задоволені, а саме: соціальний розвиток (ступінь задоволеності становить 24%); аналіз та розвиток засобів стимулювання праці (26,1%).

Найвищий ступінь задоволеності в мотиваційному середовищі належить

складовим найму та обліку кадрів (65,6%) та юридичних послуг (71,3%). На основі проведених досліджень проведено ранжування підсистем управління персоналом ТОВ «Ворскла-стиль», які складають його внутрішнє мотиваційне середовище, за ступенем задоволення працівників функціонуванням цих підсистем (рис. 2.15).



Рис. 2.15. Ступінь задоволеності персоналу ТОВ «Ворскла-стиль» станом мотиваційного середовища за складовими системи управління персоналом підприємства

Джерело: розроблено автором

Так, за складовою «Соціальний розвиток» усі чинники мають задоволеність нижчу за 50,0%: в цілому працівники вкрай не задоволені відсутністю інфраструктури для організації відпочинку та надання службового житла (по 8,7%), відсутністю можливості отримати путівку у дитячий табір для оздоровлення дітей працівників (13,04%), відсутністю інфраструктури для організації фізкультурного дозвілля (30,43%), організацією безкоштовного харчування (39,13%) та безкоштовних профоглядів (43,48%).

На теперішній час підприємством не вироблено системи морального стимулювання працівників, а відтак можна вважати, що його соціальна політика

є недосконалою.

За складовою «Аналіз та розвиток методів стимулювання праці» також за всіма чинниками ступінь задоволеності складає менш ніж 50,0%: системою оплати праці задоволені лише 8 працівників, а розміром заробітної плати – 10 працівників (44,4%). Крім того, працівників не задовольняє система оплати праці. Виявлені недоліки системи мотивації дають змогу стверджувати про те, що система матеріального стимулювання праці ТОВ «Ворскла-стиль» не є ефективною.

Низький ступінь задоволеності працівників за складовою «Планування, прогнозування та маркетинг персоналу» пов'язаний з наступними тенденціями: на підприємстві кадрова служба взагалі не співпрацює з суб'єктами зовнішнього середовища при доборі персоналу та відборі кадрів

Не менш проблематичним є ступінь задоволеності працівників за складовою «Розвиток кадрів», адже підприємство не здійснює підвищення кваліфікації персоналу, не розглядає можливості спрямування працівників на стажування до інших підприємств з метою обміну досвідом, не проводить навчальних тренінгів з метою освоєння нових технологій виробництва. Тим більше, на підприємстві не розробляються індивідуальні плани розвитку персоналу, в яких мають бути відображені траєкторії їх професійного зростання.

Розгуляючи складову «Трудові відносини», також слід відзначити наявність чинників, що знижують ступінь задоволеності працівників умовами праці (загальна оцінка 49%). До таких належать недостатній рівень задоволеності працівників стилем керівництва та організаційною культурою.

Таким чином, жодна із складових системи мотивації праці в ТОВ «Ворскла-стиль» не задовольняє повною мірою працівників підприємства. Результати діагностики вмотивованості праці на підприємстві доводять нагальну необхідність коригування системи мотивації праці та вдосконалення управління персоналом.

Узагальнюючи результати дослідження мотиваційної системи ТОВ «Ворскла-стиль», маємо підстави для висновку про безпосередню залежність

ефективності діяльності підприємства від раціонального формування та використання його ресурсів. Ключовим ресурсом, який є рушійною силою, визначає напрями діяльності підприємства та потребу у всіх інших видах ресурсів для її забезпечення – матеріальних, фінансових, інформаційних тощо, є персонал. Саме тому стратегія управління персоналом підприємства створює ґрунт для раціональної організації та успішного здійснення тієї діяльності, задля якої підприємство було засноване та яка має забезпечувати його стійке зростання.

Вивчення закономірностей та підходів до управління персоналом ТОВ «Ворскла-стиль» дозволило виявити недоліки структури кадрів, що характеризується суттєвою перевагою працівників більш зрілого віку та високою плинністю кадрів молодшого віку (до 34 років), що негативно позначається на формуванні кадрового резерву підприємства, а також знижує його трудовий потенціал. Серед найбільш вагомих причин наявних недоліків управління персоналом на підприємстві є недосконала система мотивації праці. Дослідження показало, що притаманними її ознаками є перевага формальних процедур, правил та дотримання норм, тоді як такий бюрократичний підхід не відповідає очікуванням трудового колективу та не сприяє його заохоченню до самореалізації, вдосконалення, зацікавленості у результатах діяльності підприємства. Підсистема матеріальної мотивації працівників так само не забезпечує ефективного управління персоналом і, більше того, не відповідає сучасній практиці та прогресивним підходам до організації оплати праці. Низку недоліків також виявлено у практиці прийняття працівників на роботу та нестабільній завантаженості персоналу, що негативно позначається як на рівні оплати праці, так і на мотивації до праці. Попри достатній рівень матеріальної мотивації персоналу, проблема плинності кадрів не знаходить ефективного вирішення на підприємстві, оскільки працівники залишаються невмотивованими, а стан мотиваційного середовища потребує суттєвого покращення. Відтак, на підприємстві не забезпечується зв'язок між системою мотивації персоналу та продуктивністю праці.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ТОВ «ВОРСКЛА-СТИЛЬ»

3.1. Заходи щодо вдосконалення системи мотивації праці працівників організації

Результати дослідження мотиваційної системи ТОВ «Ворскла-стиль» дозволили встановити низку недоліків, що не дозволяють забезпечити надійний зв'язок між системою мотивації персоналу та продуктивністю праці. Напрями вдосконалення системи мотивації праці працівників ТОВ «Ворскла-стиль» відповідають виявленим недолікам управління персоналом та мають на меті їх усунення шляхом створення цілісної мотиваційної системи підприємства.

Головною метою проектування системи мотивації персоналу ТОВ «Ворскла-стиль» є запровадження на підприємстві комплексу методів та заходів щодо стимулювання персоналу до підвищення продуктивності праці. Побудова системи мотивації персоналу на підприємстві відповідає загальній стратегії його розвитку, адже вмотивовані працівники прагнуть до більш продуктивної праці і забезпечують збільшення прибутку підприємства.

В ході проектування системи мотивації праці персоналу ТОВ «Ворскла-стиль» передбачається вирішення низки завдань:

- орієнтація працівників на вирішення стратегічних завдань розвитку підприємства;
- підвищення кваліфікації співробітників і їх професійне зростання;
- залучення висококваліфікованих кадрів та забезпечення лояльності (закріплення) вже працюючих фахівців;
- оптимізація витрат на утримання штату;
- покращення морально-психологічного клімату та підвищення організаційної культури;
- стимулювання ефективної та продуктивної роботи кожного працівника;
- забезпечення умов професійного зростання та особистісного

розвитку персоналу;

- створення кадрового резерву та запровадження системи професійного наступництва;
- запровадження системи кадрового аудиту та підвищення якості кадрів підприємства;
- запровадження сучасних прогресивних методів і підходів до мотивації праці.

Інструментами для побудови системи мотивації праці на підприємстві є сучасні концепції та методи стимулювання, призначені для мотивації персоналу. Деякі з них, наприклад, премії, багато в чому залежать від продуктивності праці. Крім того, слід широко застосовувати інструменти непрямой матеріальної та нематеріальної мотивації працівників, які б мотивували до більш продуктивної та результативної праці – безкоштовне харчування, відшкодування витрат на проїзд і оплату мобільного зв'язку. Вони не залежать від того, які результати показує співробітник і застосовуються відповідно до його статусу або рангу.

Задля встановлення зв'язку між результатами праці та розміром матеріальної мотивації працівників ТОВ «Ворскла-стиль» доцільно запровадити бальну модель, в межах якої працівникам нараховується певна кількість балів за виконання визначених трудових функцій. За допомогою бальної системи керівництво підприємства матиме можливість оцінити здібності кожного співробітника і виявити в ньому такі важливі якості, як працьовитість і відповідальність. В кінці розрахункового періоду відповідно до накопиченої працівником кількості балів здійснюється нарахування премії.

Як відомо, розробка будь-якої системи мотивації повинна базуватися на трьох головних аспектах – фінансовому, нефінансовому, а також їх сукупності.

Для фінансового аспекту важлива прозорість. Кожному співробітнику має бути зрозуміло, як діє система нарахування премії, а тому важливо, щоб побудована система матеріальної мотивації була простою та доступною для розуміння всіма працівниками.

Від нефінансового аспекту мотивації багато в чому залежить причина, що

спонукає людину до працевлаштування на підприємство.

До сукупного аспекту потрібно віднести страховку співробітників, їх навчання, компенсацію витрат на проїзд і безкоштовне харчування. Це дуже важливі фактори, оскільки від них залежить працездатність працівників, їх можливість до відновлення фізичних, розумових та моральних здібностей. Для того щоб домогтися позитивних результатів у сфері мотивації, фахівець з управління кадрами при взаємодії з представниками адміністративного складу підприємства мають діяти спільно та дійти максимальної згоди як між собою, так і з трудовим колективом за всіма аспектами проектованої мотиваційної системи.

З метою залучення персоналу до розробки мотиваційної системи на підприємстві ТОВ «Ворскла-стиль» було організовано збір пропозицій та рекомендацій щодо майбутньої системи мотивації серед трудового колективу підприємства. При цьому, участь персоналу в обговоренні проекту мотиваційної системи вже стала відправним пунктом запровадження бальної системи мотивації праці. Зокрема, за кожен обґрунтовану пропозицію щодо вдосконалення мотиваційної системи на підприємстві працівнику було нараховано 1 бал і, тим самим започатковано процес їх накопичення. В результаті проведеного опитування працівниками ТОВ «Ворскла-стиль» було внесено низку пропозицій, які стали предметом обговорення на чергових зборах трудового колективу. За підсумками проведених обговорень та нарад відповідальним виконавцем з управління персоналом ТОВ «Ворскла-стиль» було ідентифіковано загальний перелік мотиваційних інструментів, щодо яких працівники висловили зацікавленість (таблиця 3.1), та визначено їх затребуваність пропорційно до загальної кількості балів. Цілком очікувано, що найбільш затребуваними серед них є заробітна плата та премії, компенсації витрат на харчування та проїзд, надання матеріальної допомоги на оздоровлення, компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну, надання матеріальної допомоги на оздоровлення дітей у літніх дитячих закладах відпочинку, а також щорічне проходження медичних профоглядів, організація

корпоративних заходів (святкових, тематичних тощо), персональна винагорода до дня народження чи з нагоди особливих подій (ювілею, народження дитини тощо).

Таблиця 3.1

Очікування працівників ТОВ «Ворскла-стиль» щодо вибору інструментів мотивації праці на підприємстві

| Інструмент мотивації | Кількість балів (відповідно до кількості опитаних – 1 бал за 1 відповідь) | Затребуваність |
|--|---|----------------|
| Заробітна плата | 18 | 9,3 |
| Премія за виконання планових завдань | 18 | 9,3 |
| Премія за виконання разових (проектних) завдань | 15 | 7,7 |
| Компенсація витрат на харчування | 14 | 7,2 |
| Компенсація витрат на проїзд | 12 | 6,2 |
| Компенсація витрат на мобільний зв'язок | 6 | 3,1 |
| Компенсація витрат на проходження щорічного медичного профілактичного огляду | 17 | 8,8 |
| Компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну | 5 | 2,6 |
| Надання матеріальної допомоги на оздоровлення працівника | 15 | 7,7 |
| Надання матеріальної допомоги на оздоровлення дітей в літніх дитячих закладах відпочинку | 10 | 5,2 |
| Придбання дитячих подарунків до свят (Нового року та Різдва, Великодня) | 11 | 5,7 |
| Організація корпоративних заходів змагального характеру (кращий працівник місяця, року) | 17 | 8,8 |
| Організація корпоративних заходів пізнавально-розважального характеру (корпоративні свята, тематичні семінари, тренінги та презентації тощо) | 18 | 9,3 |
| Персональна винагорода до дня народження та особливих дат | 18 | 9,3 |
| Разом | 194 | 100 |

Джерело: розраховано автором

Працівникам адміністративного складу підприємства було запропоновано визначити пріоритетність реалізації ініціатив трудового колективу шляхом присвоєння кожному інструменту рангу значущості (шляхом розподілу місць від 1 – найбільш пріоритетний інструмент, до 14 – найменш пріоритетний інструмент). За підсумками проведеної колективної роботи було визначено послідовність запровадження інструментів системи мотивації персоналу ТОВ «Ворскла-стиль» відповідно за загальної кількості балів, нарахованої для кожного інструменту за параметрами затребуваності та значущості (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Результати оцінювання інструментів проектованої системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Ворскла-стиль»

| Інструмент мотивації | Затребуваність | Середній бал значущості | Ранг значущості | Сума балів затребуваності та значущості |
|--|----------------|-------------------------|-----------------|---|
| Заробітна плата | 9,3 | 1,0 | 14 | 23,3 |
| Премія за виконання планових завдань | 9,3 | 2,5 | 12 | 21,3 |
| Премія за виконання разових (проектних) завдань | 7,7 | 2,5 | 12 | 19,7 |
| Компенсація витрат на харчування | 7,2 | 6,7 | 8 | 15,2 |
| Компенсація витрат на проїзд | 6,2 | 5,2 | 10 | 16,2 |
| Компенсація витрат на мобільний зв'язок | 3,1 | 9,3 | 6 | 9,1 |
| Компенсація витрат на проходження щорічного медичного профілактичного огляду | 8,8 | 5,2 | 10 | 18,8 |
| Компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну | 2,6 | 13,3 | 1 | 3,6 |
| Надання матеріальної допомоги на оздоровлення працівника | 7,7 | 6,5 | 9 | 16,7 |
| Надання матеріальної допомоги на оздоровлення дітей в літніх дитячих закладах відпочинку | 5,2 | 9,0 | 7 | 12,2 |
| Придбання дитячих подарунків до свят (Нового року та Різдва, Великодня) | 5,7 | 12,7 | 2 | 7,7 |
| Організація корпоративних заходів змагального характеру (кращий працівник місяця, року) | 8,8 | 9,5 | 5 | 13,8 |
| Організація корпоративних заходів пізнавально-розважального характеру (корпоративні свята, тематичні семінари, тренінги та презентації тощо) | 9,3 | 10,5 | 4 | 13,3 |
| Персональна винагорода до дня народження та особливих дат | 9,3 | 11,2 | 3 | 12,3 |
| Разом | 100 | x | x | x |

Джерело: розраховано автором

Упорядкування побудованого переліку за кількістю балів затребуваності-значущості свідчить про те, що управлінські заходи щодо запровадження на підприємстві ТОВ «Ворскла-стиль» системи мотивації праці та стимулювання персоналу доцільно розпочинати з розробки системи матеріальної мотивації персоналу, інструментами якої є заробітна плата та преміювання персоналу (рис. 3.1). При цьому, серед видів премії перевагу надано додатковим виплатам за виконання планових завдань. Премії за виконання разових завдань чи проектів (замовлень) виявилися менш затребуваними серед працівників, оскільки визнані

такими, що не сприяють зміцненню трудового колективу та створенню атмосфери взаємодопомоги та командної роботи.

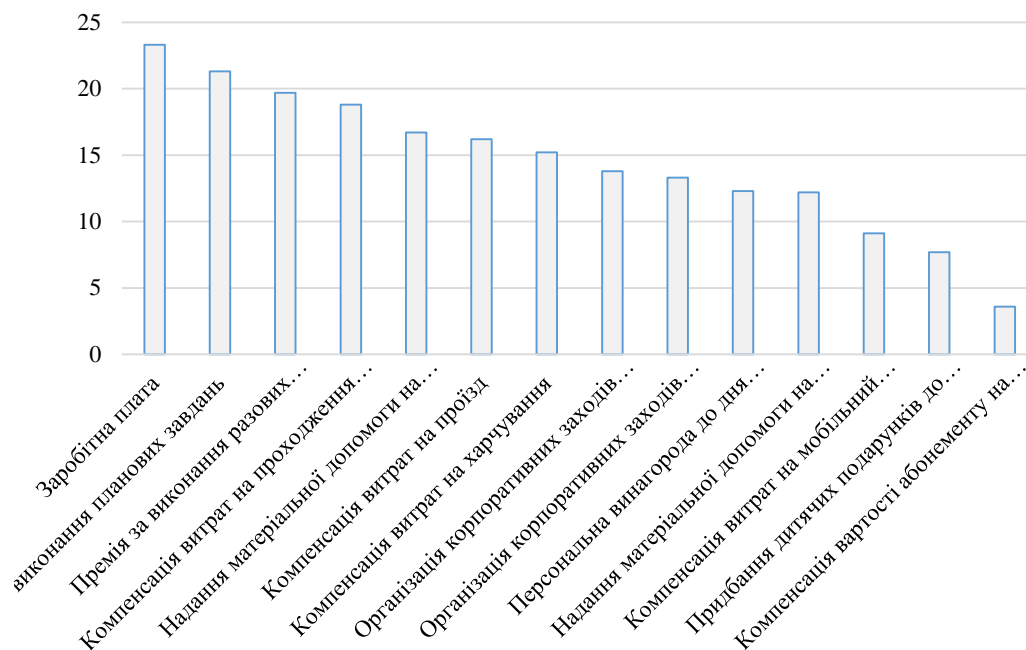


Рис. 3.1. Розподіл інструментів мотивації праці та стимулювання персоналу для проектування мотиваційної системи ТОВ «Ворскла-стиль»

Джерело: побудовано автором

Також, серед методів непрямого матеріального стимулювання надано перевагу компенсаціям витрат на проходження працівниками щорічних медичних профілактичних оглядів, відшкодуванню вартості проїзду в громадському транспорті, та на харчування, а також наданню матеріальної допомоги на оздоровлення працівників. Відтак, програма заходів щодо створення мотиваційної системи ТОВ «Ворскла-стиль» має наступний вигляд (таблиця 3.3). Програма заходів включає перелік етапів щодо створення мотиваційної системи підприємства, терміни виконання передбачених робіт та відповідальних виконавців. Інформація щодо передбачених завдань, обов'язків та відповідальність посадових осіб, задіяних в проектуванні та запровадженні системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства підлягає доведенню до виконавців під розпис.

Відповідно до визначеного переліку запровадження інструментів мотивації персоналу відповідальними посадовими особами ТОВ «Ворскла-

стиль» мають бути розроблені необхідні розпорядчі документи (накази, положення, регламенти) щодо реалізації першочергових заходів створення мотиваційної системи на підприємстві.

Таблиця 3.3

Програма заходів щодо створення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Ворскла-стиль»

| Етап | Терміни виконання | Відповідальна особа |
|--|-------------------|---|
| 1. Підготовка наказу про створення мотиваційної системи підприємства | Липень 2021 р. | Відділ кадрів |
| 2. Розробка положення про оплату праці на підприємстві | Серпень 2021 р. | Відділ кадрів, бухгалтерія, заступник директора |
| 3. Розробка положення про стимулювання персоналу | Вересень 2021 р. | Відділ кадрів, бухгалтерія, заступник директора |
| 4. Розробка положення про проходження щорічних медичних профілактичних оглядів працівниками підприємства | Вересень 2021 р. | Відділ кадрів, бухгалтерія, заступник директора |

Джерело: розроблено автором

На наступному етапі підлягають виконанню заходи щодо проектування системи оплати праці на підприємстві, яким має бути передбачено системи оплати праці та преміювання працівників. З метою посилення мотиваційної складової заробітної плати працівників вважаємо за доцільне встановити працівникам з погодинною системою оплати праці тарифні ставки на рівні мінімальної заробітної плати відповідно до рівня кваліфікації працівника, а також персональні надбавки, що визначаються на основі бальної системи. Потягом місяця працівник може отримати максимально 3 бали за участь у виконанні корпоративних завдань (проектів, ініціатив тощо). При цьому, за кожен бал працівник отримує персональну надбавку в розмірі 5% від основної заробітної плати, розрахованої за тарифними погодинними ставками.

Система премій на першому етапі запровадження системи мотивації персоналу ТОВ «Ворскла-стиль» передбачає премії за виконання виробничого завдання і призначається в розмірі, що відповідає рівню перевиконання

виробничого завдання. Тобто, перевиконання виробничої програми на 10% надає підстави для призначення працівникам премії в розмірі 10% від основної заробітної плати.

У порядку непрямого матеріального стимулювання працівникам доцільно призначити компенсаційні виплати на відшкодування вартості проїзду в міському комунальному транспорті на друге півріччя 2021 року в розмірі:

$$(6 \text{ грн} \times 2 \text{ поїздки} \times 116 \text{ днів}) / 6 \text{ міс.} = 1132 / 6 = 232 \text{ грн. на міс.}$$

Крім того, починаючи з другого півріччя 2021 року пропонується запровадити обов'язкове проходження щорічного медичного профілактичного огляду для працівників. Витрати на відшкодування вартості послуг приватного медичного закладу становитиме 480 грн. на 1 працівника.

Також планується запровадити надання працівникам матеріальної допомоги на оздоровлення в розмірі 1 мінімальної заробітної плати раз на рік.

Крім інструментів матеріального стимулювання на підприємстві доцільно запровадити комплекс інструментів нематеріального стимулювання. Зокрема, на друге півріччя 2021 року доцільно запланувати проведення низки корпоративних заходів пізнавально-розважального та змагального характеру. План заходів представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

План корпоративних заходів на друге півріччя 2021 року

| Назва заходу | Термін виконання | Відповідальна особа |
|---|------------------|----------------------|
| 1. Семінар-тренінг з підвищення кваліфікації працівників | Вересень 2021 р. | Менеджер з персоналу |
| 2. Корпоративний захід «День здоров'я» | Жовтень 2021 р. | Менеджер з персоналу |
| 3. Участь у виставкових заходах регіонального рівня з презентацією продукції підприємства | Листопад 2021 р. | Менеджер з персоналу |
| 4. Корпоративне святкування Нового року-2022 | Грудень 2021 р. | Менеджер з персоналу |
| 5. Підведення підсумків діяльності за рік та визначення кращого працівника року 2021 | Грудень 2021 р. | Менеджер з персоналу |

Джерело: розроблено автором

Таким чином, активізація діяльності в сфері стимулювання персоналу та мотивації праці працівників сприятиме покращенню організаційної культури на

підприємстві. В результаті рівень вмотивованості персоналу підвищиться. Зміни в системі мотивації праці та стимулювання персоналу ТОВ «Ворскла-стиль» мають позитивно відобразитись на ефективності діяльності підприємства, і зокрема, продуктивності праці персоналу то розмірі доходу від основної діяльності.

3.2. Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення мотиваційної системи ТОВ «Ворскла-стиль»

Для оцінки ефективності заходів з удосконалення мотиваційної системи ТОВ «Ворскла-стиль» необхідно зіставити витрати, що виникнуть у підприємства в зв'язку з запровадженням розглянутого комплексу мотиваційних інструментів, а також вигоди у вигляді більш високих показників продуктивності праці, збільшення розміру виручки та прибутку від основної діяльності, які будуть досягнуті за рахунок більш мотивованої праці персоналу.

Насамперед, розглянемо як зміниться розмір середньої заробітної плати працівників з відрядною системою оплати праці. В таблиці 3.5 представлено розрахунок заробітної плати швачки 4 розряду в разі нарахування 2 додаткових балів. А також працівника адміністративного складу – економіста, якому затверджено оклад у розмірі 12900 грн., та отримано 1 додатковий бал за бальною системою. При цьому передбачено, що один із працівників перевиконав планове завдання, а іншим відпрацьовано лише 19 днів із 20, тобто запланований обсяг виробничих завдань, передбачений посадовою інструкцією, не виконано в повному обсязі. Слід також зазначити, що для планове завдання для працівників адміністративного складу полягає у виконанні всіх, передбачених посадовою інструкцією обов'язків, а виконання завдань та доручень, не передбачених посадовою інструкцією (за додатковим наказом керівника, виконання обов'язків тимчасово на період відсутності працівника і т.п.), вважається перевиконанням планового завдання для зазначеної категорії працівників. За даними таблиці 3.5, при нарахуванні заробітної плати працівників 86% становить основна заробітна плата і 14% - персональні надбавки та премії, що посилює її стимулюючу

функцію.

Таблиця 3.5

Розрахунок заробітної плати працівників ТОВ «Ворскла-стиль» на основі запропонованого проекту положення про оплату праці

| Найменування посади та розряд працівника | Тарифна ставка, оклад, грн. | Тарифний коефіцієнт | Оплата праці за тарифом, оклад, грн. | Трудозатрати | | Основна заробітна плата, грн. | Персональна надбавка | | | Премія | | Разом заробітна плата, грн. |
|--|-----------------------------|---------------------|--------------------------------------|--------------|----------|-------------------------------|----------------------------|-----------|--|---------------------------------------|------------|-----------------------------|
| | | | | Нормативні | Фактичні | | кількість додаткових балів | % доплати | Сума додаткової заробітної плати, грн. | Відсоток виконання норми виробітку, % | сума, грн. | |
| Швачка, III розряд | 50,5 | 1,2 | 60,60 | 160 | 168 | 10180,80 | 2 | 10 | 1018,08 | 5 | 509,04 | 11707,92 |
| Економіст | 6000 | 2,15 | 12900 | 20 | 19 | 12255,00 | 3 | 5 | 612,75 | -5 | 0 | 12867,75 |

Джерело: розроблено автором

В перспективі, на наступних етапах впровадження мотиваційної системи ТОВ «Ворскла-стиль», для визначення обсягу виконаної роботи для працівників підприємства доцільно розробити та запровадити систему індикаторів діяльності (KPI), за рахунок чого взаємозв'язок між результатами праці та винагородою працівників буде більш тісним. Наразі, витрати на застосування інструментів непрямого матеріального стимулювання визначені в розмірі 137016 грн. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Кошторис витрат на заходи непрямого матеріального стимулювання працівників ТОВ «Ворскла-стиль»

| Стаття витрат | Сума на 1 працівника, грн. | Чисельність працівників | Разом витрат, грн. |
|--|----------------------------|-------------------------|--------------------|
| Компенсація вартості проїзду | 1132 | 18 | 20376 |
| Проходження медичного профілактичного огляду | 480 | 18 | 8640 |
| Матеріальна допомога на оздоровлення | 6000 | 18 | 108000 |
| Разом витрат | 7612 | 18 | 137016 |

Джерело: розроблено автором

Витрати на запровадження інструментів нематеріального стимулювання,

передбачених програмою заходів на друге півріччя 2021 року становитимуть 95000 грн. (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Кошторис витрат на проведення заходів системи нематеріальної мотивації
праці ТОВ «Ворскла-стиль»

| Назва заходу | Сума, тис. грн. |
|--|--------------------|
| 1.Семинар-тренінг з підвищення кваліфікації працівників | 15,0 |
| 2.Корпоративний захід «День здоров'я» | 13,0 |
| 3.Участь у виставкових заходах регіонального рівня з презентацією продукції підприємства | 32,0 |
| 4. Корпоративне святкування Нового року-2022 | 23,0 |
| 5. Підведення підсумків діяльності за рік та визначення кращого працівника року 2021 | 12,0 |
| Разом | 95,0 |

Джерело: розроблено автором

Таким чином, загальна сума витрат на запровадження системи мотивації персоналу ТОВ «Ворскла-стиль» з урахуванням оподаткування на друге півріччя 2021 року становитимуть:

$$137016 + 137016 \times 0,22 + 95000 = 262160 \text{ грн.}$$

Згідно з очікуваннями керівництва підприємства, в результаті посилення мотивації персоналу в другому півріччі 2021 року продуктивність праці працівників підвищиться на 25%, тобто становитиме:

$$4991 \times 1,25 = 6238,8 \text{ тис. грн. на рік.}$$

Отже, це дозволить збільшити дохід від основної діяльності до 112298 тис. грн., або на 22460 тис. грн.

Відтак, ефективність витрат на запровадження системи стимулювання персоналу становитиме:

$$22460 / 262,2 = 85,7 \text{ грн./грн.}$$

Таким чином, запровадження інструментів стимулювання персоналу сприятиме підвищенню продуктивності праці на підприємстві на 25%, а додатковий дохід на кожну гривню витрат на стимулювання персоналу становитиме 85,7 грн. Результати розрахунків доводять економічну доцільність запровадження пропонованої мотиваційної системи.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження формування системи мотивації праці працівників організації дали можливість визначити, що проблема вдосконалення організації праці на вітчизняних підприємствах з метою підвищення продуктивності праці є актуальною та потребує належного вирішення з урахуванням особливостей вітчизняного ринку праці та на основі запровадження найкращого світового досвіду у сфері мотивації праці та стимулювання персоналу.

Мотивація працівників розуміється як єдиний складний, багаторівневий процес формування психологічних факторів, що детермінують трудову поведінку людини. При цьому багатоаспектність проблеми мотивації обумовлює множинність підходів до розуміння її сутності, природи, структури, а також до методів вивчення. Поєднуючи у собі сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, мотивація визначає її поведінку та форми діяльності, спрямовує цю діяльність на досягнення особистих цілей і цілей організації. Успіх мотивації зумовлюється комплексним підходом до неї, заснованим на глибокому і всебічному вивченні стану справ в організації та мотиваційної структури поведінки її персоналу.

Система мотивації праці є одним із необхідних елементів забезпечення діяльності організації, за допомогою якої відбувається втілення цілей та завдань розвитку, здійснення основних та додаткових бізнес-процесів, їх удосконалення задля підвищення конкурентоспроможності організації, створення сприятливого морально-психологічного клімату, формування надійної ділової репутації тощо. Застосовувані на підприємстві системи та методи мотивації праці впливають на продуктивність праці його працівників, а зрештою й ефективність діяльності господарюючого суб'єкта.

Методи мотивації еволюціонують по мірі розвитку трудових відносин. Намагаючись вирішити проблему заохочення працівників, організації вдаються до все більш неординарних підходів до побудови системи мотивації. За умови відповідності методів мотивації праці потребам, цінностям та мотивам персоналу,

організація досягає відчутних результатів у сфері підвищення продуктивності праці.

Вагомим завданням побудови ефективної системи мотивації працівників організації є визначення найбільш вагомих чинників, що спонукають працівника до продуктивної трудової діяльності. Інструментом ідентифікації мотиваційних факторів працівників організації є мотиваційний профіль, який надає узагальнене уявлення про цінності та пріоритети працівників з урахуванням їх життєвих цінностей, вікових уподобань та психологічних якостей.

В ході дослідження мотиваційної системи та використання персоналу ТОВ «Ворскла-стиль» було встановлено, що ефективність управління активами та капіталом суб'єкта господарювання залежить не лише від обсягів діяльності, але й від політики формування та використання наявного ресурсного потенціалу. Вагому роль при цьому відіграє раціональне формування та використання трудових ресурсів, що створює ґрунт для забезпечення ефективності діяльності підприємства. На підприємстві спостерігаються недоліки у формуванні трудових ресурсів. Однією з вагомих причин нераціональної структури персоналу підприємства слід визнати діючу систему мотивації праці.

Результати діагностики організаційної культури ТОВ «Ворскла-стиль» доводять, що її сучасний профіль зумовлений потребами поточного етапу розвитку підприємства, яке прагне завоювання більш надійних ринкових позицій, має на меті завоювання нових ринкових ніш, потребує збільшення обсягу виробництва та продажів задля покращення фінансових результатів та відновлення фінансової стійкості. Водночас, зіставлення діючого типу організаційної культури та показників формування й використання персоналу ТОВ «Ворскла-стиль» свідчить про те, що наразі методи управління персоналом не вирішують проблем фінансово-господарської діяльності та видіються неадекватними. На фоні підвищення середньої заробітної плати працівників спостерігається зниження продуктивності праці та високий рівень плинності кадрів.

Очевидно, система мотивації праці, яка створена та застосовується на підприємстві не відповідає цілям та завданням його розвитку. Притаманними їй

ознаками є перевага формальних процедур, правил та дотримання норм, тоді як такий бюрократичний підхід не відповідає очікуванням трудового колективу та не сприяє його заохоченню до самореалізації, вдосконалення, зацікавленості у результатах діяльності підприємства. Підсистема матеріальної мотивації працівників так само не забезпечує ефективного управління персоналом і, більше того, не відповідає сучасній практиці та прогресивним підходам до організації оплати праці.

Напрями вдосконалення системи мотивації праці працівників ТОВ «Ворскла-стиль» відповідають виявленим недолікам управління персоналом та мають на меті їх усунення шляхом створення цілісної мотиваційної системи підприємства. Активізація діяльності в сфері стимулювання персоналу та мотивації праці працівників сприятиме покращенню організаційної культури на підприємстві. В результаті рівень вмотивованості персоналу підвищиться. Зміни в системі мотивації праці та стимулювання персоналу ТОВ «Ворскла-стиль» мають позитивно відобразитись на ефективності діяльності підприємства, і зокрема, продуктивності праці персоналу то розмірі доходу від основної діяльності.

Запровадження інструментів стимулювання персоналу сприятиме підвищенню продуктивності праці на підприємстві на 25%, а додатковий дохід на кожну гривню витрат на стимулювання персоналу становитиме 85,7 грн. Результати розрахунків доводять економічну доцільність запровадження пропонованої мотиваційної системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арефьева Е. Факторы воздействия на производительность труда / Е. Арефьева, В. Тонкопряд // Бизнес Информ. – 2014. – № 7. – С. 37–39.
2. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах / Н.П. Базалійська, М.П. Казановська // Інноваційна економіка. – 2013. – № 5. – С. 103–105.
3. Баннікова, К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній : монографія / К. Баннікова, К. Михайльова ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2019. – 232 с.
4. Богуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці / О.А. Богуцький // Економіка АПК. – 2015. – №7. – С. 46-47.
5. Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / В.Б.Васюта, Л.І. Бульбаха // Ефективна економіка. – 2016. – №6. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
6. Васюта В.Б. Особливості формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві / В.Б. Васюта // Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools. – 2019. – №1. – С. 239-249.
7. Виноградова О.В. Мотиваційна складова розвитку туристичної галузі в Україні / О. В. Виноградова, К. І. Пілігрим // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. – № 4. – С. 55-60.
8. Выготский Л.С. Психология развития человека. / Л.С. Выготский. – Москва : Изд- во Смысл ; изд-во Эксмо, 2005. – 1136 с
9. Гаркуша І.В. Формування системи мотивів та мотиваційного профілю співробітників у сучасній науці / І.В. Гаркуша, В.І. Кайко // Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. – 2017. – № 2. – С. 148-155.
10. Гольцман І.О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення

конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / І.О. Гольцман. — Режим дос тупу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf

11. Грей Ю.М. Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства / Ю.М. Грей // Інноваційна економіка. – №3-4. – 2019. – С. 93-99.
12. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 1. – С. 103-112.
13. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля / О.М.Гуцан // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – 2017. – № 24(1246). – С.26-30.
14. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : Пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. – 408 с.
15. Жибак М. М. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах / М. М. Жибак, В. І. Літвінов // Агросвіт. – 2017. – № 5. – С. 10-14.
16. Замула І.В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку / Замула І.В., Шиманська К.В. // Міжнародний збірник наукових праць. – 2017. – Вип. 2. – С. 201-211.
17. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / Р. Ільєнко, Ільєнко, Д. Губенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – №1. – С. 58-62.
18. Квасній Л.Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства / Л.Г. Квасній, О.О. Солтисик, В.В. Фецишин // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 11. – С. 234-237.
19. Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах / А. О. Климчук // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. – Острог : Вид-во

- НУ«ОА», травень 2016. – № 1(29). – С. 44–47.
20. Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності / А.О. Климчук, А.М. Михайлов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 1. – С. 218-234.
 21. Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К.В. Комарова. - Дніпропетровськ, ДДФА, 2011 – 166 с.
 22. Липатников В.С. Особенности стратегий инновационного развития предприятия / В.С. Липатников, Е.А. Александрова // Стратегическое планирование развития промышленности: теория и инструментарий. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2013. – № 3. – С. 203-234.
 23. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / В. М. Лукашевич. — Львів : Новий світ. — 2014. — 248 с.
 24. Майструк І. Управлінська культура в Японії і Сполучених Штатах Америки / І. Майструк // Український соціум. – 2015. – № 1. – С. 69-80.
 25. Махначова Н.М. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства / Н.М. Махначова, І.Ю. Семенюк // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 7. – С. 303-308.
 26. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.
 27. Мінімальна зарплата в Україні [Електронний ресурс] // Мінфін. - Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>
 28. Нікітін Ю.О. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / Ю.О. Нікітін, В.Г. Рукас-Пасічнюк // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 238–246.
 29. Павловська
 30. Пицур Я.С. Мотивация труда и ее стимулирование в управлении персоналом / Я. С. Пицур, А. Л. Черченко // Економічний вісник. – 2018. – №1. – С.153-158.

31. Поворознюк, І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг / І. М. Поворознюк // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 3. – С. 204-212.
32. Подольська, О. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах / О. В. Подольська, В. В. Оберемок // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 3. – С. 62–67.
33. Рихлевич Л. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / Л. Рихлевич // Тернопільський національний економічний університет. – Режим доступу: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16363/2/Conf_2016_Rykhlevych_L-The_formation_of_personnel_240-242.pdf.
34. Робінс, С. П. Основи менеджменту [Текст] / С. П. Робінс, Д. А. ДеЧенцо ; пер. з англ. А. Олійник [та ін.]. - К. : Основи, 2012. - 671 с.
35. Робоча сила в Україні: поганий ККД за умови якісної освіти, або чому необхідні комплексні реформи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://voxukraine.org/2016/09/10>
36. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності [Електронний ресурс] // Головне управління статистики у Полтавській області. – Режим доступу: <http://pl.ukrstat.gov.ua/>
37. Скрипник Н.Є. Форми та системи оплати праці: вітчизняні проблеми та закордонний досвід / Н.Є. Скрипник, Д.В. Білоусова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 2. – С. 27-34.
38. Снежинская М. Нет мотива – нет работы. Мотивация у нас и у них [Електронний ресурс] / М. Снежинская, О. Кондратьев, Ю. Мелихов // Litres. – 2017. – Режим доступу: <http://www.ereading.club/book.php?book=72867>
39. Стахів О. В. Мониторинг мотивації працівників як засіб підвищення

конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Стахів.
Режим доступу:
<http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8925/14-Stahiv.pdf?sequence=1>. Дата звернення 17.02.2021.

40. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник для здобув. ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 512 с.
41. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці / Ф. Ш. Урманов, А. А. Касімова // ВІСНИК ЖДТУ. – 2017. – № 4 (82). – С. 98—102.
42. Урманов Ф.Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці / Ф.Ш. Урманов, А.А. Касімова // ВІСНИК ЖДТУ. – 2017. – № 4 (82). – С. 98-102.
43. Філіпов В.Ю. Використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу / В. Ю.Філіппов, А. С. Кучинський // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 3 (19). – С. 99-103
44. Хуторської П. Шляхи підвищення продуктивності праці персоналу / П. Хуторської [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2015_04_25/1/1_hutorskoj_marinina.html.
45. Шапиро С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: монография / С.А. Шапиро. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 293 с.
46. Щербак В. Г. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні / В. Г. Щербак, М. Ю. Коваленко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 3. - С. 99–112.
47. Щербак В.Г. Розробка системи мотивації персоналу підприємства / В.Г. Щербак, І.В. Яцук // Збірник матеріалів II всеукраїнської наукової Інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи», 2017. - С. 357-363.

48. Як ефективно запровадити систему мотивації для персоналу [Електронний ресурс] // АгроКебети. - <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>
49. Bentham J. The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence / edited by Timothy L.S. Sprigge. Vol. 1: 1752-76. London : The Athlone Press, 1968. 424 p.
50. Daft Richard L. Management. - 12th ed. — Cengage Learning, 2016. — 704 p.
51. http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance

ДОДАТКИ

Додаток А

Групування теорій мотивації персоналу

| | |
|----------------------|--|
| Змістовні теорії | <ul style="list-style-type: none"> • Теорія «батога і пряника» Дж. Бентхема • Теорія «наукового управління» Ф. Тейлора • Соціальна теорія Е. Мейо • Теорія потреб А. Маслоу • Теорія існування, приналежності та зростання К. Альдерфера • Теорія потреб «Х» та «У» Д. МакГрегора • Теорія «Z» В. Оучі • Структура ідеального управління Р. Лайкерта |
| Процесуальний підхід | <ul style="list-style-type: none"> • Теорія очікувань В. Врума • Теорія справедливості С. Адамса • Теорія Портера- Лоулера • Модель паралельної мотивації Л. С. Виготського • Теорія соціальних порівнянь Л. Фестінгера • Теорія виклику С.А. Суркова • Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера • Теорія характеристик роботи Р. Хекмана, Г. Олдхема • Теорія балансу між спонуканням і вкладом С. Барнарда, Г. Саймона • Теорія «типових перемінних» та індивідуального вибору Т. Парсонса |
| Поведінковий підхід | <ul style="list-style-type: none"> • Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда • Двофакторна теорія Ф. Герцберга • Концепція мотивів трудової діяльності О.Г. Здравомислова • R-теорія Н.Ю. Подольчака • Теорія орієнтації на роботу Д.Х. Голдторпа, Д. Локвуда • Концепції людини Е. Шейна • Теорія поля К. Левіна • Крос-культурна мотивація Ф. Тромпенаарса, С. Хемпден-Тернера |

Джерело: [10]

Загальна характеристика змістовних теорій мотивації праці

ТЕОРІЯ «БАТОГА І ПРЯНИКА» ДЖ. БЕНТХЕМА

- Визначається простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Є більш доцільною в екстремальних ситуаціях, проте малоефективною в процесі виконання складних проектів, що є довготривалими та над якими працює значна кількість працівників

ТЕОРІЯ «НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ» Ф. ТЕЙЛОРА

- Робота має оплачуватись прямо пропорційно кількості виготовленої продукції. При цьому відразу після її виконання можливо отримати належний ефект винагороди

СОЦІАЛЬНА ТЕОРІЯ Е. МЕЙО

- Обґрунтував підхід, відповідно до якого вирішальний вплив на трудову діяльність і зростання виробництва справляють не стільки матеріальноречові, скільки морально-психологічні чинники

ТЕОРІЯ ПОТРЕБ А. МАСЛОУ

- Потреби поділяються на первинні та вторинні, а поведінку людей визначають потреби нижчого порядку, де після їх задоволення мотивуюча дія припиняється

ТЕОРІЯ ІСНУВАННЯ, ПРИНАЛЕЖНОСТІ ТА ЗРОСТАННЯ К. АЛЬДЕРФЕРА

- Основні потреби, які мотивують поведінку людини такі: існування (фізіологічні та безпеки), приналежності (відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, ворогів, колег, керівників, підлеглих) та зростання (є аналогічними до потреб самовираження, які пов'язані із бажанням розвитку та самовдосконалення)

ТЕОРІЯ ПОТРЕБ «Х» ТА «У» Д. МАКГРЕГОРА

- Відповідно до теорії «Х» працівники схильні уникати роботи, а тому через контроль та погрози їх необхідно стимулювати. Теорія «У» полягає в тому, що працівники за своєю природою є відповідальними до виконання роботи, мають почуття автономії та самовираження

ТЕОРІЯ «Z» В. ОУЧІ

- Визначальним фактором забезпечення ефективної діяльності є дотримання принципу співучасті, що заключається у встановленні демократичного стилю керівництва, довірі, залученні підлеглих до прийняття рішень, виробленні почуття такту, відкритості та прозорості

СТРУКТУРА ІДЕАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ Р. ЛАЙКЕРТА

- Основними характеристиками структури ідеального управління на підприємстві виступають: довіра та впевненість керівництва у своїх підлеглих; налагодження комунікаційних зв'язків; мотивація працівників до використання групових форм діяльності; можливість прийняття рішень за участю всіх членів підприємства; встановлення цілей підприємства на основі групового обговорення; розподілення контролю між багатьма учасниками

Загальна характеристика процесуальних теорій мотивації праці

ТЕОРІЯ ОЧІКУВАНЬ В. ВРУМА

- Людина зосереджує свої сили на досягненні поставленої мети в тій мірі, в якій вона оцінює ймовірність отримання винагороди за неї

ТЕОРІЯ СПРАВЕДЛИВОСТІ С. АДАМСА]

- Працівники підприємства співставляють свої винагороди із витраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, котрі виконують ту ж саму роботу

ТЕОРІЯ ПОРТЕРА- ЛОУЛЕРА

- Сутність даної теорії полягає у поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості, де визначальними є п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, винагорода, отриманий результат, міра задоволення

МОДЕЛЬ ПАРАЛЕЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ Л. С. ВИГОТСЬКОГО

- Зважаючи на паралельне існування вищих і нижчих потреб, механізми їх задоволення також формуються паралельно і незалежно

ТЕОРІЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОРІВНЯНЬ Л. ФЕСТИНГЕРА

- Досягнення індивіда можна оцінити на основі порівняння себе з іншими людьми, а не за показниками абсолютності, завдяки чому можливою є зміна власної поведінки

ТЕОРІЯ ВИКЛИКУ С.А. СУРКОВА

- У мотивації працівників із високим рівнем самовпевненості вагому роль відіграють складні завдання, що є своєрідним для них «викликом»

ТЕОРІЯ ПІДКРІПЛЕННЯ Б. Ф. СКІННЕРА

- Мотивація працівника залежить від минулого досвіду та наслідків його дій у минулому, де визначальним фактором є оцінювання результатів його діяльності із співвідношенням моральних і матеріальних стимулів

ТЕОРІЯ ХАРАКТЕРИСТИК РОБОТИ Р. ХЕКМАНА, Г. ОЛДХЕМА

- Мотивацію працівника детермінують такі складові, як різноманітність роботи, її значимість, самостійність при виконанні, результативність та наявність зворотного зв'язку

ТЕОРІЯ БАЛАНСУ МІЖ СПОНУКАННЯМ І ВКЛАДОМ С. БАРНАРДА, Г. САЙМОНА

- Рівновагу між спонуканням членів колективу до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення поставлених цілей підприємства можливо досягнути завдяки забезпеченню дозованої видачі винагороди

ТЕОРІЯ «ТИПОВИХ ПЕРЕМІННИХ» ТА ІНДИВІДУАЛЬНОГО ВИБОРУ Т. ПАРСОНСА

- Виходячи із конкретних ситуацій на підприємстві, індивідом обирається відповідний тип поведінки. На її вибір впливає те, як працівником оцінюється ситуація і якими є його побажання в даній ситуації та його вплив на неї

Загальна характеристика поведінкових теорій мотивації праці

ТЕОРІЯ НАБУТИХ ПОТРЕБ Д. МАК-КЛЕЛАНДА

- Сутність даної теорії полягає у вивченні та описі впливу потреб досягнення (бажання людини досягти поставлених цілей), влади (формується під впливом навчання та життєвого досвіду і проявляється у вигляді прагнення до контролю людиною інших людей, ресурсів і процесів) та співучасті (бажання дружніх відносин з оточуючими) на поведінку людини, які примушують її діяти

ДВОФАКТОРНА ТЕОРІЯ Ф. ГЕРЦБЕРГА

- Сформував нову модель мотивації, основою якої є потреби двох груп: потреби мотивації та потреби, пов'язані із факторами умов праці. Згідно із теорією Ф. Герцберга, наявність факторів умов праці лише запобігає виникненню почуття невдоволеності роботою

КОНЦЕПЦІЯ МОТИВІВ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ О.Г. ЗДРАВМИСЛОВА

- Існує декілька рівнів мотивів трудової діяльності: зміст та сенс праці, матеріальна зацікавленість у результатах праці, відносини у колективі

R-ТЕОРІЯ Н.Ю. ПОДОЛЬЧАКА

- Поведінку та мотиви людей можна пояснити схильністю до ризику

ТЕОРІЯ ОРІЄНТАЦІЇ НА РОБОТУ Д.Х. ГОЛДТОРПА, Д. ЛОКВУДА

- Поведінку людини визначають пріоритетні орієнтації членів організації: інструментальної, бюрократичної, орієнтації на основі співучасті або професійної орієнтації

КОНЦЕПЦІЇ ЛЮДИНИ Е. ШЕЙНА

- Відповідно до концепції раціональної економічної людини, соціальної людини та складної людини, мотивація працівників забезпечується відповідними чинниками (економічними, соціальними тощо)

ТЕОРІЯ ПОЛЯ К. ЛЕВІНА

- Поведінку людини визначають особистісні фактори та фактори оточення

КРОС-КУЛЬТУРНА МОТИВАЦІЯ Ф. ТРОМПЕНААРСА, С. ХЕМПДЕН-ТЕРНЕРА

- На мотивацію працівника в значній мірі впливають міжнаціональні та культурні відмінності

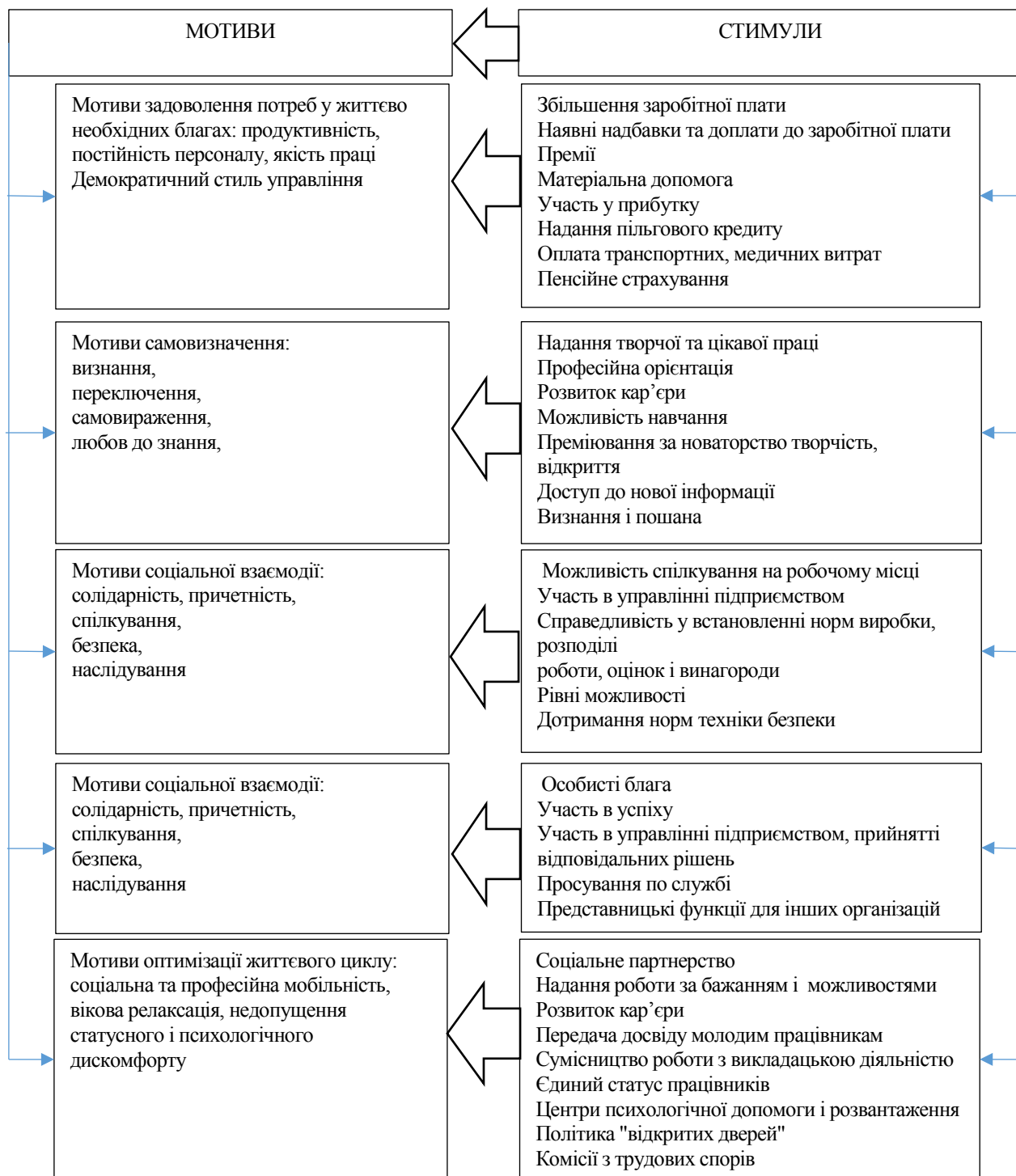
Додаток Д

Таблиця Д.1.

Підходи до визначення поняття «мотивація» в науковій літературі

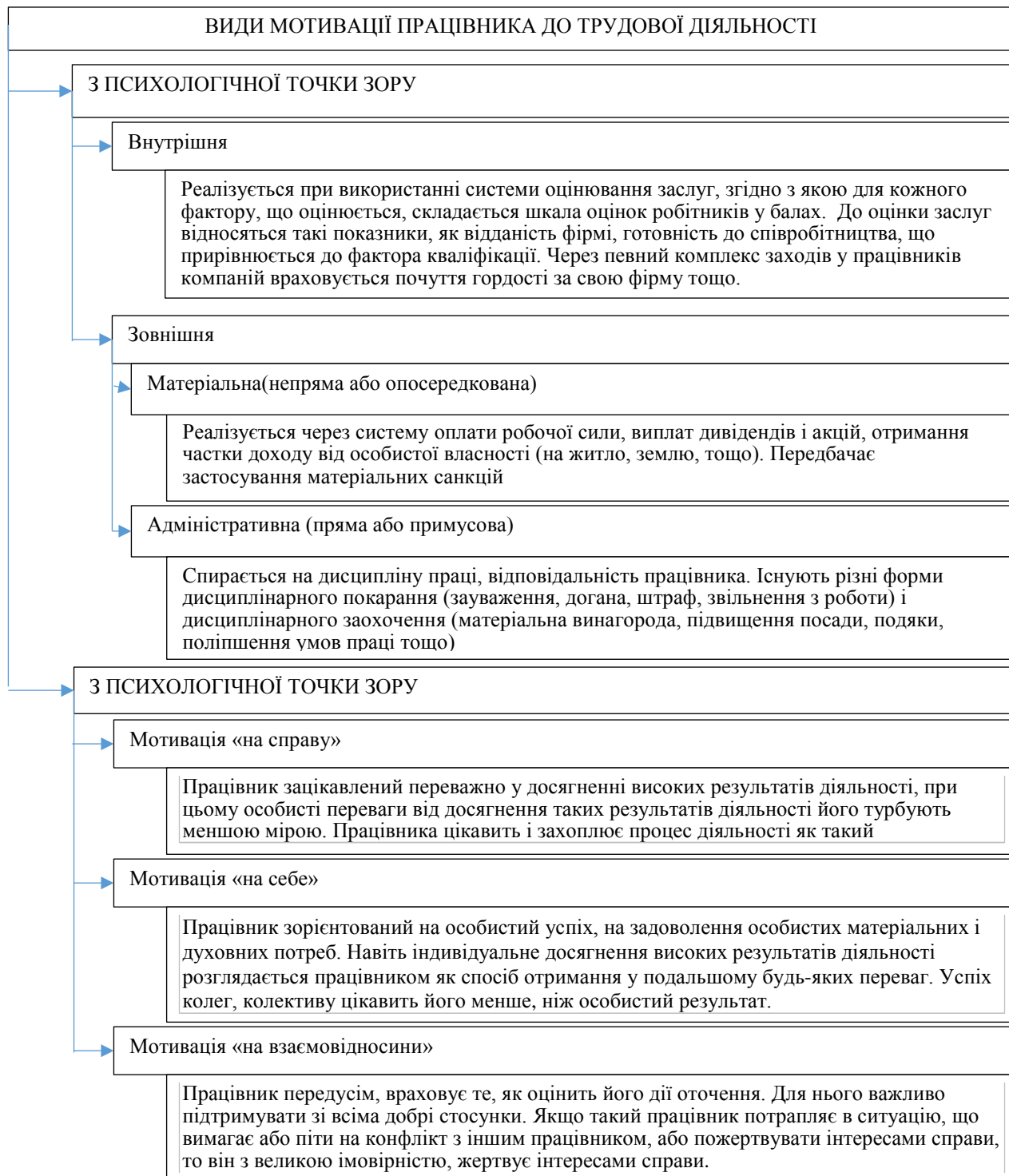
| Автор [джерело] | Визначення поняття |
|---|---|
| Виноградова О.В., Пілігрим К.І. [4] | 1) свідома дія персоналу щодо вдосконалення підсистем у системі «підприємство» з метою розвитку підприємства під впливом стимулів, що дозволяє задовольнити власні потреби персоналу та потреби підприємства у цілому; 2) процес спонукання персоналу суб'єктом управління до діяльності, спрямованої на вдосконалення підсистем у системі «підприємство» шляхом використання стимулів до якісного виконання функціональних обов'язків, відповідно до якої задовольняються потреби персоналу в отриманні справедливої винагороди за працю та забезпечення гідного рівня життя та потреби підприємства у своєму розвитку одночасно. |
| Річард Л. Дафт [28] | Сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій |
| Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. [15] | Процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації |
| Климчук А.О., Михайлов А.М. [10] | Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей |
| Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. [18] | Готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби |
| Замула І.В. [7] | Основний компонент самосвідомості працівника, який визначає його ставлення і поведінку в праці, його реакцію на конкретні умови праці |
| Климчук А.О., Михайлов А.М. [10] | Сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій |

Взаємозв'язок мотивів та стимулів у системі мотивації праці в організації



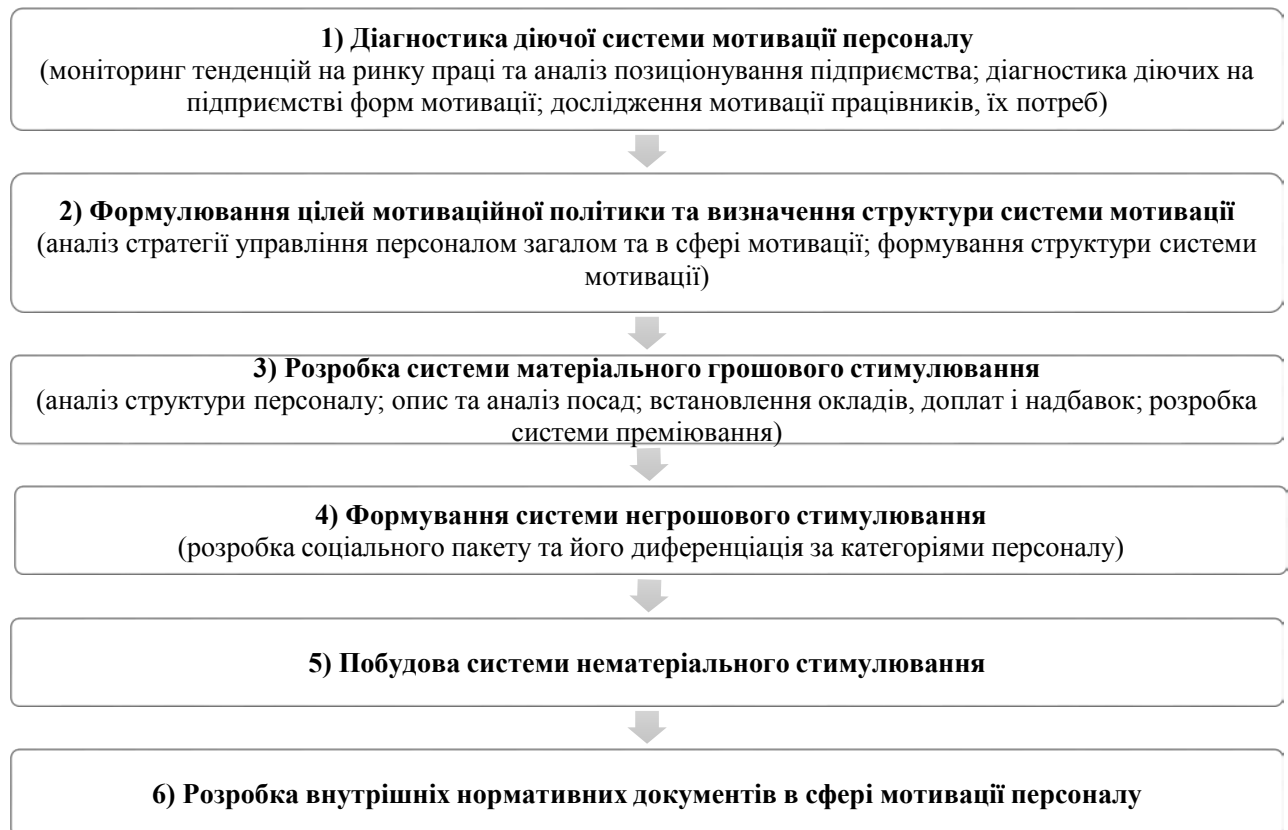
Джерело: побудовано автором на основі [Грей, С. 96-97]

Типологія мотивації праці за видами



Джерело: розроблено автором на основі [14]

Послідовність етапів формування системи мотивації праці працівників в організації



Джерело: побудовано автором на основі [, С. 534]

Бухгалтерська звітність підприємства ТОВ «Ворскла-стиль»

Діагностика організаційної культури
(Опитувальник Камерона-Куінна ОСАІ)

Інструкція. Цей опитувальник призначений для оцінки шести ключових вимірів організаційної культури. На запропоновані питання не існує ані правильних, ані хибних відповідей, так само як не існує правильної чи хибної організаційної культури. Кожний з шести питань передбачає чотири варіанти відповідей. Розподіліть бали 100-бальної оцінки між чотирма альтернативами у тих вагових співвідношеннях, які найбільшою мірою відповідають підприємству.

На першому кроці здійсніть розподіл балів у графі «Зараз», на наступному кроці дайте відповідь на ті самі питання й розподіліть їх у графі «Переважно».

ОПИТУВАЛЬНИК

| | | Зараз | Переважно |
|---|---|-------|-----------|
| 1. Найважливіші характеристики | | | |
| A | Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Враження, що всі працівники мають багато спільного | | |
| B | Організація дуже динамічна й переймається підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і ризикувати. | | |
| C | Організація орієнтована на результат. Головна мета - виконати завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети | | |
| D | Організація чітко структурована й строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами | | |
| Разом: | | 100 | 100 |
| 2. Загальний стиль лідерства | | | |
| A | Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити | | |
| B | Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства й схильності до ризику | | |
| C | Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати | | |
| D | Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ у руслі рентабельності | | |
| Разом: | | 100 | 100 |
| 3. Управління найманими працівниками | | | |
| A | Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної роботи, єдності та участі у прийнятті рішень | | |
| B | Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, волі й самобутності | | |
| C | Стиль менеджменту організації характеризується високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентоспроможності, заохоченням досягнень | | |
| D | Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності й стабільності у відносинах | | |

| | | | |
|----------------------------------|--|-----|-----|
| Разом: | | 100 | 100 |
| 4. Сполучна сутність організації | | | |
| A | Організацію пов'язують воедино відданість справі й взаємна довіра. Обов'язковість організації перебуває на високому рівні | | |
| B | Організацію пов'язують воедино прихильність новаторству й удосконалюванню. Акцентується необхідність бути на передовому рубежу | | |
| C | Організацію пов'язує воедино акцент на досягнення мети й виконання завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога | | |
| D | Організацію пов'язує воедино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації | | |
| Разом: | | 100 | 100 |
| 5. Стратегічні цілі | | | |
| A | Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть | | |
| B | Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового й вишукування можливостей | | |
| C | Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги на ринку | | |
| D | Організація акцентує увагу на незмінності й стабільності. Важливіше за все рентабельність, контроль і плавність всіх операцій | | |
| Разом: | | 100 | 100 |
| 6. Критерії успіху | | | |
| A | Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих робітників справою й турботою про людей | | |
| B | Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор | | |
| C | Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку й випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку | | |
| D | Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійні поставки, гладкі плани-графіки й низькі виробничі витрати | | |
| Разом: | | 100 | 100 |

Обробка результатів: «А» – кланова ОК; «В» – адхократична ОК; «С» – ринкова ОК; «D» – бюрократична ОК.

Обчислюється середнє значення показників А, В, С, D за графою «зараз» та будується профіль організаційної культури (показники відкладаються на діагоналях).

Наступним кроком обраховуються показники А, В, С, D за графою «переважно» а будується профіль бажаної організаційної культури. Проводиться змістовне порівняння для визначення ресурсів розвитку організації.

Результати діагностики організаційної культури ТОВ «Ворскла-стиль»
(за методикою Камерона-Куїнна ОСАІ)

| | | Зараз | Переважно |
|--------------------------------------|---|-------|-----------|
| 1. Найважливіші характеристики | | | |
| A | Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Враження, що всі працівники мають багато спільного | 18,4 | 30,0 |
| B | Організація дуже динамічна й переймається підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і ризикувати. | 22,6 | 27,2 |
| C | Організація орієнтована на результат. Головна мета - виконати завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети | 28,6 | 25,2 |
| D | Організація чітко структурована й строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами | 30,4 | 17,6 |
| Разом: | | 100 | 100 |
| 2. Загальний стиль лідерства | | | |
| A | Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити | 30,4 | 29,6 |
| B | Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства й схильності до ризику | 27,4 | 27,2 |
| C | Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати | 24,4 | 23,8 |
| D | Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ у руслі рентабельності | 17,8 | 19,4 |
| Разом: | | 100 | 100 |
| 3. Управління найманими працівниками | | | |
| A | Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної роботи, єдності та участі у прийнятті рішень | 22,6 | 30,4 |
| B | Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, волі й самобутності | 22 | 29,6 |
| C | Стиль менеджменту організації характеризується високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентоспроможності, заохоченням досягнень | 25,8 | 22,8 |
| D | Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності й стабільності у відносинах | 29,6 | 17,2 |
| Разом: | | 100 | 100 |
| 4. Сполучна сутність організації | | | |
| A | Організацію пов'язують воедино відданість справі й взаємна довіра. Обов'язковість організації перебуває на високому рівні | 22,6 | 31,0 |
| B | Організацію пов'язують воедино прихильність новаторству й удосконалюванню. Акцентується необхідність бути на передовому рубежу | 24,6 | 27,2 |
| C | Організацію пов'язує воедино акцент на досягнення мети й виконання завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога | 29,2 | 22,0 |
| D | Організацію пов'язує воедино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації | 23,6 | 19,8 |
| Разом: | | 100 | 100 |
| 5. Стратегічні цілі | | | |
| A | Організація заострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо | 21 | 29,6 |

| | | | |
|--------------------|--|------|------|
| | підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть | | |
| B | Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового й вишукування можливостей | 23,8 | 27,0 |
| C | Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги на ринку | 28,2 | 24,6 |
| D | Організація акцентує увагу на незмінності й стабільності. Важливіше за все рентабельність, контроль і плавність всіх операцій | 27 | 18,8 |
| Разом: | | 100 | 100 |
| 6. Критерії успіху | | | |
| A | Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих робітників справою й турботою про людей | 18,8 | 27,6 |
| B | Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор | 23,6 | 26,6 |
| C | Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку й випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку | 25,4 | 25,0 |
| D | Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійні поставки, гладкі плани-графіки й низькі виробничі витрати | 32,2 | 20,8 |
| Разом: | | 100 | 100 |